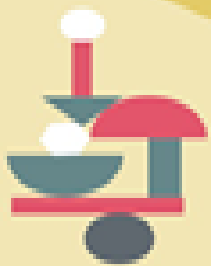




ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO AKTUALIJOS



ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO AKTUALIJOS



VILNIAUS UNIVERSITETAS
Kauno humanitarinis fakultetas
Verslo ekonomikos ir vadybos katedra

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO AKTUALIJOS

Mokslinių straipsnių rinkinys

Elektroninis išteklius

Vilniaus universitetas
2016

Redaktorių kolegija

Pirmininkė

Doc. dr. Ingrida Šarkūnaitė

Nariai:

Doc. dr. Edmundas Jasinskas (VU KHF)

Doc. dr. Biruta Švagždienė (LSU)

Doc. dr. Vilma Tamulienė (VU KHF)

Doc. dr. Raminta Pučėtaitė (VU KHF)

Dr. Rasa Bartkutė (VU KHF)

Dr. Ingrida Griesienė (VU KHF)

Sudarė *Doc. dr. Ingrida Šarkūnaitė*

Recenzavo:

Prof. Dr. Rūta Čiutienė (Kauno technologijos universitetas)

Dr. Artūras Simanavičius (Lietuvos sporto universitetas)

Aprobuota

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto taryba
(2016-05-06, protokolo Nr. 9)

© Vilniaus universitetas, 2016

© Dovilė Ročkė, Laura Gaižauskienė, Gintautas Radvila, Justina Balčiūnienė, Akvilė Rumšaitė, Rasa Railaitė, Rasa Rukuižienė, Ingrida Šarkūnaitė, Indrė Ščiukauskė, 2016

ISBN 978-609-459-713-8



TURINYS

PRATARMĖ.....	6
Dovilė Ročkė. Ekspatriantų problemos repatriacijos metu ir jų sprendimo galimybės_	7
Laura Gaižauskienė. Globalios priežastys, lemiančios darbuotojų ir darbo vietų suderinamumo modeliavimo poreikį	15
Gintautas Radvila. Darbo užmokesčio sistemos taikymas viešajame sektoriuje: lietuvis ir vokiečių lyginamoji analizė	22
Justina Balčiūnienė, Akvilė Rumšaitė. Mobingas: identifikavimas, valdymas ir prevencija	29
Rasa Railaitė. Žmogiškojo kapitalo formavimosi veiksniai globalios ekonomikos sąlygomis	36
Rasa Rukuižienė. Entrepreneurship development in the context of the european social model....	43
Ingrida Šarkiūnaitė. Ekspatrianto karjerai reikalingų įgūdžių formavimas studijų metu	52
Indrė Ščiukauskė. Darbdavio prekės ženklo poveikis darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje	62



PRATARMĖ

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Verslo ekonomikos ir vadybos katedros organizuotoje pirmojoje respublikinėje mokslinėje konferencijoje „Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualijos“, kuri vyko 2015 m. kovo 17 d., buvo perskaityta 10 pranešimų aktualiais žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais. Konferencijoje dalyvavo mokslininkai iš Aleksandro Stulginskio, Kauno technologijos, Vilniaus Gedimino technikos ir Vilniaus universitetų.

Aplinkos pokyčiai – globalizacija, technologijų tobulėjimas, demografiniai veiksniai – daro įtaką naujo požiūrio į organizaciją ir jos darbuotojus formavimuisi. Žmogiškieji išteklių tiesiogiai susiję su organizacijos veiklos sėkme, todėl vadovai jiems skiria ypatingą dėmesį. Sugebant efektyviai valdyti šiuos išteklius: juos telkti, atrinkti, motyvuoti ir tobulinti, didėja organizacijos konkurencingumas. Tad tokios siauros srities konferencijos idėją padiktavo siekis suteikti interaktyvią platformą mokslininkams, kad jie pasidalytų savo nuomonėmis, mokslinių tyrimų rezultatais, taip pat gerą patirtimi ir kritika šiuolaikinių žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais.

Straipsnių rinkinyje, kuris parengtas remiantis konferencijoje skaitytais pranešimais, siekiama pateikti įvairiapusį požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą organizacijose ir atspindėti tyrimų kryptis, vykdomas įvairiose Lietuvos mokslinėse institucijose. Leidinį „Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualijos“ sudaro 8 straipsniai, kuriuose analizuojamos žmogiškųjų išteklių valdymo technikos ir aptariami tarptautiniai žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai.

Straipsnių rinkinys skirtas tiek tyrėjams, nagrinėjantiems žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus, tiek ir plačiajai mokslinei visuomenei. Leidinys taip pat galėtų būti naudingas bakalauro ir magistrantūros studijų studentams, studijuojantiems *Žmogiškųjų išteklių valdymo*, *Tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo*, *Vadybos* ir kitus su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusius dalykus.

Pirmą kartą surengtos mokslinės konferencijos pranešimų įvairovė parodė, jog žmogiškųjų išteklių valdymo tema yra neišsemiamą, todėl tikimasi, kad ši konferencija kasmet suburs mokslininkus ir praktikus, besigilinančius į žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus, ir taps tradicine.

Redaktorių kolegijos pirmininkė doc. dr. Ingrida Šarkiūnaitė



EKSPATRIANTŲ PROBLEMOS REPATRIACIJOS METU IR JŲ SPRENDIMO GALIMYBĖS

Dovilė Ročkė

*Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas
Muitinės g. 8, LT-44280 Kaunas, Lietuva
dovile.rocke@khf.vu.lt*

Santrauka

Ekonominė globalizacija lėmė pokyčius ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Plėtojant veiklą tarptautiniu mastu, vis daugiau reikšmės įgyja tarptautiniai darbuotojai bei ekspatriacijos ir repatriacijos procesai. Tačiau galima pastebėti, kad, nors išvengiama daug teigiamų tarptautinių paskyrimų aspektų, vis dar pastebima ir nemažai probleminių sričių. Viena tokių sričių – išvykusių darbuotojų repatriacijos (sugrįžimo atgal į gimtąją šalį, pagrindinę įmonę) proceso įgyvendinimas, kuris neretai lydimas įvairių asmeninių ir organizacinių problemų. Siekiant išvengti minėtų nesklaidumų, galimų nuostolių ir sėkmingai įgyvendinti darbuotojų repatriacijos procesą, tarptautinėms įmonėms svarbu skirti kuo daugiau dėmesio tam, kad būtų tobulinamas šis procesas, analizuojamos aktualios problemos, ieškoma geriausių sprendimo būdų. Atsižvelgiant į šios temos aktualumą, straipsnyje atskleidžiama repatriacijos proceso esmė, išskiriamos ir nagrinėjamos pagrindinės repatriacijos proceso problemos, aptariamos šių problemų sprendimo galimybės.

Reikšminiai žodžiai: ekspatriacija, ekspatriantai, repatriacija, repatriacijos proceso problemos, repatriacijos proceso problemų sprendimo galimybės.

Įvadas

Straipsnio aktualumas ir problemos ištyrimo lygis. Verslo internacionalizacija lėmė pokyčius ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Įmonių plėtra tarptautiniu mastu išryškino talentingų tarptautinių darbuotojų ir ekspatriacijos proceso poreikį. Plėtojantis tarptautinių paskyrimų praktikai, buvo pastebėta, kad šis procesas gali būti siejamas ne tik su teigiamais aspektais, bet ir su įvairiomis problemomis. Viena aktualių ekspatriacijos proceso problemų yra sunkumai, kurių kyla darbuotojų repatriacijos metu. Nors esama požiūrio, kad ekspatriantams sugrįžus atgal į gimtąją šalį, savo namus ir pagrindinę įmonę neturėtų kilti ypatingų sunkumų, tačiau reali situacija yra visai kita. Atsižvelgiant į tai, kad problemos, kurias patiria ekspatriantai repatriacijos metu, lemia įvairius nuostolius tiek individualiu, tiek ir organizaciniu lygmeniu, svarbu skirti pakankamai dėmesio tam, kad būtų nustatytos šios problemos, išanalizuotos jų priežastys, taip pat efektyviai ieškoma problemų sprendimo būdų.

Remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize, galima teigti, kad ekspatriantų problemos repatriacijos metu sulaukia nemažai užsienio mokslininkų dėmesio. Tačiau Lietuvoje stokojama tiek teorinių, tiek ir praktinių šios problemos tyrimų. Ekspatriantų problemos repatriacijos metu ir jų sprendimo galimybės daugiausia nagrinėtos šiomis kryptimis: 1) repatriacijos procesas ir jo valdymas: pagrindiniai etapai, aktualios problemos ir jų sprendimas (Harvey, 1989; Hurn, 1999; Malinowski, Paik, Segaud, 2002; O'Sullivan, 2002; Hyder, Lövblad, 2007; Rahim, 2010; Pei, Shieh, 2014); 2) prisitaikymas repatriacijos metu, šio etapo problemos (Andreason, Kinneer, 2005; Barba Aragon, Brewster, Sanchez Vidal, Sanz Valle, 2007; Hyder, Osman-Gani, 2008); 3) repatriantų karjeros valdymas (Beutell, Wittig-Berman, 2009); 4) repatriacijos proceso sėkmę ar nesėkmę, sugrįžusių darbuotojų sprendimus lemiantys veiksniai (Caligiuri, Lazarova, 2001; Cerdin, Lazarova, 2007; Caligiuri, Cerdin, Chua, Stahl, Taniguchi, 2009).

Straipsnio mokslinė problema – kokios ekspatriantų problemos repatriacijos metu ir jų sprendimo galimybės.

Straipsnio objektas – ekspatriantų problemos repatriacijos metu ir jų sprendimo galimybės.

Straipsnio tikslas – ištirti ekspatriantų problemas repatriacijos metu ir jų sprendimo galimybes.

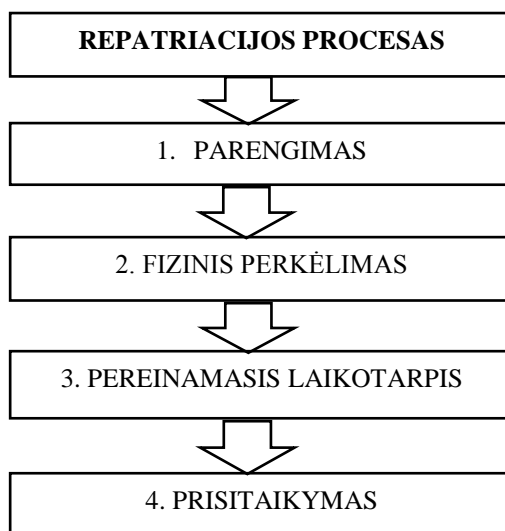
Straipsnio uždaviniai:

1. Atskleisti repatriacijos proceso esmę.
2. Išskirti ir aptarti pagrindines repatriacijos proceso problemas.
3. Nustatyti repatriacijos proceso problemų sprendimo galimybes.

Straipsnio metodai: mokslinių literatūros šaltinių analizė, sintezė ir apibendrinimas.

1. Repatriacijos proceso esmė

Siekiant ištirti ekspatriantų problemas repatriacijos metu ir jų sprendimo galimybes, visų pirma tikslinga išsiaiškinti *repatriacijos* sąvokos reikšmę ir šio proceso esmę. Remiantis kelių mokslininkų išvalgomis (Briscoe, Schuler, 2004; Andreason, Kinneer, 2005), repatriaciją galima apibrėžti kaip procesą, kai darbuotojas po tarptautinio paskyrimo sugrįžta iš užsienio šalies atgal į gimtąją šalį ir pagrindinę įmonę. Anot D. Welcho, T. Adamso, B. Betchley'o ir M. Howardo (1992) (op. cit. Pei, Shieh, 2014), repatriacijos procesą sudaro keturi etapai (1 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės, pagal WELCH, D., ADAMS, T., BETCHLEY, B., HOWARD, M. (1992); op. cit. PEI, Y., SHIEH, Ch.-J. (2014). Effects of sound repatriation measure on expatriate satisfaction in medicine industry. *Studies on ethno-medicine*, April, Vol. 8, No. 1, p. 16.

1 pav. Repatriacijos proceso etapai

Repatriacijos proceso *pirmasis etapas – parengimas* – siejamas su darbuotojo ir jo šeimos narių sugrįžimo planavimu, informacijos naujai pozicijai rinkimu, kitų aktualių klausimų, susijusių su repatriacijos procesu, sprendimu. Pagrindinė įmonė turėtų prisidėti prie darbuotojo sugrįžimo planavimo, reikiamos informacijos suteikimo, kitos reikalingos paramos darbuotojui ir jo šeimos nariams. *Antrajame – fizinio perkėlimo – etape* darbuotojas ir jo šeimos nariai atsisveikina su kolegomis, draugais ir keliauja į kitą darbo vietą, paprastai į gimtąją šalį, į pagrindinę įmonę. *Trečiajame – pereinamojo laikotarpio – etape* įsikuriama senuose arba naujuose (laikinuose) namuose, priimami sprendimai gyvenamosios vietos, vaikų ugdymo ir kitais aktualiais klausimais, sprendžiami įvairūs administraciniai klausimai (pavyzdžiui, atnaujinami dokumentai, sutvarkomi sveikatos draudimo arba banko paslaugų klausimai) ir kt. Pažymėtina, kad kai kurios organizacijos nusamdo perkraustymo konsultantus, kad šie pagelbėtų darbuotojui šiame repatriacijos etape. *Paskutinis repatriacijos proceso etapas – prisitaikymas* – siejamas su tuo, kad galiausiai darbuotojas įveikia „atvirkštinio kultūrinio šoko“ stadiją, susidoroja su reikalavimais, susijusiais su karjera, išsprendžiami kiti klausimai (Welch, Adams, Betchley, Howard, 1992; op. cit. Pei, Shieh, 2014).

Analizuojant mokslinius šaltinius, mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje tarptautinį žmogiškųjų išteklių valdymą, daugiau dėmesio skiriama ekspatriacijos problemų analizei, ypač tarptautinio prisitaikymo problemoms. Taip pat pastebima, kad su nemažiau sunkumų susiduriama ir paskutiniajame tarptautinio paskyrimo etape – repatriacijos metu. Ekspatriantų problemos repatriacijos metu nagrinėjamos kitame straipsnio skyriuje.



2. Repatriacijos proceso problemos

A. S. Hyderio ir M. Lövblad'o (2007) teigimu, repatriacijos procesas nėra išsamiai ištyrinėtas. Daugelis mano, kad šio proceso metu didelių sunkumų neturėtų kilti, nes vietinė kultūra yra žinoma, su darbu susiję įgūdžiai yra tie patys, o žmonės, su kuriais ekspatriantas bendraus, tikėtina, kad taip pat bus tie patys. Tačiau reali situacija yra kiek kitokia. Su tuo sutinka ir Sh. A. Rahimas (2010), kurio teigimu, ekspatriantų perkėlimas atgal į gimtąją šalį ir jų visavertis dalyvavimas pagrindinės įmonės veikloje daugeliui organizacijų išlieka sudėtinga problema.

A. W. Andreasonas ir K. D. Kinneeris (2005), pritardami, kad organizacijos dažnai neįvertina repatriacijos proceso sudėtingumo ir skiria per mažai dėmesio šiam procesui įgyvendinti, pažymi, kad repatriacijos metu patiriamos problemos iš dalies būna panašios į tas, su kuriomis darbuotojai ir jų šeimos nariai susiduria nuvykę į svetimą šalį. Tačiau mokslininkai S. C. Certo ir S. T. Certo (2006) pastebi, kad prisitaikyti prie repatriacijos dažnai yra sunkiau nei prisitaikyti prie gyvenimo svetimose šalyje. Ši problema ypač aktuali ilgą laiką tarpą gyvenusiems ir dirbusiems užsienyje žmonėms. Neretai tokie žmonės taip pripranta prie užsienio šalyje buvusio gyvenimo būdo, kad sugrįžę to ilgisi arba stipriai nusivilia, kai idealizuota tėvynė nepateisina lūkesčių.

Pasak J. S. Blacko, H. B. Gregerseno, M. E. Mendenhallo (1992) (op. cit. Rahim, 2010), sugrįžę namo, ekspatriantai susiduria su mažiausiai trimis pagrindinėmis problemomis. Daugelis iš jų yra susiję su „atvirkštinio kultūrinio šoko“ reiškiniu, kai žmonės turi išmokyti savo pačių kultūrinių normų, vertybių ir įsitikinimų. Taip yra dėl to, kad: 1) sugrįžę po tarptautinio paskyrimo, ekspatriantai privalo prisitaikyti prie dažnai naujos pagrindinės įmonės darbo aplinkos ir organizacinės kultūros; 2) ekspatriantai ir jų šeimos nariai turi iš naujo išmokyti bendrauti su draugais ir bendradarbiais savoje kultūroje; 3) daugumai ekspatriantų reikia laiko prisitaikyti prie pagrindinės gyvenimo aplinkos (mokyklos, maisto, oro ir pan.).

Autoriai (M. I. Barba Aragon, Ch. Brewster, M. E. Sanchez Vidal, R. Sanz Valle, 2007), atlikę teorinį ir empirinį ekspatriantų prisitaikymo repatriacijos metu tyrimą, pažymi, kad ekspatriantų prisitaikymas repatriacijos metu yra pagrindinis veiksnys, turintis įtakos jų darbo atlikimui, pasitenkinimui, sprendimui likti organizacijoje. Šie mokslininkai taip pat pagrindžia, kad ekspatriantų prisitaikymą repatriacijos metu reikšmingai lemia tiek darbuotojo individualios charakteristikos (pavyzdžiui, gebėjimas veikti savarankiškai), tiek tokie veiksniai: autonomijos darbe pokyčiai, adekvačių darbo lūkesčių sukūrimas, socialinio statuto pokyčiai. Nemažiau reikšmingas ir laikas, kurį darbuotojas praleido svetimose šalyje, ir laikas, kuris skiriamas prisitaikyti sugrįžus atgal.

Apibendrintai ekspatriantų problemas repatriacijos metu galima išskirti į (Harvey, 1989; Harvey, Moeller, 2009):

- 1) *finansinius sunkumus* – sugrįžus į gimtąją šalį ir praradus buvusią finansinę paramą, neretai grįžusiems darbuotojams ir jų šeimos nariams kyla įvairių nepatogumų dėl sumažėjusių finansinių galimybių;
- 2) *šeimos problemas* – aktualiausios problemos, susijusios su vaiku ugdymo, jų reintegracijos į mokymosi ir socialinį kontekstą klausimais, taip pat ekspatrianto sutuoktinio karjeros situacija;
- 3) *organizacines problemas* – šios problemos kyla jau tada, kai nutariama ekspatriantą susigrąžinti iš tarptautinio paskyrimo. Dažnai sunkumų kyla dėl to, kad sudėtinga rasti pamainą ekspatriantui, todėl išvykusio darbuotojo prašoma pabūti ilgiau užsienio šalyje. Ieškant naujo darbuotojo, įgyvendinant jo ekspatriacijos procesą ir išvykusio darbuotojo repatriacijos procesą, padidėja organizacijos išlaidos.
- 4) *karjeros problemas* – problemos, susijusios su darbuotojo ilgalaikės karjeros planavimu ir tinkamos pozicijos po tarptautinio paskyrimo parinkimu. Pažymima,



kad ekspatrianto ateities karjera turėtų sulaukti dėmesio tiek organizaciniu, tiek ir individualiu lygmeniu, nes nepatenkinus darbuotojų lūkesčių karjeros srityje atsiranda įvairių kitų problemų ir nuostolių;

- 5) *individualias ekspatrianto problemas* – pavyzdžiui, darbuotojo psichologinis stresas, kuris atsiranda dėl karjeros problemų, finansinių sunkumų, šeimos streso ir paties sugrįžimo atgal proceso. Daugiausia individualių problemų kyla dėl sunkumų ekspatrianto darbo aplinkoje, neretai dėl darbuotojui skirtos pozicijos organizacijoje po tarptautinio paskyrimo.

Sh. L. O'Sullivan (2002) pastebi, kad neretai sugrįžusiems darbuotojams atrodo, jog jų organizacijos skiria per mažai dėmesio jų karjerai plėtoti. Remdamiesi atlikta mokslinių šaltinių analize, mokslininkai M. Linehanas, H. Scullionas (2002) taip pat pažymi, jog įgyvendinant tarptautinius paskyrimus neskiriama pakankamai dėmesio darbuotojų ilgalaikėi karjerai planuoti. Šie mokslininkai dar papildo, kad tiek moterys, tiek vyrai ekspatriantai repatriacijos metu susiduria su dideliais pokyčiais asmeniniame ir profesiniame gyvenime. Pastebima, kad neretai teigiami pokyčiai darbuotojų įgūdžių srityje (naujai įgyta patirtis) nėra pastebimi ir panaudojami, o sugrįžę darbuotojai dažnai jaučiasi pamiršti ir netekę paaugstinimo galimybių pagrindinėje organizacijoje. Sugrįžę darbuotojai patiria statuso ir autonomijos praradimus, kartais jaučiasi „peraugę“ savo namų organizacijas. Susiduriama ir su sudėtingu ekspatriantų ir jų šeimos narių socialiniu prisitaikymu. Šie teiginiai ne tik pagrindžia anksčiau išskirtas aktualias repatriacijos proceso problemas, bet išryškina ir minėtų problemų priežastis.

Remdamiesi atlikta mokslinių šaltinių analize, Ch. Malinowskis, Y. Paikas, B. Segaudas (2002) išskiria tokius pagrindinius repatriacijos problemų šaltinius: 1) darbo aplinkos reintegraciją; 2) socialinės ir kultūrinės aplinkos reintegraciją ir 3) šeimos reintegraciją. Reintegraciją darbo aplinkoje lemia tai, kaip buvo palaikoma efektyvi komunikacija tarp darbuotojo ir pagrindinio (išsiuntusio) padalinio tarptautinio paskyrimo metu, kas buvo už šią komunikaciją atsakingas. Socialinę ir kultūrinę reintegraciją lemia tai, kaip darbuotojas palaikė ryšį su draugais tarptautinio paskyrimo metu, ar darbuotojas jaučiasi patogiai, palikęs turėtą aukštesnę socialinę statusą ir praradęs papildomas išmokas, kurias gaudavo būdamas užsienyje. Šeimos reintegraciją lemia tai, kaip yra įveikiamos šeimos problemos, tarp jų ir dvigubos karjeros klausimai, ar darbuotojas norėtų, kad į šeimai aktualių klausimų sprendimą įsiterptų ir organizacija. Galima apibendrintai skirti tokias pagrindines repatriacijos problemų priežastis: nepakankamą dėmesį repatriacijos proceso įgyvendinimui, darbuotojo naujai įgytos patirties netinkamą vertinimą ir panaudojimą, neefektyvią abipusę komunikaciją, nepateisintus ekspatrianto turimus lūkesčius, neskiriamą arba nepakankamą dėmesį darbuotojo šeimos nariams, nepakankamą darbuotojo asmeninę iniciatyvą.

Anot autorių (M. Harvey ir M. Moeller, 2009), kai kurie žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalai nemato poreikio plėtoti gerai suformuotų ar finansuojamų repatriacijos procesų – ekspatriantai sugrįžta namo, todėl jie neturėtų sulaukti tiek dėmesio, kiek išvykdami iš savo šalies. Tačiau kiti teigia, kad be tinkamai parengtos repatriacijos programos gali būti sunku integruoti į organizaciją sugrįžusius darbuotojus. Žvelgiant į individualų lygmenį, galima pastebėti, kad dėl gerai apgalvoto karjeros kelio trūkumo gali sumažėti darbuotojų polinkis dalyvauti ekspatriacijos procese.

B. Djordjevičius (2014) pažymi, kad praktikoje neretai susiduriama su tuo, jog daugeliu atvejų darbuotojų sugrįžus atgal į pagrindinę įmonę ir gimtąją šalį kyla neigiamų jausmų (pavyzdžiui, nerimas, netikrumas, nusivylimas). Mokslininkai (M. I. Barba Aragon, Ch. Brewster, M. E. Sanchez Vidal, R. Sanz Valle, 2007; N. J. Beutell ir U. Wittig-Berman, 2009) papildo, kad nesklandumai repatriacijos metu neretai lemia dideles tiek tarptautinių įmonių, tiek darbuotojų išlaidas. Darbuotojų išlaidos apima išlaidas, susijusias su nusivylimu darbo lygiu pagrindinėje įmonėje grįžus iš tarptautinio paskyrimo, nusivylimu dėl naujai įgytų įgūdžių ir kompetencijų nepakankamo panaudojimo, karjeros pokyčių ar stagnacijos.



Organizacijos išlaidos apima išlaidas, susijusias su pagrindinių darbuotojų ir jų unikalios patirties praradimu, taip pat darbuotojų pakeitimo išlaidas. Pastebima, kad dažnai po tarptautinio paskyrimo organizaciją palikę darbuotojai nukeliauja pas konkurentus, kas taip pat turi neigiamos įtakos buvusiai organizacijai, jos reputacijai.

Apibendrintai galima teigti, kad ekspatriantų patiriamos problemos repatriacijos metu turi neigiamos įtakos tiek sugrįžusiems darbuotojams, tiek ir organizacijoms. Siekiant išvengti aptartų repatriacijos problemų ir jų neigiamų padarinių, būtina ne tik nustatyti aktualias repatriacijos proceso problemas, jų priežastis, bet ir numatyti šių problemų sprendimo galimybes, kurios nagrinėjamos kitame straipsnio skyriuje.

3. Repatriacijos proceso problemų sprendimo galimybės

Sh. L. O'Sullivan (2002) pažymi, kad sėkmingas repatriacijos procesas būna tada, kai sugrįžęs darbuotojas gauna darbą, kuris atitinka jo įgytas tarptautines kompetencijas, susiduria su minimaliais tarpkultūrinės reintegracijos sunkumais, praneša apie mažai tikėtinus organizacijos kaitos ketinimus. Anot mokslininkės, repatriacijos proceso sėkmei reikšmingi du veiksniai: asmenybė (asmeninės savybės) ir iniciatyvus elgesys. Anot autorių (D. T. Hall, A. Yan ir G. Zhu, 2002), sėkmė repatriacijos metu priklauso ne tik nuo organizacinių susitarimų darbuotojui grįžus, bet ir nuo to, kiek tokie susitarimai atitinka darbuotojo lūkesčius, nes nepatenkinti lūkesčiai yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių repatriacijos proceso nesėkmes.

J. L. Cerdinis ir M. B. Lazarova (2007) savo parengtame teoriniame modelyje pažymi, kad repatriacijos proceso baigtį (darbuotojo sprendimą pasilikti ar išeiti) lemia: 1) individualūs kintamieji (demografinės charakteristikos, su karjera susiję požiūriai ir elgesys); 2) organizaciniai kintamieji (organizacinis repatriacijos valdymas); 3) aplinkos kintamieji (prieinamos darbo galimybės). Mokslininkai (P. Caligiuri, J. L. Cerdin, Ch. H. Chua, G. K. Stahl ir M. Taniguchi, 2009) teigia, kad darbuotojų norą likti toje pačioje organizacijoje lemia tokie veiksniai: 1) suvokiama organizacijos numatyta parama tarptautinio paskyrimo metu; 2) suvokiamas repatriacijos valdymo praktikų efektyvumas; 3) suvokiama ilgo laikotarpio karjeros pažanga ir augimo galimybės organizacijos viduje, palyginti su galimybėmis, prieinamomis už organizacijos ribų.

Autorių (J. S. Black, H. B. Gregersen, M. E. Mendenhall, 1992) (op. cit. Rahim, 2010) teigimu, yra įvairių strategijų, kurias tarptautinės įmonės gali panaudoti, kad sėkmingai būtų įgyvendintas repatriacijos procesas. Jos apima: 1) strateginio tikslo repatriacijai numatymą (panaudoti sugrįžusių ekspatriantų patirtį tolesniems organizacijos tikslams siekti); 2) komandos, kuri galėtų padėti ekspatriantui, sukūrimą (pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių valdymo departamentas ir už ekspatriantą atsakingas asmuo galėtų padėti planuoti ekspatrianto sugrįžimą); 3) gimtosios šalies informacijos šaltinių numatymą (pavyzdžiui, mentorius galėtų informuoti ekspatriantą apie einamuosius pokyčius organizacijoje, apimančius ir darbo galimybes); 4) mokymų ir parengimo sugrįžti numatymą; 5) paramos ekspatriantui ir jo šeimai grįžus numatymą (pavyzdžiui, galima pagalba ieškant būsto, skiriamas laikas ar kompensacija prisitaikyti); 6) moterų ekspatriančių skatinimą.

Anot B. J. Hurno (1999), tarptautiniai paskyrimai turėtų būti užbaigiami remiantis nustatyta repatriacijos politika, su repatriacijos programa, kuri būtų ir lanksti, ir atitinkanti tiek darbuotojo, tiek ir jo šeimos poreikius. Mokslininkas taip pat pažymi, kad organizacijos turėtų žinoti „atvirkštinio kultūrinio šoko“ poveikį sugrįžtantiems darbuotojams, skirti laiko prisitaikyti po tarptautinio paskyrimo (reintegrotis į buvusią namų, darbo, socialinę aplinką) ir suteikti darbuotojams ir jų šeimoms visą paramą pereinamuoju laikotarpiu.

Organizacijos dėmesys repatriacijos procesui ir sugrįžtančiam darbuotojui bei jo šeimos nariams teigiamai atsiliepia tolesniems darbdavio ir darbuotojo santykiams. Tai patvirtina ir mokslininkai P. Caligiuri ir M. Lazarova (2001). Jie pažymi, kad darbuotojai, gaunantys



daugiau paramos iš organizacijos, labiau įsipareigos tai organizacijai ir tikėtina, kad liks dirbti joje po repatriacijos. Būtent darbuotojų suvokimas repatriacijos praktikos, organizacijos paramos, sulaukiamos naudos ir vertės yra reikšmingas repatriacijos proceso sėkmei.

Mokslininkai (A. S. Hyder ir A. A. M. Osman, 2008), atlikę empirinį tyrimą, kurio metu apklausė Singapūre dirbančius tarptautinius darbuotojus, turinčius repatriacijos patirties, pateikia ir tokias išvagas: 1) dauguma respondentų pažymėjo, kad pasirengimas repatriacijai turėtų prasidėti dar prieš išvykstant į tarptautinį paskyrimą; 2) darbuotojai iš anksto norėtų žinoti, kokios karjeros perspektyvos jų laukia sugrįžus po tarptautinio paskyrimo; 3) pagrindinės įmonės atsakingi asmenys galėtų skirti daugiau pagalbos darbuotojams repatriacijos metu; 4) daugumos respondentų teigimu, po sugrįžimo darbas pagrindinėje įmonėje nebuvo toks sudėtingas kaip darbas tarptautinio paskyrimo metu, tačiau daug sunkumų sukėlė tinkamos mokyklos vaikams ir partnerio darbo paieška.

Atsižvelgiant į tai, organizacijos turėtų pasiūlyti realias karjeros plėtojimo programas dar prieš darbuotojui išvykstant į tarptautinį paskyrimą. Taip būtų išvengta nesklandumų sugrįžus atgal. Akcentuojama, kad tai turėtų būti dvipusis komunikacijos procesas. Pažymima, kad repatriantų mokymų programos turinys turėtų būti subalansuotas. Tarptautinio paskyrimo metu gimtojoje šalyje įvyksta įvairių socialinių ir kultūrinių pokyčių, todėl tinkamai parinkti mokymai padėtų darbuotojui lengviau adaptuotis po sugrįžimo. Pažymėtina, kad mokymai turėtų būti teikiami ir darbuotojų sutuoktiniams bei kitiems šeimos nariams. Siekiant išvengti problemų, susijusių su vaikų ugdymo klausimais, rekomenduojama dar prieš sugrįžtant kreiptis į švietimo įstaigas. Iki sugrįžimo būtų galima numatyti ir kitų aktualių klausimų sprendimą (Hyder, Osman, 2008).

Pasak Sh. A. Rahimo (2010), norint įveikti repatriacijos problemas, ir pačiam darbuotojui derėtų: 1) tarptautinio paskyrimo metu palaikyti ryšį su draugais, kolegomis, pavaldiniais ir pagrindinio (išsiuntusio) padalinio vadovu; 2) planuoti ir rengtis sugrįžti atgal taip, kad sklandžiai sektųsi reintegrotis į pagrindinio padalinio veiklą; 3) įvertinti savo žinias, įgūdžius, kompetencijas, gebėjimus ir prireikus pasitobulinti, kad nekiltų sunkumų pradėjus eiti numatytas pareigas išsiuntusiam padalinyje; 4) plėtoti savo teigiamą įvaizdį taip, kad pagrindinio padalinio vadovai būtų suinteresuoti sugrąžinti darbuotoją į buvusias ar perkelti į aukštesnes pareigas.

Galima apibendrinti, kad, siekiant abipusio pasitenkinimo, sėkmingo veiklos tęstinumo, efektyvaus darbuotojo įgytos tarptautinės patirties panaudojimo pagrindinės įmonės veikloje, galimų repatriacijos problemų ir jų sąlygotų neigiamų pasekmių išvengimo, svarbus tiek organizacijos, tiek darbuotojų indėlis. Tik apgalvota darbuotojų repatriacijos programa, tinkamas organizacijos ir paties darbuotojo bei jo šeimos narių pasirengimas gali lemti sėkmę repatriacijos metu.

Išvados

1. Išnagrinėjus repatriacijos procesą, išsiaiškinta, kad tai yra paskutinis ekspatriacijos proceso etapas (darbuotojo, dirbusio įmonės užsienio padalinyje, grįžimas atgal į gimtąją šalį ir reintegracija į pagrindinės įmonės veiklą), kuri sudaro keturi pagrindiniai etapai: parengimas, fizinis perkėlimas, pereinamasis laikotarpis ir prisitaikymas.
2. Remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize, išskirtos šios pagrindinės repatriacijos proceso problemos: finansiniai sunkumai, šeimos problemos, organizacinės problemos, karjeros problemos ir individualios ekspatrianto problemos. Išsiaiškinta, kad pagrindinės šių problemų priežastys šios: nepakankamas dėmesys repatriacijos proceso įgyvendinimui, netinkamas darbuotojo naujai įgytos patirties vertinimas ir panaudojimas, neefektyvi abipusė komunikacija, nepateisinti ekspatrianto lūkesčiai, nepakankama parama ir dėmesys darbuotojo šeimos nariams, nepakankama darbuotojo asmeninė iniciatyva repatriacijos procese. Nustatyta, kad repatriacijos problemos lemia įvairias individualias psichologines problemas, nusivylimą ekspatriacijos procesu, nepasitenkinimą darbu,



- kas neretai paskatina priimti sprendimą pakeisti darbovietę, kartu organizacijos praranda tarptautinės patirties įgijusius darbuotojus, nukenčia jų reputacija, patiriama finansinių nuostolių.
3. Išsiaiškinta, kad, norint išvengti ekspatriantų problemų repatriacijos metu ir jų nulemtų neigiamų padarinių, labai svarbu ir organizacijai, ir patiems darbuotojams skirti daugiau dėmesio repatriacijos procesui (jam planuoti ir įgyvendinti: darbuotojo ateities karjeros ir jo įgytos patirties panaudojimui numatyti, tikslingoms mokymo programoms parengti, paramai darbuotojui ir jo šeimos nariams numatyti, kitiems aktualiems klausimams spręsti); svarbu ir tai, kad vyktų aktyvi abipusė komunikacija ir bendradarbiavimas tiek tarptautinio paskyrimo metu, tiek ir darbuotojui sugrįžus atgal.

Literatūra

1. ANDREASON, A. W.; KINNEER, K. D. (2005). Repatriation adjustment problems and the successful reintegration of expatriates and their families. *Journal of behavioral & applied management*, Vol. 6, No. 2, p. 109–126.
2. BARBA ARAGON, M. I.; BREWSTER, CH.; SANCHEZ VIDAL, M. E.; SANZ VALLE, R. (2007). Repatriation adjustment process of business employees: evidence from Spanish workers. *International journal of intercultural relations*, May, Vol. 31, No. 3, p. 317–337.
3. BEUTELL, N. J., WITTIG-BERMAN, U. (2009). International assignments and the career management of repatriates: the boundaryless career concept. *International journal of management*, April, Vol. 26, No. 1, p. 77–88.
4. BRISCOE, D. R.; SCHULER, R. S. (2004). *International human resource management: policy and practice for the global enterprise*. 2nd ed. London; New York: Routledge. 494 p.
5. CALIGIURI, P.; CERDIN, J. L.; CHUA, Ch. H.; STAHL, G. K.; TANIGUCHI, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning - driven and demand - driven international assignments: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human resource management*, January–February, Vol. 48, No. 1, p. 89–109.
6. CALIGIURI, P.; LAZAROVA, M. (2001). Retaining repatriates: the role of organizational support practices. *Journal of world business*, vol. 36, no. 4, p. 389– driven international assignments: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human resource management*, January–February, vol. 48, no. 1401.
7. CERDIN, J. L.; LAZAROVA, M. B. (2007). Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences. *Journal of international business studies* / May, Vol. 38, No. 3, p. 404–429.
8. CERTO, S. C., CERTO, S. T. (2006). *Modern management*. 10th ed. Upper Saddle River (N. J.): Pearson Prentice Hall. 621 p.
9. DJORDJEVIĆ, B. (2014). The challenges of international assignments. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, Vol. 1, No. 2, p. 121–136.
10. HALL, D. T.; YAN, A.; ZHU, G. (2002). International assignments for career building: a model of agency relationships and psychological contracts. *The academy of management review*, July, Vol. 27, No. 3, p. 373–391.
11. HARVEY, M. G. (1989). Repatriation of corporate executives: an empirical study. *Journal of international business studies*, Vol. 20, No. 1, p. 131–144.
12. HARVEY, M.; MOELLER, M. (2009). Expatriate managers: a historical review. *International journal of management reviews*, Vol. 11, No. 3, p. 275–296.
13. HURN, B. J. (1999). Repatriation – the toughest assignment of all. *Industrial and commercial training*, Vol. 31, No. 6, p. 224–228.
14. HYDER, A. S.; LÖVBLAD, M. (2007). The repatriation process – a realistic approach. *Career development international*, Vol. 12, No. 3, p. 264–281.
15. HYDER, A. S.; OSMAN-GANI, A. A. M. (2008). Repatriation readjustment of international managers: an empirical analysis of HRD interventions. *Career development international*, Vol. 13, No. 5, p. 456–475.
16. LINEHAN, M.; SCULLION, H. (2002). The repatriation of female international managers: an empirical study. *International journal of manpower*, Vol. 23, No. 7, p. 649–658.
17. MALINOWSKI, CH.; PAIK, Y.; SEGAUD, B. (2002). How to improve repatriation management: are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? *International journal of manpower*, Vol. 23, No. 7, p. 635–648.
18. O'SULLIVAN, SH. L. (2002). The protean approach to managing repatriation transitions. *International journal of manpower*, Vol. 23, No. 7, p. 597–616.
19. PEI, Y.; SHIEH, CH.-J. (2014). Effects of sound repatriation measure on expatriate satisfaction in medicine industry. *Studies on ethno-medicine*, April, Vol. 8, No. 1, p. 15–21.
20. RAHIM, SH. A. (2010). Repatriation issues relating to expatriate managers: a critical review. *ASA university review*, Vol. 4, No. 2, p. 209–222.

**Summary**

Ročkė, D.

The Expatriate Challenges During the Repatriation and Their Potential Solutions

Economic globalization determined particular changes in the human resource management as well. With the development of international activities, international employees, expatriation and repatriation processes have become far more significant. However, it is possible to see that, despite many positive aspects of international appointments, there are still quite a few problematic aspects as well. One of these aspects is the repatriation practice of the employees who have had appointments abroad. This process is often full of various personal and organizational challenges. In order to avoid the aforementioned issues, potential losses and to have a successful implementation of repatriation, international companies need to focus as much as possible on the enhancement of the process, the analysis of relevant challenges and search for the solution for these issues. Keeping in mind the relevancy of the topic, this article deals with the essence of the repatriation process, pointing out and analyzing the main issues and discussing the potential solutions that could solve the challenges at hand.



GLOBALIOS PRIEŽASTYS, LEMIANČIOS DARBUOTOJŲ IR DARBO VIETŲ SUDERINAMUMO MODELIAVIMO POREIKĮ

Laura Gaižauskienė

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
laura.gaizauskiene@vgtu.lt

Santrauka

Vyksta globalios transformacijos, kurios keičia tiek visuomenės, tiek organizacijų ir individų vertybių sistemas. Ši kaita reiškiasi visais lygmenimis ir kuria kokybiškai pakitusias sistemas. Vykstant nuolatinei raidai reikia nuolatos tikrinti valdymo teorijas ir metodus, tikslinti ir analizuoti sąvokų apibrėžtis į problemą žvelgiant kitu kampu. Šio straipsnio tikslas – išryškinti vykstančius globalius pokyčius, kurie lemia darbuotojų reikšmės pokytį ir darbo vietų modernizavimo poreikį. Taip pat kalbama apie darbuotojų ir darbo vietų suderinamumą, jo rūšis ir pasekmes organizacijos lygmeniu.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojas, žinių darbuotojas, darbo vieta, suderinamumas, pokyčiai.

Įvadas

Straipsnio aktualumas, problemos ištyrimo lygis, mokslinė problema. Vykstant nuolatiniams visuomenės pokyčiams, identifikuojami tiek struktūrinis, tiek kokybinis darbo jėgos poreikio kitimas. Aukštos kvalifikacijos ir kompetencijos darbuotojų svarba yra naujos ekonomikos kūrimo pasekmė, o jų vadybos metodologijos plėtojimas – vadybos mokslo tyrėjų prerogatyva. Praktikai, atlikdami valdymo funkcijas, siekia organizacijos stabilaus funkcionavimo, o, ėmus darbuotojus traktuoti kaip vieną iš esminių sėkmę lemiančių išteklių, jų darbo optimizavimas tampa organizacijos konkurencinio pranašumo garantu. Tiek darbo projektavimo teorijoje, tiek organizacinėje psichologijoje asmens ir jo darbo aplinkos suderinamumo idėja yra viena pagrindinių siekiamybių. Darbuotojų ir darbo vietų atitikties vertinimas mokslinėje literatūroje analizuojamas jau daugiau kaip 100 metų, tačiau vis dar tebevykstanti polemika ieškant šios problemos sprendimo ir teorijų raida tik rodo jos aktualumą ir progresą.

Straipsnio objektas: žinių darbuotojų ir darbo vietų suderinamumo globalios priežastys.

Straipsnio tikslas: išryškinti vykstančius globalius pokyčius, kurie lemia darbuotojų reikšmės pokytį ir darbo vietų modernizavimo poreikį.

Straipsnio uždaviniai:

1. Įvardyti pagrindines globalias transformacijas, kurios sukuria prielaidą naujos darbuotojų kategorijos reikšmei augti.
2. Pateikti pagrindinius požiūrius, pagal kuriuos identifikuojamas žinių darbuotojas.
3. Pateikti darbo vietos apibrėžtį asmens ir aplinkos suderinamumo požiūriu.
4. Aptarti suderinamumo taksonomiją ir esmę.

Straipsnio metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, duomenų vizualizavimas.

1. Technoekonominė ir psichosocialinė visuomenės transformacija

Šiandienei visuomenei būdingi sudėtingi reiškiniai, nusakantys pastaruoju metu kylančias problemas. Pasak B. Melniko (2011, p. 267), „vienas iš esminių požymių, charakterizuojančių šiuolaikinę visuomenę ir jos raidą, šalia globalizacijos, internacionalizacijos, mokslo ir technologijų pažangos, žinių ir informacinės visuomenės modelių ir standartų paplitimo, tarptautiniu mastu vykstančios standartizacijos ir unifikacijos, yra iš esmės kintantys gyvenimo modeliai bei vertybių prioritetai“. Postmodernios žmonijos esminiais bruožais laikytini laisvė ir nepriklausomybė (Kumar, 2005), kurios reiškiasi net tik visuomenėje, bet ir organizacijose.

Anot P. Singh'o ir kolegų (2012), svarbiausia priežastis, verčianti organizacijas keistis, yra technoekonominiai ir psichosocialiniai pokyčiai, vykstantys dabartinėje visuomenėje. Šiandien visame pasaulyje organizacijos grumiasi su šių pokyčių padariniais, t. y. padidėjusiu



darbuotojų tekamumu ir sumažėjusiu lojalumu organizacijai (Legkauskas ir Mazilauskaitė, 2011). Kelių dešimtmečių patirtis rodo, kad technologijos pasaulinėse industrijose buvo taikomos gana sklandžiai. Tačiau organizacijoms vis dar reikia kompleksinių sprendimų, kuriant ir plėtojant tinkamą organizacijos kultūrą ir projektuojant darbo vietą, kuri atitiktų besikeičiančius suinteresuotųjų šalių lūkesčius (Singh et al., 2012). Šiandien į darbo vietas ateina skirtingų kartų atstovai, kurių vertybinės sistemos darbo atžvilgiu iš esmės skiriasi. Tačiau tiek vyresnio amžiaus darbuotojai, tiek jaunosios kartos atstovai, siekdami bendro organizacijos tikslo, turi surasti bendrus, juos jungiančius ir vienijančius, vardiklius.

1.1. Demografiniai pokyčiai

Daugelyje pasaulio šalių populiacijos augimas mažėja, nors kai kuriuose regionuose ir šalyse gyventojų kaip tik daugėja. Vienos šalys susiduria su senstančia visuomene, kitose šalyse išskirtinai daug jaunosios kartos žmonių. Tarptautinė darbo organizacija (angl. *International Labour Office*) (2010) prognozuoja, kad 2010–2050 m. darbinio amžiaus, t. y. 25–59 metų, populiacijos dalis sumažės labiausiai išsivysčiusiuose regionuose tiek absoliutiniais, tiek santykiniais dydžiais ir nukris nuo 49 iki 41 proc. skaičiuojant nuo visos populiacijos. Priešingai šiai prognozei, mažiau išsivysčiusiuose regionuose darbingo amžiaus gyventojų po truputį daugės. Kaip santykinį pokytį nuo visų gyventojų skaičiaus būtų galima prognozuoti augimą nuo 43 proc. (2010 m.) iki 46 proc. (2050 m.).

Šios prognozės ir išryškėjusios tendencijos, pasak Tarptautinės darbo organizacijos (2010 m.), pasireišk trijose esminėse srityse:

- Ekonomikos augimas vis labiau priklausys nuo darbo jėgos produktyvumo, kurią lems užimtumo lygio didėjimas, ypač moterų ir vyresnių darbuotojų. Mokymosi visa gyvenimą tendencija bus labai gabi tarp vyresnio amžiaus ekonomiškai aktyvių gyventojų.
- Kai kuriuose regionuose jaunosios kartos dydžio neproporcingas augimas pasireišk išaugusiu išsilavinimo bei mokymų poreikio (išryškės šio poreikio patenkinimui būtinos infrastruktūros kūrimo problema) ir darbo vietų kūrimo rodikliais, kai vis daugiau jaunų žmonių įžengs į darbo rinką.
- Tarptautiniai migruojančių darbuotojų srautai vis augs, kas sukurs nelygybės problemą mokymų klausimu; taip pat iškils problema, kaip panaikinti atsiradusį įgūdžių neatitikimą vienoje šalyje jų nesukeliant kitose.

Išryškėję demografiniai pokyčiai, ekonominio išsivystymo ir struktūriniai skirtumai atskleidžia skirtingų problemos sprendimų poreikį plėtojant mokymų ir įgūdžių formavimo politiką. Labiausiai išsivysčiusiose šalyse kaip esminė problema įvardijamas jaunų ir jau dirbančių darbuotojų karjerų planavimo poreikis, kad jų įgūdžiai išliktų tinkami viso jų darbingo gyvenimo laikotarpiu (United Nations, 2008).

1.2. Struktūriniai profesijų pokyčiai

Struktūriniai profesijų pokyčiai vyksta keliais lygiais:

- Vienų profesijų poreikio nykimas besikeičiančioje ekonomikoje vykstant tiek globalizacijos, tiek technologiniams pokyčiams. Visuomenėse kinta profesijų poreikio procentai.
- Dėl technologinės pažangos ir psichosocialinės kaitos kinta ir pačių profesijų kompetencijų reikalavimai, atsiranda nauji kvalifikaciniai reikalavimai, naujų įgūdžių formavimo, išmokymo ir naudojimo poreikis (Quintini, 2011).

Profesijų struktūra – tai agreguotas skirstinys, kuris apibūdina gyventojų profesinį užimtumą visuomenėje, klasifikuojant jį pagal įgūdžių lygius, ekonominės veiklos rūšis arba socialinį statusą. Profesijų struktūrą formuoja įvairūs veiksniai, pvz., šalies ekonomikos struktūra (santykinė skirtingų industrijų svarba), technologijos ir biurokratija (techninių įgūdžių ir administracinių atsakomybių pasiskirstymas), darbo rinka (kuri lemia atskiros



profesijos vyraujančią užmokestį ir darbo sąlygas), socialinis statusas ir prestižas (kurį lemia profesinio uždarmo galia, gyvenimo stilius ir socialinės vertybės). Būtų sunku išskirti vieną dominuojančią veiksnį, nes profesijų struktūra evoliucionuoja kartu su visuomene, ir veiksnio santykinio pasireiškimo galimybės stiprumas taip pat kinta. Ankstyvosios industrializacijos laikotarpiu Europoje įsivyravus gamybai ėmė dominuoti fiziniu darbu paremtos profesijos. Dabar šis sektorius mažėja, o paslaugų sektorius auga, dėl to pagrindinės tampa administracinio pobūdžio ir paslaugų sektoriaus profesijos (Marshall, 1998).

Kitas profesijų kaitos aspektas – kintantys reikalavimai profesijoms. Kadangi vykstantys visuotiniai technologijų invazijos sąlygoti pokyčiai labai greitai keičia jau šimtmečius egzistuojančias profesijas, atsiranda iki šiol dar neegzistavusių profesijų, o reikalavimų darbo vietoms kaitos fiksavimas ir informacijos sklaida turėtų nuolatos lydėti šį reiškinį. JAV darbo statistikos biuras prie JAV darbo departamento (angl. *Bureau of Labor Statistics of United States Department of Labor*) atliko profesinį reikalavimų tyrimą – identifikavo fizinio darbo poreikį, aplinkos sąlygas ir profesinio pasirengimo reikalavimus. Tyrimo respondentai buvo klausiami apie darbuotojo charakteristikas (pvz., gebėjimus, profesinius interesus, darbo vertybes, darbo stilių), reikalavimus (pvz., įgūdžius, žinias, išsilavinimą), patirtį (mokymus, minimalius reikalavimus, licencijas), profesinius reikalavimus (pvz., bendras darbinės veiklas, detalias darbinės veiklas, organizacijos aplinką, darbo aplinką), darbo charakteristikas (pvz., informaciją apie darbo rinką, profesines perspektyvas) ir tikslinę profesinę informaciją (pvz., užduotis, priemones ir technologijas (Handel, 2015).

2. Žinių darbuotojų kategorijos atsiradimas

Evoliucionuojant darbui, kai panaudojama nebe fizinė darbo energija, o protinė galia – žinios tampa esminiu darbo atlikimo elementu darbinėje sistemoje, – kuriasi ir naujais kokybiniais parametrais apibūdinama visuomenė. Pasak B. Melniko (2011), Europos Sąjungos raida kokybine prasme orientuota į žinių visuomenės ir ekonomikos kūrimą tam, kad būtų galima susikurti alternatyvią energetiką ir kitus alternatyvios ekonomikos sektorius, taip pat kurti ir siūlyti globalioms rinkoms kokybiškai naujo tipo produktus ir technologijas. Siekdama šio tikslo, Europa vienijasi, o žinios tampa svarbiausia jo įgyvendinimo priemone.

Taikant technologijas darbo vietose, buvo sukurtas profesijų poliarizacijos fenomenas, identifikuojamas šiandienėje darbo rinkoje. Ekonominiu požiūriu darbo vietų poliarizacija reiškiasi didelių ir mažų atlyginimų paplitimu mastu darbo rinkoje, kai nerutininiai darbai yra daug geriau apmokami negu paslaugų sektoriaus pasikartojančių užduočių darbai (Goos et al., 2009).

Žinių visuomenę sudaro žinių darbuotojai, kurie savo gebėjimais, žiniomis ir įgūdžiais kuria naująją ekonomiką. Žinių darbo ir žinių darbuotojų terminai yra dažnai vartojami mokslinėje literatūroje, tačiau retai kada apibrėžiami. Mokslininkai akcentuoja (Brinkley et al., 2009; Eduardo ir Mladkova, 2015) tris jos traktavimo požiūrius – konceptualų, duomenų (industrijos) suformuotą ir darbo turinio.

Konceptuali aspektu terminas „žinių darbuotojas“ aiškinamas žvelgiant iš darbuotojo perspektyvos į jo svarbą organizacijai ir jo darbo stilių su žiniomis. Išsilavinimas ir kiti veiksniai taip pat vertinami. P. F. Druckeris (1954) yra ryškiausias šio požiūrio atstovas, teigęs, kad asmuo turi sugebėti žinias panaudoti darbe. Žinios yra iš dalies sąmoninės, t. y. darbuotojas gali nežinoti apie jas arba gali nesuvokti jų svarbos. Kiti organizacijos darbuotojai ribotai suvokia žinias. Žinių darbuotojai dažnai dirba intelektualinį darbą, tačiau tai nėra taisyklė. Pagrindinis ir svarbiausias žinių darbuotojo darbas apima žinių kūrimą, sklaidą arba taikymą. Žinių darbuotojai galvoja pragyvenimui (Devenport, 2005).

Duomenimis grįsto požiūrio aspektu žinių darbuotojai traktuojami kaip tie, kurie dirba tam tikrose organizacijose arba tam tikruose sektoriuose ar institucijose (Sveiby, 1997; Alvesson, 1995).

Darbo turinio požiūrio aspektu žinių darbuotojai yra žmonės, atliekantys tam tikrą darbą. A. Toffler (1990) teigia, kad žinių darbuotojas turi sugebėti sukurti ir patobulinti savo technologines žinias arba valdyti bendradarbių technologines žinias. Pasak R. Reicho (1992), pagrindinės prielaidos, kaip žinių darbuotojui būti sėkmingam, yra kūrybingumas ir novatoriškumas. G. E. Nomikos (1989) žinių darbuotojus apibūdina kaip grupę, į kurią įeina mokslininkai, inžinieriai, profesoriai, teisininkai, gydytojai ir buhalteriai. M. Tomlinsonas (1999) įvardija juos kaip vadovus – techninių ir profesionalumo reikalaujančių specialybių žmones – ir jaunesnius specialistus.

Vadovaujant šiems darbuotojams reikia kitokio požiūrio ir metodų nei vadovaujant ne žinių darbuotojams. Anot P. F. Drukerio (1954), žinių darbuotojai yra įdarbintieji, besipriešinantys įsakymo ir kontrolės modeliui, kurį verslas panaudojo pagal kariškių valdymą prieš 100 metų. Vadovai negali sekti žinių darbuotojų darbo proceso, o tai apsunkina kontrolę. Žinių darbuotojai dažniausiai žino apie savo darbą daugiau nei vadovai. Žinių darbuotojai gali ir nori prisiimti atsakomybę už nepriklausomus sprendimus.

S. Brelade'as ir Ch. Harmanas (2003) taip pat patarė atkreipti dėmesį į šešis veiksnius, kurie yra svarbūs žinių darbuotojams. Šie veiksniai: tinklaveika ir platūs išoriniai ir vidiniai ryšiai, pagarba individams, kūrybingumas ir novatoriškumas, pasitikėjimas, dalijimasis žiniomis ir su tuo susijusiomis sistemomis, vystymasis. *Roffey Park* institutas atliktame tyrime (2000) buvo nustatytos prielaidos žinių darbuotojams valdyti. Tai atvirumas, pasitikėjimas ir sąžiningumas, klaidų tolerancija, pagarba ir padėka už individualų indėlį, dosnumas ir abipusiškumo principas, teisingumas ir nešališkumas.

3. Darbo vietos apibrėžtis per asmens ir aplinkos suderinamumo prizmę

P. Vanagas (2009, p. 97) darbo vietos terminą apibrėžia kaip „vieno ar kelių darbuotojų veiklos zoną, aprūpintą būtinomis priemonėmis užduotims atlikti“. Nors tai universalus termino apibūdinimas, tačiau visgi jis suformuluotas pramoninei darbo vietai.

Organizacinės elgsenos tyrimų šalininkai esmine idėja laiko darbuotojo kaip asmens ir jo darbo aplinkos suderinamumą, kuris turi teigiamą įtaką tiek individui, tiek pačiai organizacijai. Ir nors tyrėjai, atlikdami empirinius eksperimentus, akcentuoja vis kitus, kaip jie mano, svarbius parametrus, tačiau K. J. Jansen ir A. Kristof-Brown (2006), atlikusios šimtametės problemos mokslinės literatūros analizę, pasiūlė daugiadimensį asmens ir aplinkos suderinamumo modelį (1 pav.), kurio suderinamumo lygmenys yra asmens ir kito asmens, darbo, grupės, organizacijos ir profesijos atitikties vertinimas.



Šaltinis: JANSEN, K. J.; KRISTOF-BROWN, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVIII, Nr. 2, p. 196.

1 pav. Daugiadimensis asmens ir aplinkos suderinamumo modelis



Remiantis P. Vanago (2009) darbo vietos sąvokos apibrėžtimi ir K. J. Jansen ir A. Kristof-Brown (2006) daugiadimensiu asmens ir aplinkos suderinamumo modeliu, darbo vietą galima apibūdinti kaip darbuotojų veiklos zoną, kurioje atliekant darbą pritaikomos profesinės žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, tinkamai įsiliejus į darbo grupę, siekiama įgyvendinti organizacijos tikslus ir vertybes.

4. Asmens ir aplinkos suderinamumo esmė ir taksonomija

Asmens kaip darbuotojo ir darbo aplinkos suderinamumo koncepcija yra labai sudėtinga, įvairi ir daugiaprasmė (Edwards ir Billsberry, 2010). Ir nors įrodyta, kad suderinamumas turi įtakos darbuotojų motyvacijai, pasitenkinimui darbu, organizaciniam lojalumui, pareigų ėjimo laikui ir darbo atlikimui, jis lieka sunkiai apibrėžiamas ir dažnai klaidingai suvokiamas. Ši sąvoka yra viena labiausiai vartojamų psichologinių konstrukčių industrinėje ir darbo psichologijoje. Suderinamumo apibrėžimo platumas sudomina labai daug mokslininkų ir kartu atsiranda labai daug kritikos šios sąvokos reikšmei (Kristof-Brown ir Billsberry, 2013). Ši bendroji asmens ir aplinkos suderinamumo sąvokos samprata yra apibrėžiama dviem požiūriais, kurie skiria pridėtinį (angl. *supplementary*) ir papildantįjį (angl. *complementary*) suderinamumus. Pridėtinis suderinamumas pasireiškia tada, kai asmens charakteristikos yra homogeniškos kitų individų, organizacijos ar darbo (užduoties) charakteristikoms. Papildantysis suderinamumas pasireiškia tada, kai asmens charakteristikos papildoma tai, ko trūksta darbo aplinkoje. Papildantysis suderinamumas dar skirstomas taip: a) poreikiais ir aprūpinimu (angl. *needs-supplies fit*) paremtas suderinamumas, kuris pasireiškia tada, kai organizacija patenkina individo poreikius ir troškimus; b) reikalavimais ir gebėjimais (angl. *demands-abilities fit*) paremtas suderinamumas, kuris pasireiškia tada, kai individas turi gebėjimų, reikalingų organizacijos keliamiems reikalavimams atlikti (Rana, 2010).

Remiantis asmens ir aplinkos suderinamumo teorijomis, buvo atlikta nemažai empirinių tyrimų, kuriuos pagal jų taikymo sritį J. R. Edwardsas (2008) sugrupavo į penkias kategorijas pagal tai, ar sprendžiamos tiek individui organizacijoje iškylančios problemos, ar pačios organizacijos problemos. Daugiausia tyrimų atliktų tiriant: 1) pasitenkinimą darbu, 2) stresą darbe, 3) profesijos pasirinkimą, 4) atranką ir įdarbinimą ir 5) organizacinę kultūrą ir klimatą. Kaip matyti iš svarbiausių tyrimų sričių, imtasi spręsti individams kylančios problemas darbe, dėl to panaikinamos aiškios ribos tarp organizacijos ir darbuotojo.

Išvados

1. Vykstantys visuomenės darbo jėgos demografiniai pokyčiai skatina keisti požiūrį ir pačiose organizacijose. Suvokiant, kad ekonominiam augimui, konkurencingumui ir darbo produktyvumui ateityje didelės įtakos turės auganti moterų, vyresnio amžiaus ar jaunų darbuotojų dalis organizacijose, verta apibrėžti darbo vietą ne tik kaip darbinės veiklos zoną, bet ir įtraukti organizacinio suderinamumo dimensijas.
2. Profesijų struktūrų kitimas yra nuolatinis procesas, vykstantis keliose plotmėse. Visų pirma, kintant visuomenės raidai, kinta ir profesijų poreikis, mat nnykusias profesijos pakeičia šių dienų poreikius tenkinančios profesijos. Taip pat kinta ir reikalavimai profesijoms, nes technologijų evoliucija įgalina siekti naujos darbo kokybės naudojant naujausias technikos priemones.
3. Plėtojantis technologijoms ir jas taikant darbo rinkoje susidaro situacija, kai stebima profesijų poliarizacija ir naujos darbuotojų kategorijos dominavimas. Šių darbuotojų vadyba reikalauja tiek naujo požiūrio, tiek ir kitų valdymo priemonių.
4. Žinių darbuotojų ir darbo vietų suderinamumas, kurį reikėtų interpretuoti kaip nuolatinį procesą, sudaro prielaidas geresnei organizacijų vadybai, kuri savo ruožtu prisideda prie valstybės ir regiono strategijos įgyvendinimo ir visuomenės lūkesčių pildymo.

**Literatūra**

1. ALVESSON, M. (1995). *Management of Knowledge Intensive Companies*. Berlin: De Gruyter.
2. BRELADE, S.; HARMAN, CH. (2003). *A Practical Guide to Knowledge Management*. Thorogood. 104 p.
3. BRINKLEY, I.; FAUTH, R.; MAGDON, M.; THEODOROPOULOU, S. (2009). Knowledge Workers and Knowledge Work. *A Knowledge Economy Programme Report*, p. 1–88.
4. DAVENPORT, T. H. (2005). *Thinking For a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston MA: Harvard Business School Press. 226 p.
5. DRUCKER, P. F. (1954) *Landmarks of Tomorrow. A Report on the New 'Post-Modern' World*. Transaction Publisher London.
6. EDUARDO, T.; MLADKOVA, L. (2015). Managing Experts in the Knowledge Economy by Enneagram. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, p. 324–333.
7. EDWARDS, J.A.; BILLSBERRY, J. (2010) Testing a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Management Issues*, Vol. XXII, No. 4, p. 476–493.
8. EDWARDS, J. R. (2008). Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *The Academy of Management Annals*, Vol. 2, No. 1, p. 167–230.
9. GOOS, M.; MANNING, A.; SOLOMONS, A. (2009). Job Polarization in Europe. *The American Economic Review*, Vol. 99, No. 2, p. 58–63.
10. HANDEL, M. J. (2015). Methodological Issues Related to the Occupational Requirements Survey, *Bureau of Labor Statistics*. Prieiga per internetą: <http://www.bls.gov/ors/> [žiūrėta 2015-06-02].
11. International Labour Office (2010). *A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth: A G20 Training Strategy*. Geneva, p. 1–48.
12. JANSEN, K. J.; KRISTOF-BROWN, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVIII, Number 2, p. 193–212.
13. KRISTOF-BROWN, A. L.; BILLSBERRY, J. (2013). *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*. Wiley-Blackwell. 246 p.
14. KUMAR, K. (2005) *From post-industrial to post-modern society: New Theories of the Contemporary World*. Blaskwell Publishing Ltd. 304 p.
15. LEGKAUSKAS, V.; MAZILAUSKAITĖ, R. (2011). Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančių Lietuvoje pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 45–61. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/0.7720/MOSR.1392-1142.2013.65.4.gal.čia.taip> [žiūrėta 2013-06-05].
16. MARSCHALL, G. 1998. Occupational Structure. A *Dictionary of Sociology* Prieiga per internetą: <http://www.encyclopedia.com/doc/1O88-occupationalstructure.html> [žiūrėta 2015-06-02].
17. MELNIKAS, B. (2011). *Transformacijų visuomenė: ekonomika, kultūra, inovacijos, internacionalizavimo procesai*: monografija. Vilnius: Technika. 476 p.
18. NOMIKOS, G. E. (1989). Managing Knowledge Workers for Productivity. *National Productivity Review*, Vol. 8, No. 2, p. 165–174.
19. QUINTINI, G. (2011). Right for the Job: Over-Qualified or Under-Skilled? *OECD Social, Employment and Migration*. Working Papers, No. 120, OECD Publishing, p. 1–67. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1787/5kg59fcz3tkd-en>
20. RANA, I. (2010). *Asmens ir organizacijos, asmens ir darbo bei asmens ir vadovo suderinamumo sąsajos su įsipareigojimu organizacijai*: magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo universitetas. 73 p.
21. REICH, R. B. (1992). *The Work of Nations*. New York: Vintage Books. 331 p.
22. Roffey Park Institute (2000). *Developing the Knowledge Creating Culture*. Horsham.
23. SINGH, P.; RAI, S.; BHANDARKER, A. (2012). *Millennials and the Workplace: Challenges for Architecting the Organizations of Tomorrow*. New Delhi: SAGE India, eBook Collection (EBSCOhost).
24. SVEIBY, K. E. (1997) *The New Organisational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assests*. Berrett-Koehler.
25. TOFFLER, A. (1990) *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. Bantam Books.
26. TOMLINSON, M. (1999) The Learning Economy and Embodied Knowledge Flows. *Centre for Research on Innovation and Competition*. Discussion paper 26. University of Manchester.
27. United Nations (2008). *World Population Prospects: The 2008 revision*. New York, Department of Economic and Social Affairs.
28. VANAGAS, P. (2009) *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*: vadovėlis. Kaunas: Technologija. 386 p.



Summary

Gaižauskienė, L.

Global Causes Determining the Need to Model Employee-Workplace Fit

Current global transformations that occur in society are changing it as well as the value systems of organizations and individuals. These changes are seen in all levels and create systems of new quality. Permanent evolution demands permanent revision of management theories and methods, adjustment of definitions and analyses from different perspectives. The purpose of this article is to highlight current global transformations, which influence the change of employees' importance and demand modernization of workplaces. Apart from this, person-environment fit theory is presented, its taxonomy and consequences at organizational level.



Darbo užmokesčio sistemos taikymas viešajame sektoriuje: Lietuvos ir Vokietijos lyginamoji analizė

Gintautas Radvila

Kauno technologijos universitetas
K. Donelaičio g. 73, LT-442496 Kaunas, Lietuva
gintautas.radvila@yahoo.com

Santrauka

Straipsnyje tiriama darbo užmokesčio sistemos taikymas ir jam darantys poveikį veiksniai viešajame sektoriuje. Tam atlikti buvo analizuojami galiojantys teisės aktai ir atliktas jų palyginimas – nustatytos šiuo metu esamos darbo užmokesčio sistemos. Įvertinus tyrimo temą nacionaliniu lygmeniu buvo atliktas palyginimas su Vokietijoje taikoma praktika. Ši analizė leido atskleisti dvi skirtingas darbo užmokesčio sistemų taikymo situacijas. Galiausiai straipsnio pabaigoje buvo pateiktas apibendrinimas, kuris parodė, kad tyrimas tampa vis aktualesnis, taip pat kokias darbo užmokesčio sistemų taikymo sritis reikia tobulinti.

Reikšminiai žodžiai: darbo užmokesčio sistema, darbo užmokestis, viešasis sektorius, valstybės tarnyba.

Įvadas

Straipsnio aktualumas ir problemos ištyrimo lygis. Šių dienų pasaulio informacinė ir technologinė raida plėtojasi vis sparčiau. Todėl siekiant tinkamai suvaldyti visus vidinius socialinius, ekonominius, kultūrinius procesus vis labiau ieškoma greitų, efektyvių ir svarbiausia lanksčių sprendimų iškilusioms problemoms spręsti. Šiuo metu Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis yra reglamentuotas net kelių skirtingų įstatymų ir vyriausybės nutarimų, tačiau savo esme visi šie darbuotojai vykdo valstybės jiems patikėtas funkcijas. Atsižvelgiant į šių dienų poreikį viską kuo labiau įvertinti efektyvumo kriterijais siektina, jog panašaus darbo pobūdžio apmokėjimas būtų taip pat sisteminamas. Tačiau šiuo metu viešajame sektoriuje bendros darbo užmokesčio sistemos nėra. Pati sistema yra išskaidyta pagal atliekamų funkcijų specifiškumą. Nors darbo užmokesčio taikymo problemos nagrinėjamos jau ilgai (Beržinskienė, Raziulytė, 2013; Juodaitytė, Jablonskienė, 2013; Baležentis, Baležentis, Misiūnas, 2011 ir kt.), tačiau vos keletas autorių yra tyrę Lietuvos valstybinio sektoriaus darbo užmokesčio sistemas ir jų taikymą (Gerikienė, Blažienė, 2004, 2009; Chlivickas, Paliulis, Raudeliūnienė, 2011). Galima išskirti, jog Lietuvos atveju paskutinis išsamus tyrimas mokslinėje literatūroje buvo atliktas dar 2009 m. V. Gerikienės ir I. Blažienės (Gerikienė, Blažienė, 2009). Nors atsižvelgiant į krizės iškeltą iššūkį maksimaliai efektyvinti viešųjų paslaugų teikimą, tačiau taip ir nebuvo atlikti išsamesni tyrimai siekiant išanalizuoti darbo užmokesčio sistemų taikymą viešajame sektoriuje.

Straipsnio mokslinė problema. Šiuo atveju esamų darbo užmokesčio sistemų viešajame sektoriuje netobulumas ir sisteminio darbo užmokesčio sistemų taikymo nebuvimas leidžia formuluoti **mokslinę problemą** – kokie yra viešojo sektoriaus darbo užmokesčio sistemos taikymui darantys poveikį veiksniai.

Straipsnio tikslas: išanalizuoti Lietuvos ir Vokietijos viešojo sektoriaus darbo užmokesčio sistemų taikymui darančius poveikį veiksniai.

Straipsnio uždaviniai:

1. Įvertinti teorinius darbo užmokesčio sistemų taikymo aspektus.
2. Išanalizuoti Lietuvos Respublikos viešajame sektoriuje taikomas darbo užmokesčio sistemas.
3. Atlikti Lietuvos ir Vokietijos viešuosiuose sektoriuose taikomų darbo užmokesčio sistemų lyginamąją analizę.

Straipsnio metodai. Straipsnio tyrimo metodika yra pagrįsta teisinės bazės analize, siekiant išanalizuoti jau esamas darbo užmokesčio sistemas ir jų teisinį reglamentavimą; interviu metodu, siekiant atlikti Lietuvos ir Vokietijos viešajame sektoriuje taikomų darbo užmokesčio sistemų lyginamąją analizę; mokslinės literatūros ir publikacijų analize, siekiant apibrėžti darbo užmokesčio sistemų teorinius aspektus ir vertinant esamą mokslinį ištirtumo lygį.



1. Teorinės darbo užmokesčio sistemų taikymo išvalgos

Darbo užmokesčio sistemose būtina atskirti dvi esmines sąvokas: atlygis ir darbo užmokestis, kuris dažniausiai suprantamas kaip atlyginimas, nors tai nėra tikslu. Šios esminės sąvokos nėra sinonimai, nors ir turi bendrų bruožų. Atlygis apima ne tik materialius atlyginimus, bet ir tuos, kurie išreikšti įvairiomis nematerialiomis formomis (Lipinskienė, 2012, p. 14.). Darbo užmokestis būtų tik atlygio dalis, kuri patektų tarp kitų materialių atlyginimų. Vertinant mokslinėje literatūroje nagrinėjamą darbo užmokesčio sistemų temą, būtina išskirti dvi kertines datas. 1870 m. pirmą kartą mokslinėje plotmėje buvo iškeltas naujų vadybos metodų poreikis. Jų pradininkas Hendry R. Towne'as paskatino inžinierius nagrinėti darbo užmokesčio formas, kurios „tenkintų darbdavius ir skatintų darbininkus intensyviai dirbti“ (Sakalas, 2009, p. 42). Jo teiginiai buvo mokslinės darbo vadybos kertinis akmuo. Kitas svarbus žingsnis tapo 1903 m. Fredericko W. Taylora išleista knyga „Įmonės valdymas“. Knygą sudarė dvi dalys: „Darbo apmokėjimas“ ir „Administracija“. Pirmojoje dalyje jis pagrindė principą, kurį laikė svarbiausiu visame darbo organizavimo procese – didelis darbo užmokestis užtikrina didelį darbo našumą (Sakalas, 2009, p. 43). Darbo užmokesčio sistemų taikymo profesionalai išskiria 3 esmines darbo užmokesčio sistemas (Redor, 2010, p. 8–9):

- 1) paremtą atliekamo darbo rezultatais;
- 2) paremtą atliekamo darbui reikalinga kompetencija arba įgūdžiais;
- 3) paremtą rinkos dėsniais.

Taip pat naudojamos šių sistemų kombinacijos.

Efektyvios darbo užmokesčio sistemos kuriamos dėl daugelio priežasčių. Pirmoji priežastis yra darbuotojų motyvacija. Ši efektyvų motyvavimo priemonės taikymą plačiai nagrinėja Bashkeris D. Biswasas. Jis išskiria, jog motyvuojanti darbo užmokesčio sistema turėtų būti plačiai taikoma vadybos sistemose (Biswas, 2013). Antroji priežastis būtų įmonės, darbdavio ar kito subjekto poreikių tenkinimas. Kitaip tariant, naudodamas tokias darbo užmokesčio sistemas darbdavys orientuoja darbuotojus į rezultatus (Jensen, McMullen, 2008) ir įgūdžius (Redor, 2010). Dažnai prie šių elementų pridedama ir atsakomybės sąvoka. Darbdavys, vertindamas darbuotojus, gana nesunkiai gali atlikti vertinimą atsižvelgiant į minėtų kriterijų reikšmes esamu momentu, palyginti su atitinkamu standartu, kurio reikalaujama (Dessler, 2000). Žiūrint plačiau, efektyvios darbo užmokesčio sistemos, strategijos motyvuoja, skatina darbuotojus tobulėti ir drauge įraukia juos stengtis, kad organizacija pasiektų tikslus (Cartwright, 2005; Armstrong, Murlis, 2007; Snell, Bohlander, 2007).

Įvertinus šiuos teorinius darbo užmokesčio sistemų aspektus, buvo padaryta išvada, jog šių sistemų įgyvendinimas yra vienas svarbiausių elementų, kad organizacija sėkmingai gyvuotų ir vystytųsi. Kartu tai teikia naudą ir pačiam darbuotojui, ir jo darbdaviui. Todėl sėkmingai veiklai organizuoti būtina sukurti aiškią, lanksčią ir motyvuojančią darbo užmokesčio sistemą. Sukūrus sistemą kitas etapas – tinkamas jos įgyvendinimas ir kontrolė. Galiausiai būtina įvertinti galimus pokyčius ir tobulinimo galimybes. Būtina atkreipti dėmesį, jog sistemos gali labai skirtis dėl sektoriaus, kuriam ji priskiriama, ir, žinoma, dėl pačios veiklos pobūdžio. Šiuo atveju nagrinėjant viešąjį sektorių, gaminamas produktas gerokai skiriasi nuo privataus sektoriaus, o pati organizacija yra didelė struktūra, kuriai reikalingi aiškūs ir pamatuoti vadybiniai sprendimai.

2. Lietuvos Respublikos viešajame sektoriuje taikomų darbo užmokesčio sistemų analizė

Nagrinėjant Lietuvos viešojo sektoriaus darbo užmokesčio sistemas, buvo skiriamos trys tiriamosios darbuotojų grupės. Pirmoji buvo valstybės tarnautojai, antroji – profesinės



karo tarnybos kariai, trečioji – teisėjai. Šios grupės atrinktos dėl savo darbo specifiškumo, tačiau visų grupių esminis elementas yra darbo užmokesčio mokėjimas iš valstybės biudžeto. Taip pat visi minėtieji subjektai teikia viešąsias paslaugas. Grupės turi tiek bendrų požymių, tiek skirtingų, todėl toliau nagrinėjant temą buvo būtina įvertinti darbo užmokesčių reglamentuojančius įstatymus ir nustatyti esamas darbo užmokesčio sistemas.

Pirmiausia galima išskirti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą, kuris „nustato pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokesčių, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus“ (Žin., 1999, Nr. VIII-1316). Minėtas įstatymas negali būti taikomas Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo, Lietuvos Aukščiausiojo Teismo, Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo ir kitų teismų teisėjams bei profesinės karo tarnybos kariams ir kitiems įstatyme nurodytiems subjektams. Todėl buvo padaryta išvada, jog darbo užmokesčių reglamentuojanti teisinė bazė tiriamosioms grupėms yra atskirta. Valstybės tarnautojo darbo užmokesčių sudaro pareiginė alga, priedai, priemokos ir užmokestis už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą (Žin., 1999, Nr. VIII-1316). Antrosios grupės, tai yra profesinės karo tarnybos karių, darbo užmokesčio reglamentavimas šiek tiek skiriasi. Pirmiausia profesinės karo tarnybos kariams užmokesčio už tarnybą tvarką nustato krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. Civilių valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sąlygos jiems netaikomos (Žin., 1998, Nr. VIII-723). Pagrindinius rodiklius, kurie lemia kario darbo užmokesčių, nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė savo nutarimu. Jame (Žin., 1998, Nr. 1353) aiškiai nustatomi profesinės karo tarnybos karių tarnybinių atlyginimų koeficientų dydžiai ir priedų koeficientai. Kitas išskirtinis elementas yra tas, jog kariams skiriama pinigine kompensacija už neaprupinimą maistu (Žin., 2000, Nr. 1181). Dar profesinės karo tarnybos kariams Vyriausybės nutarimu gali būti skiriami butpinigiai, kurių dydis gali kisti pagal karinį laipsnį ir šeimyninę padėtį (Žin., 1998, Nr. 1410). Ši darbo užmokesčio sistema nėra tokia motyvuojanti kaip anksčiau nagrinėtoji, nes nuo darbuotojų priklausančių veiksmų, lemiančių darbo užmokesčių, yra mažiau. Nėgana to, profesinės karo tarnybos kariams skiriamos neapmokestinamos kompensacijos, kurios yra išskirtinės ir kurioms gauti nereikalingos papildomos pastangos vertinant darbo rezultatus, atsakomybę ar reikiamus įgūdžius. Vertindami Lietuvos Respublikos teisėjų atlyginimus, galime pastebėti, jog jų teisinis reglamentavimas yra paprasčiausias atsižvelgiant į tiriamąsias grupes. Lietuvos Respublikos teisėjų atlyginimų įstatymas nustato Lietuvos Respublikos teisėjų atlyginimų dydžius ir jų skaičiavimo tvarką (Žin., 2008, Nr. X-1771). Buvo daroma prielaida, jog teisėjų darbo užmokesčio sistema yra mažiausiai motyvuojanti, nes pagrindiniai darbo užmokesčiui darantys poveikį veiksniai yra „kietieji“. Nors, kita vertus, jų vidutinėms pareigybėms keliami gerokai didesni reikalavimai nei kitų tiriamųjų grupių. Be to, pastebima, jog vidutinis teisėjų darbo užmokestis yra gerokai didesnis nei su kitų grupių. Bendrai šios nagrinėtos darbo užmokesčio sistemos atrodytų taip, kaip pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė

Tiriamųjų Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų darbo užmokesčio sistemų sandara

Darbuotojų kategorija	Darbo užmokesčio sistemos sandara				
Valstybės tarnautojai	Pareiginė alga	Priedai (iki 55 % pareiginės algos dydžio)	Priemokos (iki 60 % pareiginės algos dydžio)	Kitos išmokos	
Profesinės karo tarnybos kariai	Pareiginė alga	Priedai (iki 370 % pareiginės algos dydžio)	Maistpinigiai	Butpinigiai	Kitos išmokos
Teisėjai	Pareiginė alga	Priedai (iki 30 % pareiginės algos dydžio)	Priemokos		

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis 2014 metais Lietuvos Respublikoje galiojusiais teisės aktais.



Įvertinus visų tiriamųjų darbo užmokesčio sistemų elementus, galima daryti prielaidą, jog jos visos yra lanksčios, nes paremtos darbo vertinimu pagal pareigybei taikomus užmokesčio koeficientus, o bazinis atlyginimo dydis visiems taikomas toks pats (Žin., 2013, Nr. XII-680). Tačiau tai vienintelis elementas, siejantis šias grupes. Dauguma koeficientų reglamentuoti skirtingais teisės aktais, dėl to nėra bendros sistemos. Išskiriama, jog darbuotojų stažas pagal jų kategorijas gali būti suprantamas kaip pareiginė alga ir kaip priedas. Dar didesnių sistemų skirtumų pastebima kituose darbo užmokesčio sistemų elementuose: priemokose, išmokose ir kompensacijose.

Ši teisinės bazės analizė parodė, jog pagrindinis veiksnys, darantis poveikį viešojo sektoriaus darbo užmokesčio sistemoms, yra teisinis reglamentavimas. Šiuo metu jis labai platus ir nėra sistemingas vertinant valstybinį sektorių kaip visumą. Darbo užmokesčio teisinio reglamentavimo problema buvo iškelta dar 2009 m. (Gerikienė, Blažienė, 2009). Tačiau labai reikšmingos pažangos darbo užmokesčio sistemų klausimu nebuvo padaryta iki šiol. Pasaulio praktika rodo, jog net viešajame sektoriuje tokios reformos ne tik reikalingos, bet ir būtinos.

3. Lietuvos ir Vokietijos viešajame sektoriuje taikomų darbo užmokesčio sistemų palyginimas

Ištyrus nagrinėjamų grupių darbo užmokesčių sistemas, pastebėtas vienas esminis bruožas, jog kiekviena tiriamoji grupė turi tik jai būdingą darbo užmokesčio sistemą. Tai iš esmės parodo bendros viešojo sektoriaus darbo užmokesčio sistemos decentralizavimą ir apsunkintą valdymą. Todėl, toliau siekiant įvertinti esamą darbo užmokesčio sistemą, ji buvo palyginta su Vokietijoje taikoma praktika. Tam atlikti buvo panaudota teisės aktų analizė, Vokietijos vidaus reikalų ministerijos atstovo Kai-Andreas Otto prezentacija ir interviu su Vokietijos vidaus reikalų ministerijos viešosios tarnybos specialistu Heinrichu Lorenzu.

Kaip jau buvo nustatyta, Lietuvos viešojo sektoriaus darbo užmokesčio sistema reglamentuoja ne vienas teisės aktas. Tai rodo sistemos decentralizavimą, o Vokietijos pavyzdys: „Valstybės tarnautojų, teisėjų ir kariškių užmokestis (t. y. profesionalios tarnybos fiksuotą laikotarpį tarnaujantis karinis personalas) yra reglamentuojamas Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio įstatymu“ (Otto). Šis įstatymas yra bendras visoje Vokietijoje ir taikomas visoms institucijoms, kurių veiklą reglamentuoja viešoji teisė. Ši praktika rodo darbo užmokesčio centralizavimą, kas palengvina visą darbo užmokesčio sistemų valdymą. Tačiau, kita vertus, Lietuvoje esamus skirtingus darbo užmokesčių reglamentuojančius teisės aktus (užmokesčio sistemas) gali atstoti Vokietijos taikomi keturi skirtingi darbo užmokesčio planai, skirti skirtingoms grupėms. Nors šiuo požiūriu abi darbo užmokesčio sistemos atrodo decentralizuotos, tačiau Vokietijos praktikoje decentralizacijos lygis gerokai mažesnis.

Lietuvos atveju įvertinus tarnybinių atlyginimų ar pareiginę algą paaiškėjo, jog teisinis reglamentavimas yra decentralizuotas ir pasižymi teisės aktų gausa. Jo apskaičiavimas pagrįstas pareigybėms skirto darbo užmokesčio koeficiento ir bazinio atlyginimo dydžio sandauga. Ši metodika yra labai aiški ir adaptyvi, nes keičiant bazinį atlyginimo dydį keičiama visa situacija sistemoje. Vokietijos praktikoje jų bazinis užmokestis yra traktuojamas ne kaip elementų sandauga, bet kaip fiksuotas dydis, o pats jis savo esme nėra lankstus, nes keičiantis situacijai reikia keisti konkrečius dydžius, o ne atskirą dalį, taikomą visoms sistemos dalims. Vokietijos praktikoje „bazinis užmokestis yra pagrindinis darbo užmokesčio elementas“ (Otto). Šį teiginį interviu metu taip pat patvirtino Heinrichas Lorenzas. Lietuvoje situacija panaši, tačiau dėl priedų, priemokų ir išmokų taikymo gali būti atvejų, jog jų suma gali viršyti bazinį užmokesį. Vertinant pareigybių paskirstymus bazinio dydžio atžvilgiu, Vokietijos sistema yra labiau centralizuota ir grupuota. Anot Heinricho Lorenzo, būtų galima visas keturias viešojo sektoriaus darbo užmokesčio sistemas sujungti į vieną, kas realiai parodytų pareigybių svarbos įvertinimą. Šiuo atveju respondentas pateikė A



ir B atlygio planų pavyzdį, kurie bendrai taikomi valstybės tarnautojams ir kariniam personalui ir tai sudaro didžiausią dalį viešojo sektoriaus darbuotojų. Lietuvoje egzistuoja gerokai didesnis grupių išskirstymas.

Kitas nagrinėtas darbo užmokesčio sistemos elementas yra priedai. Lietuvoje jie traktuojami labai skirtingai. Profesinės karo tarnybos karių priedai paremti darbo specifika, atsakomybe. Valstybės tarnautojų – stažu, kvalifikacija, diplomatiniu rangu, laipsniu ir kt., o teisėjų – tik stažu. Pats priedų nustatymas neturi bendros tvarkos, skirtos viešajam sektoriui. Todėl kiekvienos sistemos atveju jį galima vertinti atskirai. Vokietijoje priedai mokami pagal darbo rezultatus, o jų taikymas taip pat nėra bendra sistema, todėl paliekama daugiau laisvės. Jei lygintume abiejų valstybių priedų dydžius, Lietuvos priedų sistema turi gerokai svaresnį finansinį indėlį darbuotojui, tačiau Vokietijos sistemose labiau pabrėžiamas priedo motyvacinis efektas. Labai skirtingai galima žiūrėti į darbo užmokesčio sistemas, kur stažas vienur suprantamas kaip bazinio atlyginimo dydžio dalis, tarkim, Vokietijoje ar Lietuvos profesinės karo tarnybos karių darbo užmokesčio sistemoje. Kitur jis gali būti suprantamas kaip Lietuvos valstybės tarnautojų ar teisėjų priedas. Įvertinus priedų poveikį darbo užmokesčio sistemoms, paaiškėjo, jog Lietuvos atveju priedas nėra aiškus elementas, nes skirtingai traktuojamas atskirose sistemose. Kalbėdamas apie priedus už rezultatus, Kai-Andreas Otto pabrėžė, jog „vadovai yra atsakingi už šių priedų skyrimą, o tai vyksta necentralizuotai. Nėra bendrų nustatytų kriterijų ar procedūrų šioje sistemoje. Praktiškai ši sistema veikia gerai; 130 000 valstybės tarnautojų federaliniu lygiu rezultatai buvo geri“ (Otto).

Paskutiniai elementai darbo užmokesčio sistemoje yra užmokesčiai, priemokos ar kitos išmokos, nepriskiriamos prie bazinio darbo užmokesčio apmokėjimo ar priedų. Jų analizė nebuvo daroma dėl gana sudėtingo jų taikymo ir specifikų. Išmokos galėtų būti lyginamos tikrai tada, kada būtų vienodos taikymo specifikos.

Vertinti Lietuvos ir Vokietijos darbo užmokesčio sistemas galima tik iš dalies, nes jų veiksmingumas atsispindi realiai jas taikant, kai reikėtų vertinti tokius aspektus: darbuotojų motyvaciją, jų rezultatus, organizacijos rezultatų siekimą, veiklos organizavimą ir daug kitų vidinių ir išorinių veiklų darančių poveikį veiksmams. Atlikus analizę daroma prielaida, jog nagrinėta Vokietijos viešojo sektoriaus darbo užmokesčio sistema turi pranašumą teisinio reglamentavimo plotmėje. Taip pat jų turima sistema yra aiškesnė, turinti mažiau elementų, labiau susisteminta. Kita vertus, dabartinė Lietuvos viešojo sektoriaus sistema yra šiek tiek lankstesnė dėl bazinio atlyginimo dydžio apskaičiavimo metodikos, kuri keičiant vieną elementą leidžia koreguoti visą sistemą. Lietuvos atveju atlyginimų ribos gerokai mažiau orientuojamos į rezultatus, o Vokietijos atveju veiklos rezultatai daro poveikį daugeliui visų finansinių darbo užmokesčio rodiklių. Siekiant padidinti darbo užmokesčio sistemų veiksmingumą, būtina atlikti daug gilesnę analizę, kurios viena iš dalių galėtų būti darbo užmokesčio sistemos modeliavimas.

Išvados

1. Atlikus tyrimą galima išskirti, jog esminis veiksnys, darantis poveikį viešojo sektoriaus darbo užmokesčiui, yra teisinis darbo užmokesčio reglamentavimas. Remiantis teisės aktais, galima aiškiai nustatyti atskiras darbo užmokesčio sistemas. Palyginus Lietuvos ir Vokietijos darbo užmokesčio sistemas kaip visumą visam sektoriui paaiškėjo, jog:

- Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus darbo užmokesčio sistemos yra lanksčios, tačiau labiau decentralizuotas nei Vokietijos atveju (vertinant valdymo aspektu).
- Vokietijos ir Lietuvos viešieji sektoriai neturi bendros darbo užmokesčio sistemos, taikomos viešajam sektoriui.
- Nei Lietuvos, nei Vokietijos darbo užmokesčio sistemos taikymas neturi vienareikšmiško pranašumo kitos atžvilgiu. Lietuvos sistema yra labiau decentralizuota, chaotiška, tačiau lankstesnė pokyčiams. Vokietijos darbo užmokesčio taikymo praktika yra mažiau lanksti,



tačiau jos veikla labiau motyvuoja darbuotojus pateikiant rezultatus siekti organizacijos tikslų.

Kitas didelis pranašumas – sistemos aukštesnis centralizavimo laipsnis.

2. Atlikus Lietuvos viešojo sektoriaus darbo užmokesčio sistemų taikymo analizę, galima išskirti, jog esama situacija neatitinka teorinių efektyvių darbo užmokesčių sistemų apibrėžimų (Cartwright, 2005; Armstrong, Murlis, 2007; Snell, Bohlander, 2007). Galima išskirti, jog per paskutinius trejus metus Lietuvos atveju nebuvo rasta jokių mokslinių šaltinių, kurie nagrinėtų viešojo sektoriaus kaip visumos darbo užmokesčio sistemų tobulinimo galimybes, o ankstesni tyrimų rezultatai (Gerikienė, Blažienė, 2004, 2009; Chlivickas, Paliulis, Raudeliūnienė, 2011) nebuvo taikyti praktiškai. Todėl prognozuojama, jog šio straipsnio nagrinėjamos temos aktualumas ateityje tiktai didės, o pokyčiai bus sukelti iškilus reformų poreikiui arba įvertinus gerąją kitų šalių patirtį.

Literatūra

1. ARMSTRONG, M.; MURLIS, H. (2007). *Reward management. 5th edition*. Cornwall: MPG Books.
2. BALEŽENTIS, A.; BALEŽENTIS, T.; MISIŪNAS, A. (2011). Darbo užmokesčio pokyčiai Lietuvos žemės ūkio sektoriuje ekonominio nuosmukio laikotarpiu. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 3 (27), p. 14–22.
3. BERŽINSKIENĖ, D.; RAZIULYTĖ, S. (2013). Darbo užmokesčio diferenciacija Lietuvos darbo rinkoje. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, Nr. 4 (1).
4. BISWAS, B., D. (2013). *Compensation and benefit design: Applying finance and accounting principles to global human resource management systems*. JAV: Financial Times Press.
5. CARTWRIGHT, S. (2005). *The Blackwell encyclopedia of management*. Oxford: Blackwell publishing.
6. CHLIVICKAS, E.; PALIULIS, N.; K., RAUDELĪUNIENĖ, J. (2011). Žmogiškųjų išteklių administravimo funkcijų ir procedūrų efektyvumas viešajame sektoriuje. *Public Administration (16484541)*, 3 (31), p. 63–76.
7. DESSLER, G. (2000). *Human resource management. 8th edition*. JAV: Florida international University.
8. GERIKIENĖ, V.; BLAŽIENĖ, I. (2004). Mokėjimo už valstybinio sektoriaus darbuotojų darbą reguliavimas: Europos šalių patirtis ir Lietuvos praktika. *Mokslo darbai*, 56 (48), p. 39–51.
9. GERIKIENĖ, V.; BLAŽIENĖ, I. (2009). Valstybinio sektoriaus darbuotojų darbo apmokėjimo reguliavimo problemos Lietuvoje. *Jurisprudencija*, 4 (118), p. 299–319.
10. JENSEN, D.; McMULLEN, T.; STARK, M. (2008). *Vadovams apie atlygį*. Vilnius: Verslo žinios.
11. JUODAITYTĖ, A.; JABLONSKIENĖ, Z. (2013). Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. *Professional Studies: Theory & Practice/Profesines Studijos: Teorija ir Praktika*, (12), p. 87–96.
12. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1998, Nr. VIII-723.
13. Lietuvos Respublikos teisėjų atlyginimų įstatymas. *Valstybės žinios*. 2008, Nr. X-1771.
14. Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų ir valstybės tarnautojų pareiginės algos (atlyginimo) bazinio dydžio, taikomo 2014 metais, įstatymas. *Valstybės žinios*. 2013, Nr. XII-680.
15. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. VIII-1316.
16. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. Dėl butpinigių dydžio nustatymo bei mokėjimo ir persikėlimo išlaidų apmokėjimo profesinės karo tarnybos kariams. *Valstybės žinios*. 1998, Nr. 1410.
17. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. Dėl maitinimosi išlaidų piniginės kompensacijos dydžio nustatymo ir mokėjimo kariams ir karo prievolinkams, neap rūpinamiems maistu. *Valstybės žinios*. 2000, Nr. 1181.
18. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. Dėl profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ir kitų aktyviojo rezervo karių, taip pat parengtojo rezervo karių tarnybos apmokėjimo sąlygų. *Valstybės žinios*. 1998, Nr. 1353.
19. LIPINSKIENĖ, D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
20. OTTO, A. Vokietijos valstybės tarnybos darbo užmokesčio sistema ir paskutinės reformos tendencijos. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/countries/lithuania/38716741.pdf>
21. REDOR, D. (2010). *Wage inequalities in east and west*. Cambridge: Cambridge university press.
22. SAKALAS, P. (2009). *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
23. SNELL, S.; BOHLANDER, G. (2007). *Human Resource Management*. OH: Thomson South-Western.

**Summary**

Radvila, G.

Comparative Analysis of the Application of Wage System in the Public Sector in Lithuania and Germany

In this article the author defines the following research problem: what are the main factors influencing the public sector wage system. After the use of specific research methodology (analysis of the legal frameworks, interviews and analysis of literature and scientific publications) the determinant of legal wage regulation was disclosed as the main determinant influencing the public sector wage system. In order to reach this goal, the author gives an overview of theoretical aspects of application of wage systems, analyzes wage systems which are used in public sector in Lithuania and carries out a comparative analysis of wage systems which are applied in the public sectors in Lithuania and Germany. In this case Germany as a comparative country was chosen due to its leading role in European economy. Additionally, this research has disclosed that there is no united wage system in public sector and separate and strict wage systems can be clearly identified for different types of public sector employees. Public sector wage systems in Lithuania and Germany are clearly based on different principles and the current situation in both countries does not meet the theoretical definitions of effective wage systems.



MOBINGAS: IDENTIFIKAVIMAS, VALDYMAS IR PREVENCIJA

Justina Balčiūnienė, Akvilė Rumšaitė

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas
Muitinės g. 8, LT-44280 Kaunas, Lietuva
El. paštas justinadob@gmail.com, akvilerumsaite@gmail.com

Santrauka

Pastaraisiais metais Lietuvoje vis daugiau dėmesio skiriama disfunkciniams, diskriminuojančioms santykiams darbo aplinkoje apimančiam reiškiniui – mobingui. Mobingą galima apibūdinti kaip neefektyvius darbuotojų santykius ir bendradarbiavimą, asmeniui, organizacijai ir valstybei keliančius žmogiškųjų ir materialinių nuostolių grėsmę, kaip apimančią intensyvią, ilgai trunkantį psichologinį terorizavimą, pažeidžiantį organizacijos klimata, psichologinę ir fizinę darbuotojo sveikatą. Reiškinyje sukeliama nuostolių, ir jų norint išvengti būtina suprasti patį reiškinį.

Reikšminiai žodžiai: mobingas, psichologinis teroras, bauginimai darbe.

Įvadas

Straipsnio aktualumas ir problemos ištyrimo lygis. Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad pagal mobingo paplitimo mastą Lietuva gerokai lenkia Europos Sąjungos šalių vidurkį, o tai leidžia pagrįstai teigti, kad vis dar šiam reiškiniui Lietuvoje skiriama nepakankamai dėmesio. Pastebima, kad organizacijose, kuriose mobingo reiškiniui atpažinti ir jo prevencijai vykdyti neskiriama pakankamai dėmesio, darbuotojai dažniau keičiasi, mažėja darbo našumas, prastėja kokybė, darbuotojai išgyvena psichosomatinis negalavimus, dėl ko ne tik organizacija, bet ir valstybė patiria nuostolių. Mobingas yra ne tiek asmens, o organizacijos ir valstybinio lygmens problema, todėl būtina šį reiškinį kontroliuoti ir užtikrinti jo prevenciją, nors praktikoje vadovai šiai problemai skiria vis dar nepakankamai dėmesio. Siekiant užtikrinti mobingo prevenciją, būtina suprasti, kas yra mobingas, kaip jį atpažinti ir kokias naudojant priemones jo išvengti. Todėl būtina išsamiau aptarti šį reiškinį.

Mobingą darbuotojų santykiuose tyrė užsienio autoriai (Leymann, 1990; Einarsen, et al. 1994; Niedl, 1996) ir tik nedaugelis Lietuvos mokslininkų (Barkauskaitė, Žadeikaitė, 2006; Sąlyga ir kt. 2008; Žukauskas, Vveinhardt, 2009 ir kt.).

Straipsnio objektas – mobingo darbo vietoje identifikavimo ir valdymo galimybės.

Straipsnio tikslas – atliekant mokslinės literatūros, empirinių tyrimų analizę, nustatyti mobingo atsiradimo, priežastingumo ir valdymo galimybes.

Straipsnio uždaviniai:

1. Apibrėžti mobingo sampratą, atskleidžiant mobingo požymius ir priežastis.
2. Išskirti mobingo pasekmes darbuotojui ir organizacijai.
3. Atlikti mobingo prevencijos ir valdymo galimybių organizacijose analizę.

Straipsnio metodai: straipsnis parengtas remiantis sisteminės mokslinės literatūros analizės, sintezės, analogijos, apibendrinimo, grupavimo, sisteminimo, lyginimo ir statistinių duomenų apibendrinimo, analizės metodais.

1. Teoriniai mobingo identifikavimo ir vystymosi aspektai

1.1. Mobingo samprata

Darbo aplinkoje dažnai kyla konfliktų, kuriuos vadovybė ignoruoja, skatina arba stengiasi juos spręsti. Vieno ar kelių individų darbe patiriama įtampa, bauginanti aplinka, nuolat jaučiama grėsmė, bendradarbių ir vadovų teroras, socialinė atskirtis, blogėjanti sveikata ir depresija – rezultatai, sukelti ilgalaikio psichosocialinio stresoriaus, įvardijamo kaip mobingas (Vveinhardt, Žukauskas, 2010). Mobingą dažnai apibūdinamas kaip psichologinis teroras, diskriminacija darbuotojų santykiuose, engimas, priekabiavimas ar gąsdinimas.

Pirmasis mobingo terminą dar pavartojo austrų mokslininkas K. Z. Lorenzas (1996). Jis tyrinėjo gyvūnų elgseną. Septintajame dešimtmetyje P. Heinemannas agresyvių gyvūnų elgesį



sugretino su žiauriu vaikų elgesiu kitų vaikų atžvilgiu. Šie tyrinėjimai tęsiami iki šiol ir yra svarbūs tuo, kad socialinio elgesio įpročius vaikai augdami linkę perkelti į tarpusavio santykius darbo organizacijose (J. Vveinhardt, 2010).

Mobingo reiškinių pradininkas švedas H. Leymannas (1990) vartojo terminą „mobbing“. Mobingo terminas labiausiai paplitęs vokiškai kalbančiose šalyse, Švedijoje, Italijoje, Austrijoje (terminas pirmiausia ir pavartotas šioje šalyje). Angliškai kalbančiose šalyse reiškiniui apibūdinti taip pat vartojamas terminas „bullying“. Dar vartojami terminai „employee abuse“ (liet. – darbinis piktnaudžiavimas), „workplace terrorism“ (liet. – teroras darbo vietoje), o prancūzų literatūroje mobingas įvardijamas kaip „harcèlement moral“ (liet. – dvasinis varginimas, persekiojimas, kankinimas) (Vveinhardt, Žukauskas, 2010). Nors ir skirtingai skambantys, šie terminai yra vartojami nesveikiems, psichologiniu teroru, prievarta, bauginimu ir priekabėmis grįstiems darbuotojų santykiams paaiškinti. Taigi reiškinių įvardijimas užsienio literatūroje skiriasi atsižvelgiant į ilgainiui susiformavusias tradicijas ir skirtingų šalių autorius, kuriais remiamasi. Lietuvoje mobingo reiškiniui įvardyti skirto termino nėra. Tačiau kartais vartojama bauginimų darbe sąvoka, kuri visiškai neatspindi pačios mobingo situacijos. Bauginimas lietuvių kalboje daugiau siejamas su pusiau pozityvia nuostata, o mobingas pagal sampratą suvokiamas – išskirtinai su negatyviomis nuostatomis, potyriais ir išgyvenimais. Pabrėžtina, kad angliški terminai „mobbing“ ir „bullying“ nėra tapatūs. T. Petraitis (2010) terminą „mobbing“ įvardija kaip bendrą, kolektyvinį, neagresyvų veiksma, tai būna vieno ar kelių asmenų nusiteikimas prieš kažką, tai susiję su prasta nuotaika, atspindi situaciją, nes atliekamas tam tikromis aplinkybėmis niekuo iš kitų neišsiskiriančių asmenų. Psichologinis bauginimas („bullying“) paremtas vieno fiziškai agresyvaus asmens puolimu, kurį gali vykdyti ir kiti jam pataikaujantys asmenys; tas asmuo nuolat gąsdina, jo elgesys nėra normalus, jis iš įpratimo yra žiaurus, dominuojantis ir valdingas silpnesnių žmonių atžvilgiu, atspindi individo charakterį, kai psichologiškai sutrikęs asmuo ar jų grupė kažką žemina. Toks elgesys yra parankus būdas tokiam žmogui pabėgti nuo netikrumo ir baimės. Literatūroje galima aptikti psichologinio teroro (Šalyga, Malakauskienė ir kt., 2008), psichologinio smurto (Pajarskienė, 2008), destruktivaus elgesio (Barkauskaitė, Žadeikaitė, 2006) terminus, tačiau šie terminai daugiaprasmiški ir neatspindi reiškinių specifikos. Lietuvoje vartojami terminai nėra apibrėžti pagal laiko ir pasikartojimo dažnumo kriterijus. Išskirtinai mobingą apibūdina Ozturkas ir kt. (2008), teigdami, kad tai emocionalus linčo teismas, tyčinė, sisteminė žmogaus priespauda.

Remiantis klasikiniu H. Leymanno (1993, 1996) apibrėžimu, mobingas apibrėžiamas kaip toks asmens puolimas, kuris trunka ne mažiau kaip šešis mėnesius, o užpuolimai – ne retesni kaip kartą per savaitę. Tačiau skirtingi autoriai pateikia ir daugiau mobingo apibrėžimų. S. Lewisas (2005) teigia, kad mobingas – tai kaip ilgalaikis psichosocialinis stresorius; dėl aukšto užpuolimų dažnio ir ilgos priešiškos elgsenos trukmės darbuotojas patiria protinę, visuomeninę kančią, stresą, psichosomatinius sutrikimus. Remiantis Ch. Kolodej (2005) mobingo apibendrinimu, mobingas gali būti vertikalusis (tarp vadovo ir pavaldinio) ir horizontalusis (tarp vienodo rango darbuotojų). Mobingas yra lygių teisių nebuvimas, kai asmuo, turintis daugiau galių, t. y. vertikalusis mobingas, žemina, išnaudoja turintį mažiau galių asmenį (Vveinhardt, Žukauskas, 2010).

1.2. Mobingo pasekmės organizacijai, individui ir visuomenei

Remiantis klasikiniu dar H. Leymanno (1993) suformuotu mobingo kaip ilgalaikio stresoriaus apibrėžimu, dėl aukšto, dažno ir ilgos priešiškos elgsenos trukmės šių disfunkcinių santykių pasekmė darbuotojui – protinė, psichosomatinė ir visuomeninė kančia, stresas (Leymann, 1993; Zuschlag, 1994; Leymann, 1996; Niedl, 1996; Lewis, 2005 ir kt.).

Mobingo pasekmės yra nagrinėjamos trimis lygmenimis – individo, įmonės ir valstybės. Jas plačiau aprašo J. Vveinhardt'as ir P. Žukauskas (2010). Jie išryškina, kaip



mobingo proceso veiksniai daro poveikį individui, kaip veikia visą organizacijos veiklą, kuri yra valstybės ir visuomenės dalis. Individo lygmeniu matyti, kad pasekmės labiau apima psichinius ir fizinius negalavimus ir su šiais negalavimais susijusius reiškinius: miego sutrikimus, nuolatinį bejėgiškumą ir nuovargį, nerimą, dažnai virstantį fiziniu skausmu (galvos, skrandžio, širdies ir kt.). Įmonė ir valstybė labiau patiria finansinių nuostolių, nes dėl individualaus lygio pasekmių atsiranda nuostolių įmonei, kartu ir visai visuomenei. Pagrindinės pasekmės organizacijai ir valstybei – iniciatyvos sumažėjimas, darbuotojų užsisklendimas, blogas organizacijos klimatas, nedarbingumas dėl ligos, pravaikštos ir su tuo susijusios išlaidos (1 lentelė).

1 lentelė

Mobingo pasekmės

Individui	Įmonei	Valstybei
Psichiniai sutrikimai	Prastas organizacijos klimatas	Sveikatos apsaugos sistemos ligos
Fiziniai negalavimai	Neigiama įtaka veiklos rezultatams	Socialinės išmokos dėl prarasto darbingumo
Finansiniai nuostoliai dėl sumažėjusio darbingumo ir išlaidų gydymui	Darbuotojų iniciatyvos ir motyvacijos praradimas	Yrantys socialiniai santykiai, žmogiškieji praradimai
Yrantys šeimyniniai santykiai	Prastovos, ligos	Nepasitikėjimas valstybe
Savižudybė	Atleidimai ir rotacija	Ekonominiai praradimai

Šaltinis: Vveinhardt, J.; Žukauskas P. (2010). Mobingo koncepto semantinės išvestinės. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 6, p. 218–226.

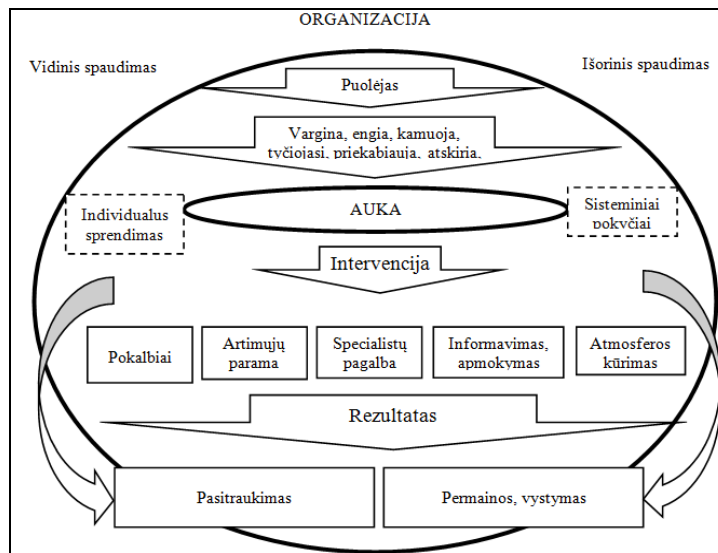
Nors už mobingą atsakingas kiekvienas šio proceso dalyvis (ir puolėjas, ir rėmėjas, ir pasyvus dalyvis), pagrindinis krūvis ir atsakomybė tenka vadybiniam organizacijos personalui, organizacijos vadovui.

1.3. Mobingo prevencija

Mobingą nagrinėję autoriai pagrindinę problemos sprendimo sąlygą nurodo problemos pripažinimą ir įvardijimą (Vveinhardt, 2009). Negatyvaus reiškinio priežasčių, jo daromos žalos tyrimai sudaro sąlygas kurti įvairias mobingo prevencijos problemas.

Literatūroje aptinkama įvairūs mobingo prevencijai taikomi būdai: ugdomasis vadovavimas, supervizijos, moderacijos, mediacijos būdai. Šios priemonės labiau taikomos užsienio šalyse. Lietuvoje nėra labai populiarios, tačiau moksliniuose darbuose jau pradedamos analizuoti (Simaitis, 2007, Dirgėlienė, Kiaunytė, 2005).

Mokslininkai (Zapf, 2006; Jordan, Sheehan, 2000; Einarsen, 2002), analizavę mobingo problematiškumą ir kūrę sprendimus, kaip jį išspręsti, sukūrė mobingo prevencijos modelius, kurie problemą analizuoja skirtingais aspektais. J. Vveinhardt'as (2009) sukūrė ir pasiūlė kompleksinį mobingo proceso intervencijos modelį (1 pav.), kuris apima intervencijos priemones individualiu ir organizaciniu lygmenimis.



Šaltinis: VVEINHARDT, J. (2009). Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, intervencijos modelis. *Tiltai*, Vol. 47, Issue 4, p. 89–102.

1 pav. Kompleksinis mobingo proceso intervencijos modelis: intervencijos modelis individualiu ir organizaciniu lygmenimis

1 pav. pateikiamas apibendrintas mobingo intervencijos procesas organizacijoje – išryškunami puolėjo veiksmai, nukreipti į pasirinktą auką, aukos apsisprendimas likti organizacijoje, ar pasitraukti iš jos, taip pat galimi intervencijos būdai individualiu ir organizaciniu lygmenimis. Įvertinamas išorinis spaudimas, kuris patiriamas iš bendruomenės, visuomenės. Vidinis spaudimas atsispindi įmonėje atsižvelgiant į tai, kaip mobingas suvokiamas organizacijoje.

Mobingo prevencija nagrinėjama atsižvelgiant į mobingo priežastis. Ch. Kolodej (2005) išskiria mobingo intervencijos būdus individualiu lygmeniu (vertinant iš aukos pozicijos) ir organizaciniu (vertinant iš organizacijos pozicijos, prevencija) lygmeniu. Individualiu lygmeniu intervencijos būdai šie: mobingo strategija, draugiškas pokalbis, ekspertų ir psichologų pagalba, pasitikėjimo savimi ugdymas, streso valdymo seminarai, pokalbiai su darbuotojais ir padalinių vadovais. Pastebėta, kad kuo anksčiau auka sulaukia pagalbos iš ją supančių artimųjų, tuo mažesnė mobingo žala (Niedl, 1996).

Geriausias būdas problemai spręsti – neleisti kilti pačiai problemai. Svarbu spręsti tarp darbuotojų kylančias problemas, kurti mobingo prevencijos programas, darbuotojus su jomis supažindinti. Mobingo prevencijos priemonės organizaciniu lygmeniu: ugdomas vadovavimas, profesinės veiklos priežiūra ir stebėjimas, tarpininkavimo, darbo grupės palaikymo metodai, konfliktų reguliavimas, organizacijos konsultavimas ir vystymas, teisinė pagalba, sulaikymo procedūra, atleistųjų įdarbinimas (Kolodej, 2005).

Įmonėse taikoma praktika, kai iš darbo išeinantis darbuotojas apklausiamas, kodėl jis nutraukia darbo sutartį. Tada išsiaiškinamos problemos ir stengiamasi užkirsti kelią kitiems išėjimams. J. Vveinhardt (2009) teigimu, kuo anksčiau pradedama taikyti mobingo intervencija, tuo daugiau galimybių konfliktą išspręsti konstruktyviai.

2. Mobingo paplitimo ir jo valdymo galimybių organizacijose tyrimas

2.1. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – atskleisti mobingo paplitimą Lietuvos organizacijose, nustatant šio reiškinio identifikavimo ir valdymo galimybes.

Tyrimo uždavinys – išanalizuoti mobingo paplitimą ir jo valdymo galimybes Lietuvos organizacijose.



Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo 128 respondentai. Tyrime dalyvavę respondentai pagal lytį pasiskirstė taip: 59 proc. moterų (75 apklaustieji) ir 41 proc. (53 apklaustieji) vyrų. Populiariausias respondentų amžius pagal gautus tyrimo rezultatus yra nuo 21 iki 30 metų. Daugiau nei pusė apklaustųjų, 85 respondentai, yra dirbantys, 13 respondentų yra dirbantys studentai, todėl apklausoje iš viso dalyvavo 73 proc. dirbančių asmenų. 4 proc. apklaustųjų yra bedarbiai, 16 proc. – studentai ir 4 proc. – pensininkai. Iš viso dirbančius respondentes sudaro 98 apklaustieji, iš kurių 38 dirba viešajame sektoriuje, o 60 – privačiame. Analizuojant darbuotojų pasiskirstymą pagal įmonės, kurioje jie dirba, dydį, matome, kad 37 proc. dirbančių asmenų dirba įmonėse, kuriose darbuotojų daugiau nei 250, 30 proc. – įmonėse, kuriose darbuotojų yra nuo 50 iki 250, 20 proc. – įmonėse, kuriose darbuotojų yra nuo 10 iki 50, 13 proc. dirba smulkiose įmonėse, kuriose yra iki 10 darbuotojų.

2.2. Tyrimo rezultatai

Atliktas tyrimas atskleidė, kad mobingas Lietuvos organizacijose paplitęs, tačiau informacijos šio reiškinio tematika mažai, organizacijos nėra pasirengusios kovoti su mobingu.

Nustatant mobingo paplitimo lygį Lietuvos organizacijose, tyrimas parodė, kad 42 proc. apklaustųjų yra buvę psichologinio teroro darbe – mobingo – liudininkais. 29 proc. respondentų patys yra išgyvenę mobingą: patyrę priekabiavimus ir patyčias darbo vietoje. Tyrimo duomenų analizė parodė, kad mobingas dažniau pasireiškia privačiame sektoriuje, toks elgesys labiau paplitęs tarp moterų.

Vertinant mobingo reiškinio identifikavimo ir suvokimo procesus organizacijoje, pastebima, kad pakankamai informacijos ir žinių apie šį reiškinį nėra. 66 proc. respondentų atliekant tyrimą pirma kartą išgirdo terminą „mobingas“, 34 proc. apklaustųjų yra anksčiau girdėję šį terminą. 16 proc. apklaustųjų pripažįsta, kad informacijos šaltiniuose pakankamai žinių mobingo tematika, tačiau 14 proc. jiems prieštarauja, teigdami, kad informacijos nepakanka. 70 proc. respondentų visiškai neturi nuomonės apie informacijos paplitimą, nes nėra girdėję apie terminą, todėl ir nėra ieškoję apie jį informacijos. Tyrimas atskleidė, kad psichologinis teroras ir disfunkcinis elgesys organizacijose paplitęs, tačiau apie tai viešai nekalbama. Mobingas Lietuvos organizacijose dažniausiai pasireiškia apkalbomis, intrigomis, konfliktais, grasinimais, apkalbomis, neteisingu darbo vertinimu. Dažniausiai toks elgesys trunka trumpai, todėl galima traktuoti, kad konfliktai suvaldomi jiems dar nespėjus virsti mobingu. Toks elgesys Lietuvos organizacijose dažniausiai pasireiškia kartą per mėnesį.

Analizuojant anketinės apklausos duomenis, kurie rodo mobingo valdymą ir valdymo galimybių vertinimą organizacijose, pastebima, kad Lietuvos organizacijose nepakankamai taikoma vadybinių metodų praktikoje. Respondentų nuomone, mobingo atsiradimą lemia blogas darbo organizavimas, neadekvatus vadovų elgesys, darbuotojų asmeninės savybės. Respondentams svarbi etiška darbo kultūra, moralinių vertybių diegimas darbo aplinkoje: 70 proc. apklaustųjų mano, kad taikant moralines vertybes sumažėtų mobingo paplitimas. Mobingo plėtrą stabdantys veiksniai yra tinkamas konfliktų valdymas ir bausmės. Respondentai mano, kad mobingas turėtų būti baudžiamas įspėjimais arba drausminėmis nuobaudomis.

Dažniausiai nurodomas mobingo veiksmas, kurį patiria ketvirtadalis apklaustųjų mobingo aukų, yra šaukimas ir koneveikimas, taip pat dažnai patiriamas nuolatinis apkalbinėjimas už akių. Didžioji dalis mobinguojamų asmenų nurodo, kad ant jų lyg ir šaukiama, užkliūva jų asmenis gyvenimas, jiems grasinama žodžiu, skleidžiamos paskalos, nuolat abejojama jų priimtais sprendimais, užkliūva darbo produktyvumas. Lietuvos organizacijose retai šaipomasi iš tautybės, socialinės kilmės, religinių pažiūrų, politinių pažiūrų. Taip pat labai retai grasinama raštu, nes tai sukeltų baudžiamąją atsakomybę. Taip pat labai nedaugelis, vos keletas procentų apklaustųjų, pripažįsta, kad su jais nekalbama, nebendraujama.

Kadangi mobingas, kaip ir kiekvienas elgesys, sukelia tam tikrą atoveiksmį, respondentų buvo prašoma pažymėti, kaip jie reagavo, kai prieš juos buvo nukreiptas



disfunkcinis elgesys. Didžioji dalis mobingą patyrusių respondentų, 21 proc., paprašė mobingą taikančių asmenų liautis, 18 proc. pasipasakojo šeimos nariams arba kolegoms, 11 proc. pranešė vadovui, 9 proc. apklaustųjų nieko nedarė, tikėdamiesi, kad mobingas baigsis savaime. Daugiau nei pusė apklaustųjų pripažįsta, kad apie prieš juos nukreiptas patyčias jie kažkam pasipasakojo, todėl tikėtina, kad ta informacija pasiekė ir vadovus. Toliau jau nuo jų priklauso, ar mobingas sustabdomas.

Respondentų klausiant, ar organizacijoje buvo imtasi priemonių mobingui stabdyti, tik 16 proc. pripažino, kad taip, 27 proc. tuo nesidomėjo, o daugiau nei pusė apklaustųjų mano, kad jų organizacijoje nebuvo imtasi jokių priemonių prieš psichologinį terorą. Respondentų klausiant, kas ėmėsi priemonių mobingui sustabdyti, nustatyta, kad dažniausiai tokių priemonių imasi vadovai (83 proc.). 17 proc. apklaustųjų tvirtina, kad prieš mobingą priemonių ėmėsi bendradarbiai.

Tyrimas atskleidė, kad mobingas yra gana nauja, tačiau jau spėjusi paplisti organizacinė problema, su kuria būtina kovoti, nes šio reiškinių padariniai neigiamai atsispindi ne tik patiriantiems mobingą darbuotojams, bet ir įmonei bei visai visuomenei.

Išvados

1. Išanalizavus ir apibendrinus mokslinės literatūros medžiagą galima patikslinti mobingo sampratą, pagrindinį akcentą priskiriant diskriminaciniam reiškinių aspektui. Mobingas prasideda nuo konflikto, kuris tinkamai nulėmus proceso eigą ir aukos veiksmus gali ir nevirsti mobingu. Tačiau to laiku nepastebėjus ir neįvertinus konfliktas juo virsta. Netinkamai elgiantis ir ignoruojant konfliktus sudaromos sąlygos konfliktui gilėti. Mobingo priežastys glūdi puolančiojo psichologijoje – tai puolančiojo konkurencingumas, pavydas, maža savivertė, kompleksai. Pagal mobingo priežastingumą mobingas skirstomas į individualųjį, socialinį ir organizacinį.
2. Mobingas paveikia ne tik asmenį, bet ir organizaciją bei visą visuomenę, valstybę. Mobingo pasekmės nagrinėjamos trimis lygmenimis – individo, įmonės ir valstybės. Mobingo pasekmės individui labiau apima fizinius ir psichinius sutrikimus, kai organizacijai ir valstybei sukelia finansinius nuostolius. Todėl svarbu suprasti ir imtis atitinkamų priemonių mobingui išvengti, o jį pastebėjus šalinti.
3. Mobingo problemai darbo vietoje siūlomi kompleksiniai mobingo prevencijos modeliai, apimantys individualią ir organizacinę plotmes. Neabejotinai pripažįstama, kad geriausių rezultatų galima pasiekti sudarant kompleksinį modelį, kuris spręstų problemą organizacinio ar individualaus lygmens priemonėmis. Taip pat skiriamos dvi pagrindinės mobingo prevencijos priemonės – palikti organizaciją arba plėtoti intervencinę politiką. Tačiau neabejotinai svarbiausia, kad mobingas turi būti pripažįstamas, įvardijamas ir įsisaugojamas kaip problema.
4. Atliktas anketinis tyrimas, kuriame savanoriškai dalyvavo 128 respondentai, parodė, kad mobingas paplitęs ir Lietuvos organizacijose. Beveik 30 proc. apklaustųjų pripažino, kad yra patyrę mobingą darbe, jo liudininkai yra buvę daugiau nei 40 proc. apklaustųjų, tačiau pats terminas „mobingas“ respondentams mažai žinomas. Apklaustieji teigia, kad mobingą būtų galima valdyti diegiant moralines vertybes organizacijoje, kaip prevencines priemones nurodo bausmes taikant įspėjimus ir drausmines priemones. Tačiau mobingo prevencinės priemonės turėtų būti integralios ir bendros visos organizacijos kultūroje.

Literatūra

1. BARKAUSKAITĖ, M.; ŽADEIKAITĖ, L. (2006). Santykiai kaip žmogaus ugdymo metodologinė paradigma. *Pedagogika*, 83, p. 39–44.
2. DIRGĖLIENĖ, I.; KIAUNYTĖ, A. (2005). Supervizija Lietuvos socialinio darbo kontekste. *Acta Paedagogica Vinhensia*, 15, p. 240–254.
3. EINARSEN, S.; RAKNES, B. I.; MATTHIESEN, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: an explanatory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No 2, p. 185–201.
4. JORDAN, P. J.; SHEEHAN, m. (2000). *Stress and managerial bullying: affective antecedents and consequences*. Paper presented at the Transcending Boundaries: Integrating people, processes and systems conference. Brisbane.
5. KOLODEJ, Ch. (2005). *Mobbing: Psychoteror and Arbeitsplatz und seine Bewaltigung*. Wien: WUV.



6. LEYMANN, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at workplace. *Violence and Victims*, 5 (2), p. 119–126.
7. LEYMANN, H. (1993). Etiology and frequency of mobbing at work – a review of existing research. *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 7, p. 271–283.
8. LEYMANN, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, p. 165–184.
9. LEWIS, S.; ORFORD, J. F. (2005). Woman experiences of workplace bullying: changes in social relationships. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, Vol. 15, p. 29–47.
10. LORENZ, K. Z. (1996). On aggression. San Diego: Harcourt Brace.
11. NIEDL, K. (1996). Mobbing and wellbeing: economic and personal development implication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 2, p. 203–214.
12. OTZURK, H.; SOKMEN, S.; YILMAZ, F.; CILINGIR, D. (2008). Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 20 (9), p. 435–442.
13. PAJARSKIENĖ, B. (2008). *Psichosocialinės rizikos veiksnių vertinimas*. Profesinės rizikos vertinimo aspektai [interaktyvus] [žiūrėta 2013 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <2008m. rugsėjo 30 d. Aplankyta 2012-04-05, <http://www.statybininkai.lt/Files/Psichosocialines%20rizikos%20veiksniu%20vertinimas.pdf>>
14. PETRAITIS, T. (2010). *Psichologinis teroras (mobingas)*. Psichologinis spaudimas (bullyingas) [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <timas.petraitis.home.mruni.eu/wp-content/uploads/.../reabilitacija-ii.ppt> [žiūrėta 2013 m. gruodžio 2 d.].
15. SAŁYGA, J.; MALAKAUSKIENĖ, R.; JONUTYTĖ, I. (2008). Lietuvos jūrininkų patiriamo psichologinio teroro ir fizinės sveikatos ryšys. *Sveikatos mokslai*, 2, p. 1613–1616.
16. SMAITIS, R. (2007). Mediacijos privačiuose ginčiuose teisinio reguliavimo tendencijos Lietuvoje. *Justitia*, 2 (64), p. 21–32.
17. VVEINHARDT, J. (2009). Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, intervencijos modelis. *Tiltai*, Vol. 47, Issue 4, p. 89–102.
18. VVEINHARDT, J. (2010). Mobingo koncepto semantinės išvestinės. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 6, p. 218–226.
19. ZUSCLAG, B. (1994). *Mobbing: Scikane am Arbeitsplatz*. Goettingen: Verlag fuer angewandte Psychologie.
20. ŽUKAUSKAS, P.; VVEINHARDT, J. (2009). Diagnosis of mobbing as discrimination in employee relation. *Inžinerinė ekonomika – Engineering Economics*, Kaunas: Technologija, 4 (64), p. 103–113.
21. ŽUKAUSKAS, P.; VVEINHARDT, J. (2009). Socio-demographic characteristics of mobbing and discrimination in employee relations. *Transformation in Business and Economics*, 8/3(18), Supplement A, p. 128–147.
22. ŽUKAUSKAS, P.; VVEINHARDT, J. (2010). The model of Managerial Intervention Decisions of Mobbing as Discrimination in Employees' Relations in Seeking to improve Organizational Climate. *Inžinerinė ekonomika – Engineering Economics*. Kaunas: Technologija, 21 (3), p. 306–314.

Summary

Balčiūnienė, J.; Rumšaitė, A.

Mobbing: Identification, Control and Prevention

Nowadays Lithuania is increasing its focus on mobbing – a dysfunctional, discriminational relationship developed in working environment. This relationship includes an intensive, long-lasting psychological harassment at work which disturbs organizational climate, psychological and physical health of workers. In addition to this, organizations which do not pay sufficient attention to mobbing, its recognition and prevention, suffer from higher staff turnover, lower labour productivity, decline of quality, worker psychosomatic ailments which have an impact not only on the organization but also on the country. This shows that mobbing is not only personal but also organizational state-level problem, and actions to control or prevent it must be taken into consideration. In order to achieve this, there are some mobbing prevention models from which the best results can be achieved through a comprehensive model that addresses the problem from both organizational and individual level.



ŽMOGIŠKOJO KAPITALO FORMAVIMOSI VEIKSNIAI GLOBALIOS EKONOMIKOS SĄLYGOMIS

Rasa Railaitė

*Kauno technologijos universitetas
K. Donelaičio g. 73, LT-44249 Kaunas
rasa.railaite@ktu.edu*

Santrauka

Atsižvelgiant į šiandienius visuomeninius iššūkius: kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą, sparčiai kintančias technologijas, augantį žinių ir išsilavinimo reikšmingumą, pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama žmogiškajam kapitalui. Šiame straipsnyje siekiama aptarti žmogiškojo kapitalo formavimosi veiksniai globalios ekonomikos sąlygomis. Taikant mokslinės literatūros analizės, sisteminimo bei vertinimo metodus, straipsnyje analizuojama žmogiškojo kapitalo koncepcija, atskleidžiama sampratos interpretacijų įvairovė, taip pat aptariama žmogiškojo kapitalo vertė ir nauda tiek individui, tiek organizacijai ir visai šaliai. Antroje straipsnio dalyje dėmesys skiriamas žmogiškojo kapitalo formavimo aspektų analizei, analizuojamos žmogiškojo kapitalo formavimo ypatybės, nagrinėjama investicijų į žmogiškąjį kapitalą svarba ir reikšmė.

Reikšminiai žodžiai: žmogiškasis kapitalas, žmogiškojo kapitalo formavimas, investicijos į žmogiškąjį kapitalą, darbuotojų įgūdžių stiprinimas, investicijų grąža.

Įvadas

Straipsnio aktualumas, problemos ištyrimo lygis, mokslinė problema. Vis labiau ryškėjančios problemos, susijusios su kvalifikuotos darbo jėgos trūkumu, skatina įvairių sričių tyrėjus vis daugiau dėmesio skirti efektyviam žmogiškojo potencialo panaudojimui. Autoriai (Matovac, Bilas, Franc, 2010) akcentuoja, jog pastaruoju metu intensyviai ieškoma būdų, kaip sėkmingai konkuruoti šalies ir pasaulio darbo rinkose. Todėl atsižvelgiant į tai, padidėja dėmesys švietimui ir įgūdžių tobulinimui. Svarbiu aspektu tampa žmogiškajam kapitalui kurti tinkamos aplinkos suformavimas. Moksliniame diskurse gausu tyrimų, analizuojančių žmogiškuosius išteklius ir žmogiškąjį kapitalą. Bagdanavičius (2002) akcentuoja, jog pastaruoju metu ekonomikos vystymasis tampa vis labiau priklausomas nuo žmogiškojo kapitalo ir investicijų į jo plėtrą. Žmogiškasis kapitalas išskiriamas kaip itin svarbus veiksnys, darantis įtaką konkurencingumui, ekonomikos augimui ir efektyvumui. Atsižvelgiant į tai, panašią poziciją pateikia ir Chlivickas, Papšienė, Papšys (2009). Jie akcentuoja, jog globalios rinkos sąlygomis organizacijoms svarbu tampa susitelkti tiek į turimus, tiek į potencialius darbo išteklius. Pastebima ir tai, jog vis daugiau dėmesio skirti žmogiškojo kapitalo ypatumų analizei skatina ir tokie aspektai kaip konkurencinis poreikis prisitaikyti prie greitai kintančių technologinių naujovių (Cerrato, Piva, 2012).

Siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą, autoriai (Matovac ir kt., 2010) akcentuoja, jog daug dėmesio būtina skirti švietimui, mokslui ir technologijoms. Šių dienų aplinka, pasak Bagdanavičiaus (2002), lemia tai, kad žmogus turi mokytis beveik visą savo gyvenimą. Taigi, siekiant sėkmingai konkuruoti nacionalinėje ir globalioje darbo rinkoje, būtina nuolat atnaujinti savo turimas žinias ir įgūdžius. Atsižvelgiant į tai, daug dėmesio turėtų būti skiriama žmogiškojo kapitalo plėtojimui.

Literatūros analizė rodo, jog žmogiškasis kapitalas analizuojamas įvairiais aspektais: vieni autoriai (Čadil, Petkovová, Blatná, 2014) tyrinėja žmogiškojo kapitalo, ekonomikos augimo ir struktūros ryšį, kiti (Šileika, Tamašauskienė, 2003) vertina investicijų į žmogiškąjį kapitalą efektyvumą, dar kiti (Cerrato, Piva, 2012) analizuoja mažų ir vidutinių įmonių internacionalizaciją į tai pažvelgdami iš žmogiškojo kapitalo perspektyvos. Pastebima, jog, nors įvairios žmogiškojo kapitalo ypatybės moksliniu lygmeniu yra plačiai analizuojamos, tačiau vis dėlto žmogiškojo kapitalo formavimosi veiksniai turėtų būti išnagrinėti detaliau.

Straipsnio mokslinė problema – kokie žmogiškojo kapitalo formavimosi veiksniai egzistuoja globalios ekonomikos sąlygomis.

Straipsnio objektas – žmogiškasis kapitalas.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti žmogiškojo kapitalo formavimosi veiksniai globalios ekonomikos sąlygomis.

Straipsnio uždaviniai:

1. Išanalizuoti žmogiškojo kapitalo koncepciją, sudedamuosius elementus, jų vertę.



2. Atskleisti investicijų į žmogiškąjį kapitalą reikšmingumą.

3. Aptarti žmogiškojo kapitalo formavimosi veiksnius.

Straipsnio metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė.

1. Žmogiškojo kapitalo samprata

Žmogiškojo kapitalo ištakos siekia senovės laikus – žmogus nuo seno siekė pagilinti savo turimas žinias ir įgūdžius. Ilgainiui vystėsi ir pati žmogiškojo kapitalo koncepcija. J. Bagdanavičius (2002) žmogiškojo kapitalo koncepcijos atsiradimą ir vystymąsi sieja su XVII–XIX amžiumi ir ekonomikos srities klasikų darbais. Pasak I. Lapinskaitės, M. Krikščiūnaitės (2014), žmogiškojo kapitalo teorija kaip atskira susiformavo XX a. 6–7 dešimtmetyje. Kaip vieni žymiausi šios teorijos pradininkai išskiriami G. S. Beckeris, J. Minceris, T. W. Schultzas, B. Weisbrodas ir kt. V. Gižienė ir Ž. Simanavičienė (2012), analizuodamos žmogiškojo kapitalo raidą, taip pat akcentuoja, jog nemažą įtaką šiai koncepcijai formuoti turėjo W. Petty, I. Fisheris, F. Knightas ir kt., tačiau tiek V. Gižienė ir Ž. Simanavičienė (2012), tiek I. Lapinskaitė, M. Krikščiūnaitė (2014) pabrėžia A. Smith'o veiklos svarbą žmogiškojo kapitalo koncepcijos formavimosi kontekste. Taigi, kaip pastebima analizuojant skirtingus mokslinius leidinius, prie žmogiškojo kapitalo koncepcijos atsiradimo ir vystymosi prisidėjo gausus būrys tyrėjų, kurie davė savitą indėlį. Atsižvelgiant į tai, I. Lapinskaitė, M. Krikščiūnaitė (2014) skiria 3 žmogiškojo kapitalo susiformavimo etapus:

- XVII a., išsiskyręs reikšmingomis A. Smith'o idėjomis;
- XIX a. 6 ir 7 dešimtmečiai, pasižymėję savitomis G. S. Beckerio, B. Weisbrodo, J. Mincerio, T.W. Schultzo idėjomis;
- XX a. mokslinės ir technologinės revoliucijos įtaka.

Įvairūs literatūros šaltinių autoriai, tokie kaip V. Gižienė ir Ž. Simanavičienė (2012), akcentuoja, jog pastaruoju metu greitai kinta protinio ir fizinio darbo santykis, jaučiamas protinio darbo poreikio augimas. Pasak Z. Tamašauskienės, A. Šileikos, L. Masėnienės (2008), šiuo metu vyraujanti žmogiškojo kapitalo koncepcija yra pagrįsta neoklasikinės Čikagos mokyklos versija, kuri orientuota į ekonominių procesų aiškinimą, pagrįstą maksimizuojančia individų elgsena. Pasak autorių (M. Bildirici, S. Sunal, E. Aykac Alp, M. Orcan, 2005), viena vertus, įgūdžiai, kuriuos įgyja žmogus, gali būti laikomi viena iš kapitalo formų, kitą vertus, pats žmogus taip pat gali būti laikomas kapitalu. Kiti autoriai (M. Tiruneh, M. Radvansky, 2011) akcentuoja, kad atlikti teorinio ir empirinio pobūdžio tyrimai rodo, jog žmogiškasis kapitalas daro įtaką ekonomikos augimui. Anot I. Lapinskaitės, M. Krikščiūnaitės (2014), žmogiškieji ištekliai šiandien yra vieni svarbiausių išteklių, be kurių sunkiai įsivaizduojamas organizacijos funkcionavimas.

Akcentuotina tai, jog egzistuoja dvi sąvokos: žmogiškasis kapitalas ir žmogiškieji ištekliai, kurios kartais yra sugretinamos, o kartais skiriamos. Remiantis autorių (A. Pinto, S. Ramos, S. Nunes, 2014), žmogiškieji ištekliai išskiriami kaip nepakartojamas strateginis turtas, lemiantis konkurencinį pranašumą. Pasak J. Bagdanavičiaus, „žmogiškasis kapitalas – tai investicijos į žmogiškuosius išteklius (visų pirma į švietimą ir sveikatos apsaugą) siekiant pakelti darbo našumą“ (2002, p. 20). Šis žmogiškojo kapitalo apibrėžimas jungia du pagrindinius elementus: investicijas ir žmogiškuosius išteklius, ir pabrėžia investicijų svarbą. Pasak V. Juščiaus, E. Adaškevičiūtės (2010), sąvokos *žmogiškieji ištekliai*, *žmogiškieji resursai*, *darbuotojų kapitalas* yra sinonimai, reiškiantys organizacijoje vertę kuriantį žmogiškąjį kapitalą. Remiantis D. Znotina (n.d.) (2015), žmogiškojo kapitalo ar žmogiškųjų išteklių sąvokos dažnai vartojamos vietoj žodžių *personalas* ar *darbuotojai*. Šie žodžiai tampa pastarųjų sinonimais. Sąvoka *žmogiškieji ištekliai*, pasak D. Znotinos (n.d.) (2015), pabrėžiama, jog žmogus yra pagrindinis organizacijos turtas, be kurio sunkiai įsivaizduojamas organizacijos egzistavimas. Tačiau taip pat akcentuotina ir tai, kad sąvoka



žmogiškasis kapitalas, pasak D. Znotinos (n.d.) (2015), dažniau vartojama kalbant apie investicijas ir investavimą į darbuotojus, jų įgūdžių tobulinimą, veiklos rezultatais išreiškiamą šių investicijų grąžą. Pažymėtina tai, kad šiame darbe dėmesys skiriamas žmogiškojo kapitalo ypatybių analizei.

Analizuojant skirtingų autorių publikacijas, pastebėta, jog į žmogiškąjį kapitalą žvelgiama iš individo ir organizacijos perspektyvų. L. Godelytė, R. Korsakienė (2015) pabrėžia, jog žmogiškojo kapitalo koncepcijos analizė galima ne tik individualiu, bet ir organizaciniu lygmeniu, siejama su darbuotojų grupėmis, padaliniais ir organizacijomis. Atsižvelgiant į tai, žmogiškasis kapitalas gali būti apibūdinamas kaip individo ar grupės gebėjimai, pagrįsti žiniomis, įgūdžiais ir kitomis charakteristikomis. Individualiu lygmeniu žmogiškasis kapitalas įvardijamas kaip per tam tikrą laikotarpį įgytos asmens žinios ir įgūdžiai, o organizaciniu lygmeniu ši sąvoka yra suprantama kaip bendrosios ir specialiosios žinios, organizacijoje įgyti darbuotojų įgūdžiai.

Žmogiškojo kapitalo koncepcija išgyveno įvairius vystymosi etapus, todėl natūralu ir tai, kad ši sąvoka interpretuojama įvairiai. 1 lentelėje pateikiamos mokslinės literatūros analizės metu rastos skirtingų autorių pateikiamos žmogiškojo kapitalo sampratos interpretacijos, kurios atskleidžia tam tikrus panašumus ir skirtumus.

1 lentelė

Žmogiškojo kapitalo sampratos interpretacijos

Autorius	Žmogiškojo kapitalo samprata
L. Godelytė, R. Korsakienė (2015)	Žmogiškasis kapitalas – tai žinios ir gebėjimai, įgalinantys kurti naujoves (p. 158).
V. Gižienė, Ž. Simanavičienė, (2012)	Žmogiškasis kapitalas – žmonių įgūdžių ekonominio vertingumo matavimo priemonė, sudaryta iš jų žinių, įgūdžių, gebėjimų, požiūrių ir patirties (p. 124).
D. Cerrato, M. Piva (2012)	Plačiąja prasme žmogiškasis kapitalas siejamas su žmogiškųjų išteklių mokymu, kvalifikacija, techniniais gebėjimais. Žmogiškasis kapitalas – tai išsilavinimas, patirtis ir įgūdžiai.
V. Juščius, E. Adaškevičiūtė (2010)	Žmogiškuoju kapitalu laikoma žmogaus vidinių išteklių visuma, kuri kuria ir didina vertę organizacijoje ir apima žmogaus įgytas žinias, įgūdžius, gebėjimus, patirtį, sveikatą ir motyvaciją (p. 36).
R. H. Stevens (2010)	Žmogiškasis kapitalas – tai gebėjimų, žinių, motyvacijos ir gyvenimiškos patirties visuma, kuri prisideda prie organizacijos sėkmės. Žmogiškasis kapitalas organizaciniu požiūriu yra apibūdinamas kaip kolektyvinė darbo jėgos vertė ir strateginė žmogaus turtų vertė.
M. Bildirici et al. (2005)	Žmogiškasis kapitalas – tai visuma gebėjimų, žinių ir įgūdžių, kurie yra specifiniai individams (p. 111).
A. Šileika, Z. Tamašauskienė (2003)	Žmogiškasis kapitalas – tai žinios, įgūdžiai, patirtis, motyvacija, energija, sveikata, kurie naudojami gamybos ar paslaugų srityse, siekiant gaminti produktus ir gauti didesnes pajamas (p. 147).

Šaltinis: sudaryta autorės.

Lyginant 1 lentelėje pateikiamas žmogiškojo kapitalo sampratų interpretacijas, pastebima, jog žmogiškasis kapitalas siejamas su inovacijų kūrimu, darbuotojų kuriama individualia ar kolektyvine verte, taip pat pastebima, kad dažniausiai akcentuojami žmogiškojo kapitalo elementai. Anot V. Gižienės, Ž. Simanavičienės (2012), pagrindinės žmogiškojo kapitalo sudedamosios dalys yra šios: žinios, išsilavinimas, įgimti gebėjimai, kompetencija, darbo patirtis ir profesinė kvalifikacija. S. Potelienė, Z. Tamašauskienė (2014) teigia, jog žmogiškąjį kapitalą sudaro šie elementai: bendro ir specializuoto pobūdžio žinios, išsilavinimas (pradinis, vidurinis, aukštasis), patirtis, sveikata, inovatyvumas, išvalgos, kompetencijos, įgimtos savybės ir įgūdžiai. L. Godelytė, R. Korsakienė (2015) akcentuoja, jog žmogiškojo kapitalo koncepcija apima tokius požymius: žinias, kompetenciją, požiūrį, įgūdžius, žinias, asmeninį kontaktų ratą, išipareigojimus, sveikatą, motyvaciją, darbo galimybes ir patirtį. Galima pastebėti, jog pagrindiniai elementai skirtingų autorių publikacijose kartojasi.



Apibendrinant galima teigti, jog žmogiškojo kapitalo samprata interpretuojama įvairiai, tačiau dažniausiai vartojama žmogiškojo kapitalo sampratos išraiška yra jo sudėtinių elementų, tokių kaip žinios, gebėjimai, patirtis, sveikata, išvardijimas ar žmogiškojo kapitalo teikiamos naudos, vertės akcentavimas.

2. Žmogiškojo kapitalo vertė ir investicijos į žmogiškąjį kapitalą

Mokslinėje literatūroje ne tik plačiai analizuojama žmogiškojo kapitalo samprata, bet ir akcentuojama ir žmogiškojo kapitalo vertė. Žmogiškasis kapitalas, anot Z. Tamašauskienės, A. Šileikos ir L. Masėnienės (2008), yra siejamas su vertės padidėjimu, kuris sukaupiamas atliekamo darbo metu. Remiantis I. Lapinskaite, M. Krikščiūnaite, „žmogiškojo kapitalo vertė yra nepaliaujamas investavimas į individą ir to investavimo teikiamos gerybės, nes teigiama, kad investavimas į žmogiškąjį kapitalą grįžta vėliau gyvenime ir mažėja einant metams“ (2014, p. 43). Analizuojant žmogiškąjį kapitalą akcentuojama, jog žmogiškasis kapitalas su amžiumi turi tendenciją kauptis. Remiantis R. H. Stevensu (2010), su amžiumi darbuotojai įgyja daugiau žinių ir patirties, prisitaiko prie organizacijos kultūros, įgyja naujų įžvalgų, taigi tai jiems leidžia progresuoti. Per ilgus darbo metus žmonės įgyja žmogiškojo kapitalo elementų visumą, kurią sunku pakeisti. Dėl šios priežasties vyresnio amžiaus darbuotojai tampa strategiškai svariais organizacijos ištekliais.

Žmogiškasis kapitalas ir jo teikiama nauda analizuojama įvairiais aspektais: analizuotas žmogiškojo kapitalo vaidmuo nacionalinių pajamų didėjimui, vertintas žmogiškojo kapitalo vaidmuo taikant busimų pajamų kapitalizacijos principą, skaičiuota žmogiškojo kapitalo pelno norma (Bagdanavičius, 2002). Mokslinėje literatūroje itin dažnai pabrėžiama žmogiškojo kapitalo ir ekonomikos augimo sąsaja (Benhabib, Spiegel, 1994; Tiruneh, Radvansky, 2011), taip pat akcentuojama žmogiškojo kapitalo įtaka inovacijų plėtrai (Becker, 2002). Pasak A. Šileikos ir Z. Tamašauskienės (2003), sukauptas žmogiškasis kapitalas veikia asmenų užimtumo perspektyvas ir daro įtaką individo pajamoms. Atsižvelgiant į tai, remiantis investicijų į žmogiškąjį kapitalą efektyvumo rodikliais analizuojami darbo užmokesčio diferenciacijos, nedarbo pasiskirstymo, išteklių mokslui pasisikirstymo klausimai. Apibendrinant galima teigti, jog žmogiškojo kapitalo vertė siejama tiek su įvairiomis investicijomis didesniai žmogiškajam kapitalui įgyti, tiek su sukaupto žmogiškojo kapitalo panaudojimo galimybėmis – gaunama nauda.

Atsižvelgiant į anksčiau pateiktas ypatybes, investicijų į žmogiškąjį kapitalą poreikis grindžiamas globalizacijos kontekste kintančiomis konkurencijos sąlygomis. Pasak Z. Tamašauskienės, A. Šileikos ir L. Masėnienės (2008), žinios ir jų valdymas pastaruoju metu tampa itin svarbia konkurencine priemone, todėl investuodamos į žmones įmonės siekia sumažinti darbo laiko nuostolius, padidinti darbuotojų produktyvumą ir taip sustiprinti turimą konkurencinį pranašumą. Šios investicijos itin svarbios žvelgiant iš individo perspektyvos. Investicijos leidžia pakelti turimą kvalifikaciją, įgyti naujų įgūdžių ir taip padidinti tikimybę gauti geresnį darbo užmokestį. Taigi galima teigti, jog motyvacija investuoti į žmogiškąjį kapitalą grindžiama tiek investicijų grąža organizacijai, tiek ir pačiam darbuotojui, tačiau, kaip pabrėžia Z. Tamašauskienė, A. Šileika, L. Masėnienė (2008), vis dėlto tokio paties dydžio investicijos skirtingose organizacijose gali suteikti skirtingą investicijų grąžą.

Išlaidas, skirtas sveikatai palaikyti, bendrajam ir specialiajam išsilavinimui gauti, mokyti, judėti, vaikams lavinti, taip pat reikšmingai informacijai ekonomiškai ieškoti Z. Tamašauskienė, A. Šileika ir L. Masėnienė (2008) išskiria kaip investicijas į žmogiškąjį kapitalą. Tačiau O. Kanayo (2013) taip pat pabrėžia, jog siekiant sukaupti didesnį žmogiškąjį kapitalą investicijos į jį turėtų būti didesnės nei jo nusidėvėjimas, atsirandantis dėl senėjimo ar kitų procesų. Žmogiškojo kapitalo elementai daugiausia susiję su mokymu ar sveikata, todėl J. Bagdanavičius (2002) pagrįstai teigia, jog didžioji dalis žmogiškojo kapitalo formavimui skiriamų išlaidų sudaro švietimo ir sveikatos apsaugos išlaidos. Išskiriama, jog



investicijos į žmogiškąjį kapitalą išsiskiria trimis svarbiomis ypatybėmis: investicijos į žmogiškąjį kapitalą yra mažiau rizikingos, teikia greitą grįžtamąją naudą, investicijos į žmogiškąjį kapitalą nėra apribotos laiko ir gali trukti visą žmogaus gyvenimo laikotarpį. J. Bagdanavičius (2002) taip pat pabrėžia, jog investavimo į žmogiškąjį kapitalą skirtumai lemia ir pasaulio šalių raidos skirtumus: į žmogiškąjį kapitalą neinvestuojančios šalys atsilieka nuo kitų ir praranda konkurencinį pranašumą. Pasak O. Kanayo (2013), daugelis išsivysčiusių šalių akcentuoja, jog vienas svarbiausių veiksnių, lėmusių jų išsivystymo lygį, yra būtent žmogiškasis kapitalas. Atsižvelgiant į aptartus aspektus, galima teigti, jog investicijos į žmogiškąjį kapitalą skiriamos tikslingai įvertinus jo teikiamą naudą mikro- ir makrolygmenimis.

3. Žmogiškojo kapitalo formavimosi veiksniai

Pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama inovacijų kūrimui ir jų naudojimui, spartėja žmogiškojo kapitalo kaupimo procesai. O. Kanayo (2013) teigia, jog žmogiškojo kapitalo vystymo procesas apima tokius elementus: žinias, įgūdžius, produktyvumą ir kt. stiprinimą, pritaikant žmogiškojo kapitalo formavimo priemones. Pasak O. Kanayo (2013), šių dienų kontekste vis daugiau žmonių geba naudotis įvairiomis inovacijomis ir tai skatina įgyti vis daugiau naujų žinių.

Naujų žinių ir įgūdžių įgijimas, pasak S. Potelienės ir Z. Tamašauskienės (2014), yra žmogiškojo kapitalo formavimo pagrindas, todėl natūralu, jog kalbant apie žmogiškojo kapitalo formavimą daug dėmesio skiriama švietimo ypatumų analizei. Remiantis D. Znotina (n.d.) (2015), švietimo politika, finansavimas ir studijų kokybė turi didelę įtaką žmogiškojo kapitalo konkurencingumui tiek žvelgiant iš individo perspektyvos, tiek ir globaliu mastu.

Žmogiškojo kapitalo formavimą veikia įvairūs veiksniai. S. Potelienė, Z. Tamašauskienė (2014) skiria šias pagrindines veiksnių, darančių įtaką žmogiškajam kapitalui, grupes:

- *demografiniai*: gyventojų pasiskirstymas, natūralus augimo tempai, gyvenimo trukmė;
- *socialiniai-demografiniai*, apimantys ekonomiškai aktyvių gyventojų dalį, darbingo aktyvaus gyvenimo trukmę, dirbančių ir nedirbančių gyventojų pasiskirstymą;
- *socialiniai*: migracijos tempai gyventojų išsilavinimo ir kompetencijų lygis, sveikatos būklė;
- *ekonominiai*: gyventojų realiosios pajamos, mokumo padėtis, infliacijos lygis;
- *naudojimo efektyvumą veikiantys veiksniai*: darbo paklausos charakteristikos, ekonomikos lygių valdymo efektyvumas, techninio ir ekonominio išsivystymo lygis;
- *organizaciniai-ekonominiai*, apimantys ekonominio funkcionavimo mechanizmą, gamybos specializaciją, tarptautinių ryšių padėtį;
- *ekologiniai*: šalies ekologinė situacija, geriamo vandens ir maisto kokybė.

Viena iš žmogiškojo kapitalo formavimosi veiksnių grupių – demografinių veiksnių grupė. Žmogaus gyvenimo trukmė įvardijama kaip svarbi žmogiškojo kapitalo formavimosi dalis. Pasak J. Bagdanavičiaus (2002), gyvenimo trukmė atspindi žmogaus sveikatos kokybę. Šalies gyventojų trukmė taip pat rodo šalies sveikatos apsaugos sektoriaus išsivystymo lygį ir bendrą ekonomikos, mokslo ir kultūros padėtį. O. Kanayo (2013) taip pat akcentuoja, jog prie žmogiškojo kapitalo kaupimo prisidėjo ir ilgėjanti gyvenimo trukmė. Ilgesnę gyvenimo trukmę J. Bagdanavičius (2002) taip pat išskiria kaip paskatą tobulinti savo įgūdžius ir investuoti į išsilavinimą, galintį suteikti didesnes pajamas ateityje. Nors, remiantis J. Minceriu (1993), didžioji dalis investicijų į žmogiškąjį kapitalą turėtų būti skiriama esant jaunam amžiui, nes vėlesnės investicijos generuoja grąžą trumpesnį laiką, tačiau J. Bagdanavičius (2002) taip pat pažymi, jog ilgėjant gyvenimo trukmei atsiranda didesnė paskata kelti kvalifikaciją darbo vietoje. Tačiau taip pat akcentuotina ir tai, kad, remiantis D.



Znotina (n.d.) (2015), žmogiškojo kapitalo vystymasis taip pat veikia ir demografinius bei migracijos procesus, daro įtaką gyvenimo trukmės ilgiui. Taigi galima teigti, jog žmogiškojo kapitalo vystymosi ir demografinių procesų ryšys yra abipusis. Atitinkamą ryšį galima pastebėti ir nagrinėjant kitas S. Potelienės, Z. Tamašauskienės (2014) aprašomas žmogiškajam kapitalui formuotis aktualias veiksmų grupes, pavyzdžiui, esant geresnei ekonominei situacijai žmonės linkę kaupti daugiau žmogiškojo kapitalo, kuris taip pat prisideda prie pačios ekonomikos vystymosi.

Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidžia, jog žmogiškojo kapitalo samprata neretai gretinama su žmogiškaisiais ištekliais ir pan. Pastebima ir tai, kad pateikiant žmogiškojo kapitalo sampratą daugiau dėmesio skiriama dviem pagrindiniams aspektams: žmogiškojo kapitalo elementams ir šių elementų visumos teikiama naudai. Vieni dažniausiai minimų žmogiškojo kapitalo elementų yra šie: žinios, patirtis, gebėjimai, įgūdžiai, sveikata. Atitinkamai kalbant apie žmogiškojo kapitalo formavimą ir investicijas į jo didinimą, dėmesys skiriamas šioms elementams stiprinti.
2. Žmogiškojo kapitalo vertė aprašoma dėmesį skiriant žmogišajam kapitalui formuoti skirtų investicijų ir jų gražos aspektams. Viena vertus, siekiant įgyti didesnę žmogiškąją kapitalą reikia finansinių ir laiko investicijų, kitą vertus, didesnis žmogiškasis kapitalas yra siejamas su sumažėjusia nedarbo rizika, darbo užmokesčio augimu, didesniu konkurenciniu pranašumu, darbo laiko nuostolių sumažinimu ir pan.
3. Žmogiškojo kapitalo formavimo kontekste daugiausia dėmesio skiriama mokymosi ir sveikatos stiprinimo aspektams. Kaip pagrindinės veiksmų grupės, darančios įtaką žmogiškojo kapitalo formavimuisi, skiriamos demografinių socialinių socialinių-demografinių, ekonominių ir kt. veiksmų grupės, kurių pasikeitimas, viena vertus, veikia žmogiškąją kapitalą, kitą vertus, pakitęs žmogiškojo kapitalo dydis taip pat atitinkamai veikia šias veiksmų grupes.

Literatūra

1. BAGDANA VIČIUS, J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Mokymo metodinė priemonė. Vilnius.
2. BECKER, G. S. (2002). The age of human capital. *Education in the twenty-first century*, p. 3–8.
3. BENHABIB, J.; SPIEGEL, M. (1994). The role of human capital in economic development Evidence from aggregate cross-c. *Journal of Monetary Economics*, 34, p. 143–173.
4. BILDIRICI, M.; SUNAL, S.; AYKAC Alp, E.; ORCAN, M. (2005). Determinants of Human Capital Theory, Growth and Brain Drain: An Econometric Analysis for 77 Countries. *Applied Econometrics and International Development*, 5 (2), p. 109–140.
5. CERRATO, D.; PIVA, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16 (4), p. 617–644.
6. CHLIVICKAS, E.; PAPŠIENĖ, P.; PAPŠYS, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*, p. 51–65.
7. ČADIL, J.; PETKOVÁ, L.; BLATNÁ, D. (2014). Human Capital, Economic Structure and Growth. *Procedia Economics and Finance*, 12 (March), p. 85–92.
8. GIŽIENĖ, V.; SIMANA VIČIENĖ, Ž. (2012). Žmogiškojo kapitalo vertinimo koncepcija. *Business Systems and Economics*, 2 (1), p. 116–131.
9. GODELYTĖ, L.; KORSAKIENĖ, R. (2015). Mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacija ir žmogiškasis kapitalas. *Mokslas-Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje*, 7 (2), p. 157–162.
10. JUŠČIUS, V.; ADAŠKEVIČIŪTĖ, E. (2010). Žmogiškojo kapitalo vaidmuo formuojant Lietuvos įmonių konkurencinį pranašumą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 56, p. 33–46.
11. KANAYO, O. (2013). The Impact of Human Capital Formation on Economic Growth in Nigeria. *Economics*, 4 (2), 121–132.
12. LAPINSKAITĖ, I.; KRIKŠČIŪNAITĖ, M. (2014). Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja. *Mokslas-Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje*, 6 (1), p. 41–48.
13. MATOVAC, A. V.; BILAS, V.; FRANC, S. (2010). Understanding the Importance of Human Capital and Labor Market Competitiveness in the EU Candidate Countries and Selected EU Members. *Ekon. Misao Praksa DBK. God XIX*, 2, p. 359–382.
14. MINCER, J. (1993). Production of Human Capital And the Lifecycle of Earnings. *Discussion Paper No 660*.



15. PINTO, A. M. G. L. R. S.; RAMOS, S. C. M.; NUNES, S. M. M. D. (2014). Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of workers? *Tékhnė*, 12, p. 58–68.
16. POTEIENĖ, S.; TAMAŠAUSKIENĖ, Z. (2014). Žmogiškojo Kapitalo Konceptualizacija: Raida, Samprata ir Formavimas. *Business Systems & Economics*, 4 (1), p. 89–106.
17. STEVENS, R. H. (2010). Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce. *International Business Research*, 3 (3), p. 77–83.
18. ŠILEIKA, A.; TAMAŠAUSKIENĖ, Z. (2003). Investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir jų efektyvumas. *Ekonomika*, 64, p. 146–157.
19. TAMAŠAUSKIENĖ, Z.; ŠILEIKA, A.; MASĖNIENĖ, L. (2008). Investicijų į žmogiškąjį kapitalą ir jų gražos tyrimas UAB „ARKARA“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12), p. 346–357.
20. TIRUNEH, M. W.; RADVANSKY, M. (2011). The Contribution of Human capital to European Economic Growth : An empirical exploration from a panel data.
21. ZNOTINA, D. (s.a.). *Human Capital Formation And Factors Influencing It In Latvia*. Prieiga per internetą: <http://gisap.eu/node/804> [žiūrėta 2015-06-16].

Summary

Railaitė, R.

Human Capital Formation Factors in the Global Economy

In the light of today's societal challenges - skilled labour shortages, rapidly changing technologies, the growing importance of knowledge and education, more and more attention is paid to human capital. This article aims to discuss the factors of human capital formation in the global economy. By using literature analysis, systematization and assessment methods, the article analyzes the concept of human capital, a variety of interpretations of the concept of human capital and discusses the value and benefit of human capital for individuals, organization as well as the whole country. The second part of the article focuses on human capital formation aspects of the analysis: it is the different characteristics of human capital formation and also attention is paid to the importance of investment in human capital.



ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN SOCIAL MODEL

Rasa Rukuižienė

Aleksandras Stulginskis University
Studentų str. 11, LT-53361 Akademija, Kaunas, Lithuania
rasa.rukuize@gmail.com

Abstract

The paper sets out the wide overview of the European Commission's legal documents and studies for clarifying the dimensions of entrepreneurship development concept and construct of entrepreneurship development strategy (EDS). The main point of scientific findings is concentrated on explanation of entrepreneurship development indicators with attachment to different factors of entrepreneurial activity, entrepreneurship function and social network.

The results of content overview help to declare different types of entrepreneurial activity, which are widely defined by using criteria provided in OECD studies in five social welfare models.

Key words: entrepreneurial activity, entrepreneurship development strategy, exopreneurship, social network, European Social Model.

Introduction

Entrepreneurship theory provides guidelines, specifically through definitions and concepts, covering its domain with creativity or activity, growth or wealth and innovation. In the academic references entrepreneurship development concept analysis is presented as an important research field. Some references accept entrepreneurship as a strategic management tool for companies to improve their position under globalization, and only some of them make the point about entrepreneurship radical interpretation in specific field of social life. Social and economic activities in EU regional policy are becoming a purposive tool to stimulate societal initiatives and random investment into regional business.

By clarifying the dimensions of entrepreneurship development concept and construct of entrepreneurship development strategy (EDS) (Ireland et al., 2003; Ahmad, Seymour, 2008), the great consequences are presented by M. Praag (1999), M. A. Hitt et al. (2002), K. S. Christensen (2004), M. E. Kruger¹ (2004) as a combination of fundamental 18th century derivatives of Richard Cantillon, Jean Baptiste Say and Joseph Shumpeter.

P. F. Drucker (1985) transformed entrepreneurship definitions of H. L. Shapiro (1983) from the point of neoclassical economic theory with special aspects to innovation, growth and uniqueness including it to value creation process.

Only in the early nineties entrepreneurship development concept was concentrated on a traits approach analysis (Kao, 1991), and later started to focus on entrepreneurs' characteristics as social capital formation in a core frame of entrepreneurship development theory domain.

Finally, in 1999 entrepreneurial process was indicated as an important constraint of business development.

Clearer deterministic implications were raised by M. E. Kruger² (2004), K. S. Christensen (2004), R. D. Ireland et al. (2001, 2003), R. L. Martin (2008) for predicting the entrepreneurship development challenges as the mindset of strategic management (Ahmad, Seymour, 2008).

In the last decade research studies have usually covered entrepreneurship development in the European Social Model as self-employment or social capital like social networks.

Research problem is connecting two basic questions – what determinants are limiting entrepreneurship development strategy and entrepreneurial activity; and what changes in entrepreneurship development strategy can influence the structure of social capital.

Research object – dimensions of entrepreneurship development strategy.

Research goal – to rethink entrepreneurship development framework as a tool of the European Social Model.

Research tasks:

1. To reveal the theoretical aspects of entrepreneurship development concept.
2. To highlight the entrepreneurship development dimensions of the European Social Model.

3. To explain the challenges focused on entrepreneurship development strategy in EU.

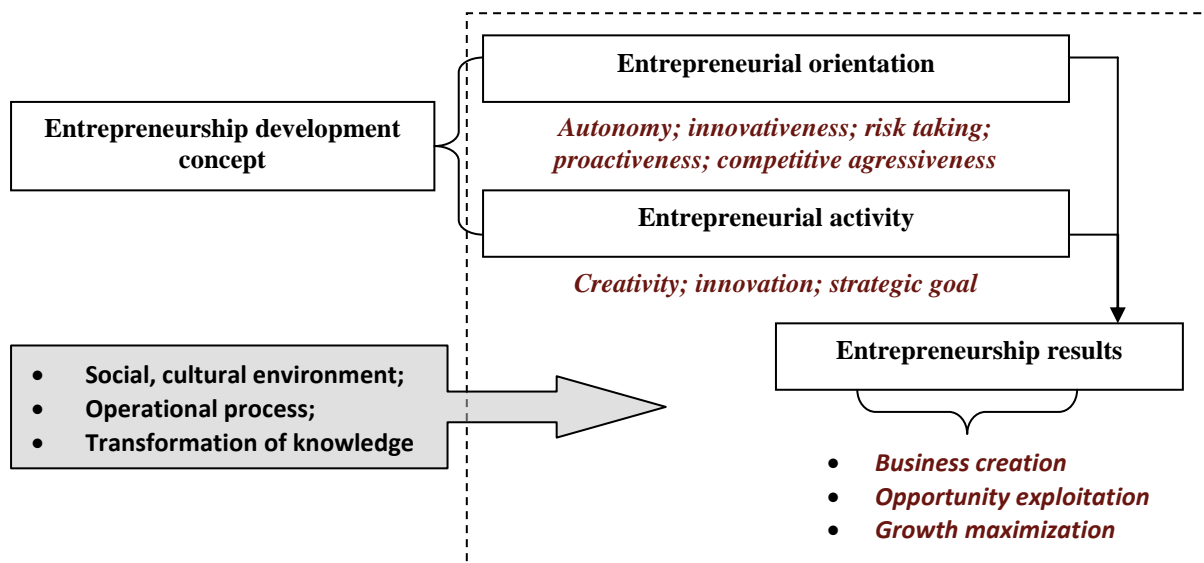
Research methods. Monograph and descriptive analysis for overview of scientific references; systemic logical analysis and synthesis, deduction, methodological determination for generalisation and synthesis of the referenced conclusions.

1. Theoretical background of entrepreneurship development concept

The concept of entrepreneurship development was started in 2006 and presented in OECD-Entrepreneurship Indicators Program (EIP) as a tool for statistical policy making in EU. Entrepreneurship development has a standard definition in OECD Statistic Working Papers (reports) as a relevant and measurable determinant by two approaches “top-down” and “button-up” (Ahmad, Seymour, 2008). Other definitions are incomprehensive and cover only some aspects of entrepreneurship function.

“Entrepreneurship is the mindset and process to create and develop economic activity by blending risk-taking, creativity and/or innovation with sound management, within a new or an existing organisation” (Entrepreneurship determinants ..., 2012). The entrepreneurship development is a system of determinants of entrepreneurial activity, which can be identified by 6 indicators, so important to develop new business (Ahmad, Seymour, 2008) and to produce innovation launch (Kruger¹, 2004). Later concepts help to introduce the current supply function as a foundation of entrepreneurship development by formation of social capital (Jennings, 1994).

Activity based business orientation is becoming clearer after “creative” and “innovative” decision analysis; how business could find niche opportunities to develop itself. Entrepreneurship development concept is significant to any business. Consequently, debates about entrepreneurship development are concerning with entrepreneurial activity and individual traits (Figure 1).



Source: composed by author according Rukuižienė R. (2015). *New value of social business in sustainable regional development of EU* // Book of abstracts of 2nd International Scientific-Practical Conference „Economics and management science & studies – innovative solutions“, June 26–27, 2015, p. 29.; Kruger, M. E. (2004²). *Creativity in the entrepreneurship domain*. Chapter 2. Entrepreneurship theory and creativity.)

Figure 1. Conceptual model of entrepreneurship development

It means that growth of business depends on activity-based perspective (“top-down” approach) and successful exploitation of business resources (“button-up” approach). M. A. Kruger¹ (2004) and N. Ahmad and R. G. Seymour (2008) presented non-systematized list of entrepreneurship development determinants, which depend only on individual entrepreneurial activity.

measurement methods are needed. The framework of entrepreneurship development covers the creativity measurements with the impacting on aspects of social and cultural environment, operating process, organization/transformation of knowledge, individual acquisition in entrepreneurial process.

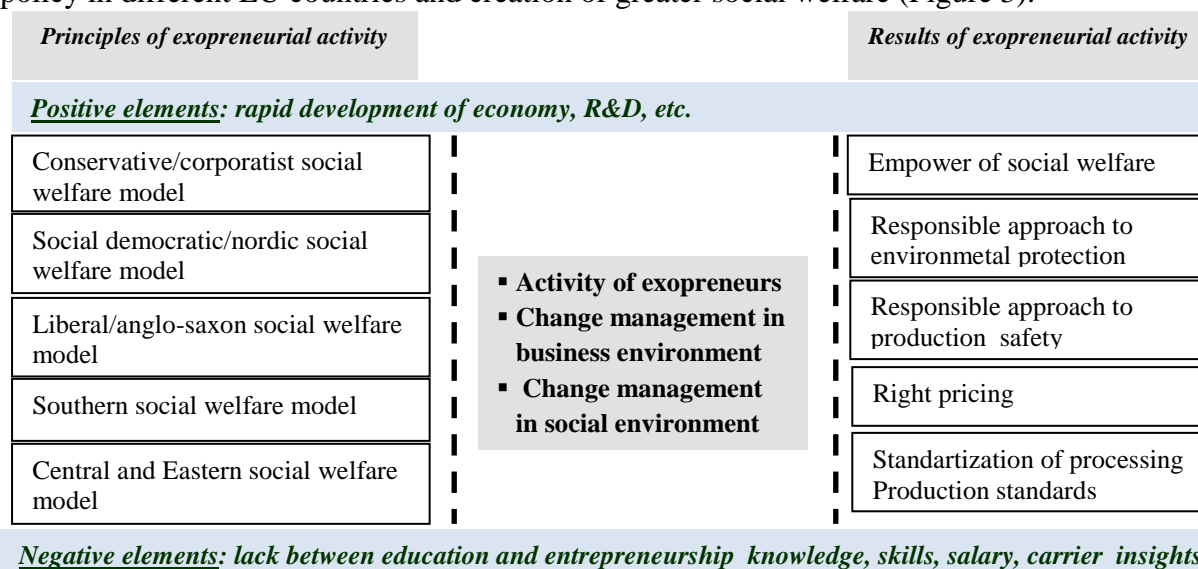
2. Entrepreneurship development in the context of the European Social Model

The European Policy of Entrepreneurship Development is focused on access to finance any entrepreneurial activity especially SMEs, start-ups and specific “one stop” services (Entrepreneurship determinants, 2012). The main stimuli are fixed in the Entrepreneurship Indicators Programme (Ahmad, Seymour, 2008) as benefits of entrepreneurship development – economic prosperity, entrepreneurial process and economically useful knowledge; and in the EU entrepreneurship Development Policy – for imperfection of competitiveness, employment and growth, enterprise development policy (strategic management) and R&D (Entrepreneurship determinants, 2012).

During the last two decades a new social economy development concept was defined and has emerged to explain entrepreneurship development importance (Doh, Zolnik, 2011; Westlund, Gawell, 2012). During the period 2009-2013 the entrepreneurship development was highly graded to social problems – high unemployment of women and youth, low activity of communities, undeveloped economic infrastructure, high migration and etc. It seems that social economy needed social capital with a sophisticated framework, constructed from the different conceptual dimensions – structural, relational and cognitive. Normally, entrepreneurs try to improve economic environment, help to create welfare to their communities or to make investment, but not social capital or social activity. The contribution of social business and social entrepreneurial activity is becoming an important declaration in EU with focus on intensive development of social entrepreneurship and social economy, recognition of social entrepreneurship power and social capital demand.

Therefore, the European Social Policy is composed in the frame of five typological models of social welfare: conservative, social democratic, liberal, southern and post-communist (Eastern and Middle European) (Skudis, 2009; Aiginger, Leoni, 2009).

Social welfare models serve as a tool for evaluation of transformation effects of social policy in different EU countries and creation of greater social welfare (Figure 3).



Source: composed by author according Models of the welfare ... (by Esping-Andersen, 1990; Shapiro, 1983; Nieman, Bennetty, 2002; Dromantienė, 2008; Models of the welfare state in Europe, 2015)

Figure 3. Areas of entrepreneurship development changes in the framework of the European Social Model

“ ... the classification into ideal-typical groups of countries has a heuristic legitimacy and represents a powerful tool to narrow down the complex differences between countries to a manageable set of dimensions and indicators. ...” (Aiginger, Leoni, 2009). This understanding about European socio-economic models comprises principles of social development upon entrepreneurial education and exopreneurial activity.

World Bank (2009) defines a social capital as “the norms and social relations embedded in social structures that enable people to coordinate actions to achieve desired goals”. Consequently new possibilities appear for the European Social Model improvement and reach a balance for financial, social, cultural and environmental needs.

The main reason is a high intrapreneurship, and low – exopreneurship. Enlarged EU social policy transformation reveals outcomes of social infrastructure by implementation of social security, entrepreneurial education, social business development support, knowledge and innovation support programmes. Consequently, the outcomes of European Social Model could be attributed to the concept of social innovation process with the focus on societal affairs with a forced impact of entrepreneurial activity.

The main insights of differentiation of European Social Model in EU space are linked to specificity of social innovation process, sometimes called a platform for social affairs, where fixed current strategic tasks – social employment increase, rapidness of innovation implementation into social infrastructure, intensification of business and entrepreneurship support (Models of the welfare ..., 2015).

Consequently, social capital is becoming a determinant of entrepreneurship. It means that interaction between entrepreneurship and social capital is so intense. Social networks help to improve entrepreneurial environment which is closely interacting with local authority, community and rural residents. Social capital perspective presumes that network ties provide individuals or organizations with access to knowledge and other useful resources (Hessels, 2008). Social networks do not only affect the entrepreneurial process, but also create new opportunities by internalizing other actors’ skills. Entrepreneurs recognize the fact that social network can be a practical and accessible solution to start a new or expand an existing business (Kim, Aldrich, 2005). The importance of social network is tremendous, because organizations seek to take an advantage of entrepreneurial opportunities to develop social networks. The important idea is that accumulation of social capital is the outcome of entrepreneurship development.

The entrepreneurial development indicators can be measured upon the affecting factors: (1) regulatory framework; (2) market conditions; (3) access to finance; (4) creation and diffusion of knowledge; (5) entrepreneurial capabilities and (6) entrepreneurship culture (Ahmad, Seymour, 2008). According to available OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme (EIP) (Ahmad, Seymour, 2008), they are fixed as analytic tool or a model for collection and evaluation comparable data of EU countries.

Table 1
Indicators of the entrepreneurship determinants in EIP

Title of indicator and referenced source	Explanation of indicator	Data sources of indicator
Regulatory framework (source: http://www.oecd.org/std/business-stats/48129925.pdf)	Start-up regulations	World Economic Forum, World bank, Global Competitiveness Report, Doing Business-2011, Taxation of employee stock options, OECD
	Bancruptcy regulations	
	Product and labour market regulations	
	Court and legal framework	
	Social and health security	
	Income taxes, walth taxes	
	Business and capital taxes	
Patent system, standards		
Market conditions	Anti trust laws	OECD, Competition law and policy



Title of indicator and referenced source	Explanation of indicator	Data sources of indicator
(source: http://www.oecd.org/std/business-stats/48129943.pdf)	Start-up regulations	indicators for OECD countries, World Economic Forum, UN NATIONAL accounts, Doing Business
	Banruptcy regulations	
	Product and labour market regulations	
	Court and legal framework	
Access to finance (source: http://www.oecd.org/std/business-stats/48129986.pdf)	Social and health security	IMD World Competitiveness Yearbook, World Bank, World Economic Forum, IMF, International financial statistics, Doing Business, Global Competitiveness Report, OECD Entrepreneurship Indicators Programme (ABS, EVCA, VEC, KVCA, NZVCA), World Federation of Exchange, Standard and Poor's emerging market database
	Income taxes, wealth taxes	
	Business and capital taxes	
Creation and diffusion of knowledge (source: http://www.oecd.org/std/business-stats/48130004.pdf)	Patent system, standards	OECD science and technology statistics, OECD patent database, Eurostat, European Community Innovation Survey (CIS), World Economic Forum, Global Competitiveness Report, European Informaticon Technology Observatory (EITO)
	Anti trust laws	
	Competition	
	Access to foreign markets	
Entrepreneurial capabilities (source: http://www.oecd.org/std/business-stats/48130028.pdf)	Degree of Public involvement	OECD Education At A Glance, World Economic Forum, Global Competitiveness Report, Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Executive 2008 Report, OECD International Migration Outlook, Database on immigrants in OECD countries (DIOC),
	Private demand	
Entrepreneurship culture (source: http://www.oecd.org/std/business-stats/48130046.pdf)	Access to debt financing	European Commission, Flash Eurobarometer, Global Entrepreneurship monitor (GEM) Executive 2008 report
	Access to venture capital	

Source: composed by author according AHMAD, N., SEYMOUR, R. G. (2008). *Defining entrepreneurial activity: definitions supporting frameworks for data collection* // OECD Statistics Working Paper, STD/DOC, Vol 1, 24)

EU countries use global entrepreneurship development index, known as GEDI, and present it in the annual entrepreneurship development report by Global Entrepreneurship Monitor (GEM) methodics.

GEM is a reliable tool to compare entrepreneurship globally, and to provide new strategies in entrepreneurship development process. There is a possibility by GEM to identify GEDI complications (threats and weaknesses) and to produce a rating of countries, to explain qualitative and quantitative differences among countries and to find useful strategic decisions for intensification of entrepreneurial activity. Consequently, GEM serves for improvement of the European Social Model by the help of the Centre for Entrepreneurship and Public Policy (CEPP) in producing regional analysis, advisory activities and executives training programmes (Lietuvos verslumo stebėsenos ..., 2012). Gradually, the entrepreneurship development initiates the changes in the structure of enterprises and society, and such economic phenomenon is called social entrepreneurship or the ability to create innovative solutions to reduce social problems and to mobilize the ideas, information, resources and social structures to moderate social changes.



3. Entrepreneurship development strategy in the context of the European Social Model

The European Research Network (ERN) presents a series of research papers and studies about social entrepreneurship development in EU countries, the experience in developing the role of social entrepreneurs (ERN, 2014). Great declarations of the European Commission about social entrepreneurship development lead entrepreneurs to create new types of social network by social franchising. Social franchising is a useful tool to provide income and create opportunity for balance in dissemination experience of social investment and return (Social enterprise sector ..., 2014). As contributed in the European Commission's Declaration of Entrepreneurship Development (Social enterprise sector ..., 2014), social entrepreneurial activity allows to generate higher income through services and trading activities or reinvesting to social purposes except of emerging economies (Social enterprise sector ..., 2014). This means that social impact is great for structure and content of entrepreneurship development strategy.

The EU Strategy "Europe-2020" includes all possibilities for social entrepreneurship development, which means that in 2020 the role of social business sector will increase, creating and shaping markets for profit business.

Conclusions

1. The paper clarifies the concept of entrepreneurship development by identifying entrepreneurship development determinants in the context of the European Social Model: entrepreneurs' creativity and proactiveness, regional economy growth, innovation, local (entrepreneurial) resources, social network, high-impact entrepreneurship in a value creation process concerning the strategic objectives of entrepreneurial process.
2. The entrepreneurship development framework helps to analyse entrepreneurship development in the context of entrepreneurial orientation when entrepreneurial process, as an important constraint of business development, is indicated, and its factors are known.
3. Determinants of entrepreneurship development upon "top-down" and "bottom-up" approaches give a link to entrepreneurial process and entrepreneurial orientation with new entrepreneurial results and outcomes, which differ depending on the entrepreneurial activity type and resources, entrepreneurs' knowledge, entrepreneurial process and the environment.
4. The interaction between entrepreneurship development and social capital in the European Social Model has a unique base. The entrepreneurship development is growing by building new possibilities for social network and creating foundation for social entrepreneurship with the focus on successful social affairs.

References

1. AIGINGER, K.; LEONI, T. (2009). *Typologies of social models in Europe* [interactive]. Internet search available: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.8256&rep=rep1&type=pdf>
2. AHMAD, N.; SEYMOUR, R. G. (2008). Defining entrepreneurial activity: definitions supporting frameworks for data collection. *OECD Statistics Working Paper, STD/DOC*, Vol. 1, 24 Jan (2008) [interactive]. Internet search available: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=std/doc\(2008\)1](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=std/doc(2008)1)
3. AUDRETSCH, D. B. (2012). Determinants of high-growth entrepreneurship. *Report prepared for the OECD/DBA International Workshop on High-growth firms: local policies and local determinants*. Copenhagen, 28 March 2012 [interactive]. Internet search: http://www.oecd.org/cfe/leed/Audretsch_determinants%20of%20high-growth%20firms.pdf
4. CHRISTENSEN, K. S. (2004). A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives. *International Journal "Management Enterprise Development"*, Vol. 1, No. 4, 2004, p. 301–315 [interactive]. Internet search: <http://label.pesarosviluppo.it/DocIndexer/Uploads%5C301-A%20classification%20of%20the%20corporate%20entrepreneurship%20umbrella.pdf>
5. DOH, S.; ZOLNIK, E. J. (2011). Social capital and entrepreneurship: an exploratory analysis. *African Journal of Business Management*, Vol. 5 (12), 18 June (2011), p. 4961–4975. Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>; [interactive]. Internet search: <http://www.academicjournals.org/ajbm/PDF/pdf2011/18June/Doh%20and%20Zolnik.pdf>



6. DROMANTIENĖ, L. (2008). *Socialinės Europos kūrimas*: monografija, aut. L. Dromantienė. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
7. DRUCKER, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. USA, New York, Harper and Row.
8. *Entrepreneurship determinants: culture and capabilities-2012*. Aut. Manfred Schmiemann „Measuring Entrepreneurship in Europe“, Eurostat Statistical Book, European Commission, 2012 edition [interactive]. Internet search: <<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5748437/KS-31-12-758-EN.PDF>>
9. *European Research Network publications* [interactive]. Internet search: <<http://emes.net/>>
10. GARTNER, W. B. (1988). *Who is entrepreneur “Is the wrong question?”*. University of Baltimore Education Foundation [interactive]. Internet search: <<http://www.scribd.com/doc/39045204/Gartner-Who-is-an-Entrepreneur>>; https://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/11568/1/WP_08_01_SE_WEB.pdf
11. HESSELS, J. (2008). *International Entrepreneurship: Value creation across national borders*. The Netherlands, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
12. HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. (2002). *Strategic entrepreneurship, creating a new mindset*. G. Britain, Oxford, Blackwell Publisher [interactive]. Internet search: <<http://mlq.sagepub.com/content/42/1/67.full.pdf>>; <<http://jlo.sagepub.com/content/9/1/3.abstract>>
13. IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 1, p. 49–63.
14. IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 2003, No. 29 (6), p. 963–989 [interactive]. Internet search: <<http://www.isihome.ir/freearticle/ISiHome.ir-23010.pdf>>; <<http://jom.sagepub.com/content/29/6/963.refs>>
15. JENNINGS, D. F. (1994). *Multiple perspectives of entrepreneurship: texts, readings and cases*. 1st ed. Cincinnati: South Western.
16. KIM, P. H.; ALDRICH, H. E. (2005). Social capital and entrepreneurship. *Foundation of Trends Entrepreneurship*, No. 1 (2), p. 1–52.
17. KRUGER¹, M. E. (2004). *Creativity in the entrepreneurship domain*. Chapter 1 [interactive]. Internet search: <<http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2050/01dissertation.pdf?sequence=2>>
18. KRUGER², M. E. (2004). *Creativity in the entrepreneurship domain*. Chapter 2. Entrepreneurship theory and creativity. University of Pretoria [interactive]. Internet search: <<http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-08242004-145802/unrestricted/00front.pdf>> <<http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-08242004-145802/unrestricted/02chapter2.pdf>>
19. *Lietuvos verslumo stebėsenos tyrimo rezultatai 2012 metais*. Studija „Globali verslumo stebėsenos (GEM)“, aut.: M. Laužikas, E. Vaiginienė, A. Miliūtė, S. Varnienė, S. Dalydaitė [interactive]. Internet search: <http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Lietuvos%20verslumo%20stebėsenos%20tyrimo%20rezultatai_2012.pdf>
20. LUMPKIN, G. T.; DESS, G. D. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking to performance. *Academy of Management Review*, No. 12 (1), p. 135–172.
21. MARTIN, R. L. (2008). *An investigation into the knowledge requirements for entrepreneur and small business support practitioners*. Phd Thesis. University of Pretoria [interactive]. Internet search: <<http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-06102008-162747/unrestricted/01chapter1.pdf>>
22. *Models of the welfare state in Europe* (2015) [interactive]. Internet search: <http://www.learneurope.eu/index.php?cID=300>
23. NIEMAN, G.; BENNETTY, A. (2002). *Business management: a value chain approach*. South Africa, Pretoria: van Schaik publishers [interactive]. Internet search: <<http://umkn-dsp01.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2098/dissertation.pdf?sequence=1>>
24. PRAAG, van M. (1999). Some classic views on entrepreneurship. *De Economist*, Vol. 147, No. 3 [interactive]. Internet search: <<http://www1.fee.uva.nl/pp/bin/705fulltext.pdf>>
25. RUKUIŽIENĖ, R. (2015). *New value of social business in sustainable regional development of EU*. Book of abstracts of 2nd International Scientific-Practical Conference „Economics and management science & studies – innovative solutions“, June 26–27, 2015, p. 29 [interactive]. Internet search: <http://www.laei.lt/x_file_download.php?pid=2277>
26. SHAPIRO, H. L. (1983). Entrepreneurial concepts, definitions and model formulations. In: J. Ronen (edition). *Entrepreneurship*. Lexington, Mass.: Lexington books.
27. SKUODIS, M. (2009). Naujųjų Europos Sąjungos valstybių narių gerovės režimų vieta tradicinių Europos socialinių modelių tipologijoje. *Filosofija. Sociologija*, 2009, T. 20, Nr. 2, p. 130–143 [interactive]. Internet search: <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2009/2/130-143.pdf>
28. *Social enterprise sector by 2020*. Publications of British Council, 2014 [interactive]. Internet search: <http://www.britishcouncil.org/sites/britishcouncil.uk2/files/what_will_social_enterprise_look_like_in_europe_by_2020_0.pdf>



29. TREVISAN, E. (2008). *Enforcement of employment protection and the hiring behaviour of firms: evidence from a large Italian region*. Working Paper'2008 (25), Department of Economics, University of Venice "Ca' Foscari".
30. WESTLUND, H.; GAWELI, M. (2012). Building social capital for social entrepreneurship. *Annals of public and cooperative economics*, Vol. 83, Issue 1 (March), p. 101–116 [interactive]. Internet search: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8292.2011.00456.x/full>>
31. *World Bank Proceedings*. (2009) [interactive]. Internet search: <<http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/EXTPROGRAMS/EXTFINRES/0,,contentMDK:21454009~pagePK:64168182~piPK:64168060~theSitePK:478060.00.html>>

Summary

Rukuižienė, R.

Verslumo plėtros koncepcija Europos socialinio modelio kontekste

Moksliniame straipsnyje pateikiama plati Europos Komisijos teisiniuose dokumentuose ir paskelbtose studijose nuostatų apžvalga, skirta verslumo plėtros koncepcijai paaiškinti, konstruojamos ES šalyse verslumo plėtros strategijos (VPS) metmenims atskleisti.

Svarbiausios mokslinių tyrimų išvados sutelktos į verslumo skatinimo rodiklių analizę siekiant paaiškinti įvairių veiksnių, skatinančių verslumo raišką, verslumo funkciją ir socialinę tinklaveiką. Verslumo plėtros koncepcijos turinio apžvalga yra svarbi siekiant plėtoti diskusiją apie įvairias verslumo raiškos formas, kurias siūloma vertinti nagrinėjant EBPO studijose išdėstytus penkių socialinės gerovės kūrimo modelius.



EKSPATRIANTO KARJERAI REIKALINGŲ ĮGŪDŽIŲ FORMAVIMAS STUDIJŲ METU

Ingrida Šarkiūnaitė

*Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas
Muitinės g. 8, LT-44280 Kaunas, Lietuva
ingrida.sarkiunaite@khf.vu.lt*

Santrauka

Globalėjant verslui, susidarė poreikis performuoti įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas. Tai lėmė įmonių veiklų perkėlimas į kitas šalis, kartu ir darbuotojų, galinčių atlikti tas veiklas, karjeros pokyčiai. Šiame kontekste ypač svarbūs talentingi darbuotojai, gebantys užtikrinti įmonės konkurencingumą svetur. Jie vadinami tarptautiniais darbuotojais, arba ekspatriantais. Tokie darbuotojai turi gebėti mąstyti globaliai ir veikti vietiškai, valdyti tarpkultūrinius, vadybinius, lyderystės ir verslumo įgūdžius.

Taigi sprendimas susieti savo darbinę veiklą su ekspatriacija gali turėti reikšmingą poveikį asmens karjerai. Šiame procese susiduriama su įvairiais iššūkiais: dviguba karjera, šeima, tinkamu priešišvykstamuoju pasirengimu, prisitaikymu prie naujų aplinkybių ir pan.

Taip pat svarbus aspektas, kaip šiai karjeros rūšiai parengiami potencialūs tokios karjeros dalyviai – studentai. Studijų metu, suteikiant žinių apie ekspatrianto karjerą, ugdant tam reikalingus įgūdžius (nagrinėjant įvairius atvejus, vykdant tarpkultūrinius, jautrumo, komunikacijos ir pan. mokymus), suformuojamas pagrindas, kuris gali būti naudingas sėkmingai ekspatrianto karjerai įmonėje.

Straipsnyje nagrinėjamos tarptautinės karjeros, ekspatriacijos koncepcijos. Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad magistrantai (būsimi galimi ekspatriantai) jau studijų metu turi tam tikros tarptautinės patirties, kalba keliomis užsienio kalbomis, o studijuojant *Tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo* kursą įgytos žinios vidutiniškai 70 proc. padėtų apsispręsti, priimant sprendimą dėl ekspatrianto karjeros, taip pat leistų jiems tikslingiau ir lanksčiau orientuotis situacijose, susijusiose su tarptautine karjera.

Reikšminiai žodžiai: tarptautinis žmogiškųjų išteklių valdymas, ekspatriantas, repatriantas, karjera, studijos.

Įvadas

Straipsnio aktualumas, problemos ištyrimo lygis, mokslinė problema. Globalėjant verslui, reikėjo performuoti įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas. Tai lėmė įmonių veiklų perkėlimas į kitas šalis, kartu ir darbuotojų, galinčių atlikti tas veiklas, karjeros pokyčiai. Karjera yra vienas iš organizacijos patrauklumą ir darbuotojų lojalumą didinančių veiksnių. Šiame kontekste ypač svarbūs talentingi darbuotojai, gebantys užtikrinti įmonės konkurencingumą svetur. Jie vadinami tarptautiniais darbuotojais, arba ekspatriantais. Tokie darbuotojai turi gebėti mąstyti globaliai ir veikti vietiškai, valdyti tarpkultūrinius, vadybinius, lyderystės ir verslumo įgūdžius.

Taigi sprendimas susieti savo darbinę veiklą su ekspatriacija gali turėti reikšmingą poveikį asmens karjerai. Šiame procese susiduriama su įvairiais iššūkiais: dviguba karjera, šeima, tinkamu priešišvykstamuoju pasirengimu, prisitaikymu prie naujų aplinkybių ir pan.

Taip pat svarbus aspektas, kaip šiai karjeros rūšiai parengiami potencialūs tokios karjeros dalyviai – studentai. Studijų metu, suteikiant žinių apie ekspatrianto karjerą, ugdant tam reikalingus įgūdžius (nagrinėjant įvairius atvejus, vykdant tarpkultūrinius, jautrumo, komunikacijos ir pan. mokymus), suformuojamas pagrindas, kuris gali būti naudingas sėkmingai ekspatrianto karjerai įmonėje.

Autoriai, nagrinėję ekspatriantų karjeros formavimo svarbą tarptautinio paskyrimo ir užduočių atlikimo procesuose, gilinosi į tokius aspektus: tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo sudedamąsias dalis (Dowling, Festing, Engle, 2013), ekspatriacijos koncepciją (Evans, Pucik & Barsoux, 2002), tarptautinio paskyrimo procesą ir jų metu pasireiškiantį nesėkmių efektą (Gooderham, Nordhaug, 2003; Evans, Pucik, Barsoux, 2002; Chew, 2004; Harzing, Ruyssveldt, 2004; Dowling, Festing, Engle, 2013; Minter, 2008), ekspatrianto paveikslą (Dowling, Festing, Engle, 2013), psichologinio kontrakto svarbą (McNulty, 2014), karjeros strategiją (Mozbilgin, 2005), priešišvykstamuosius mokymus (Maurer, 2013), studentų tarptautinio mobilumo, tarptautinės praktikos įtaką būsimai ekspatrianto karjerai

(Lavonen, 2011; Ryan, Silvanto, Brown, 2013), globalių vadybininkų poreikis (Trends in global relocation, 2014; Talent Shortage Survey, 2015).

Straipsnio mokslinė problema – kaip studijų metu įgytos žinios ir gebėjimai formuoja ekspatrianto karjerą.

Straipsnio objektas – ekspatrianto karjera.

Straipsnio tikslas – ištirti ekspatriantų karjeros formavimą, siejant juos su studijų metu įgytomis žiniomis ir įgūdžiais.

Straipsnio uždaviniai:

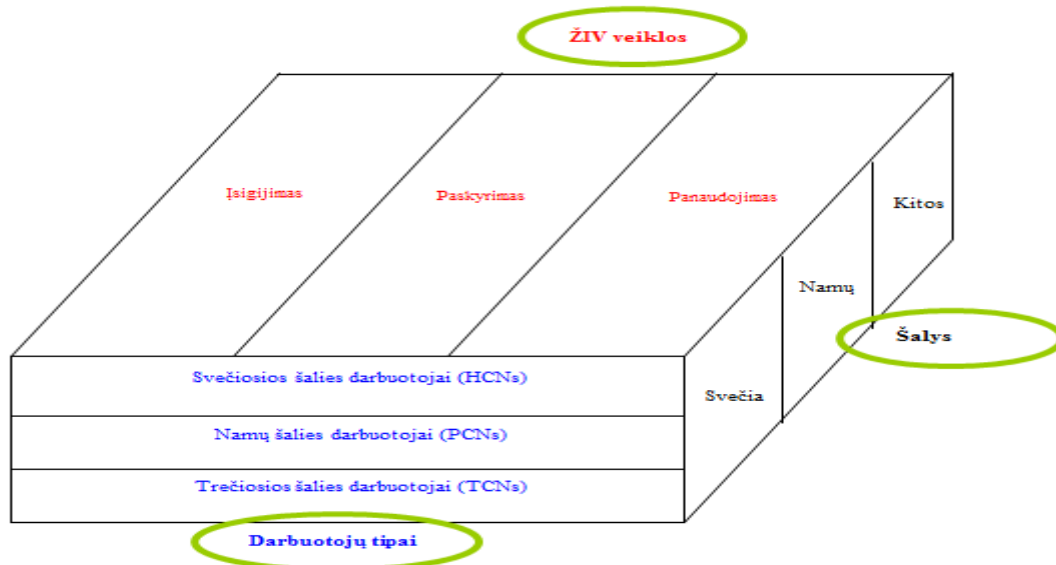
1. Išanalizuoti ekspatriacijos koncepciją ir ekspatrianto karjeros aspektus.
2. Išnagrinėti potencialių ekspatriantų (dar studijuojančių studentų) parengimo ekspatrianto karjerai empirinį ištyrimo lygį.
3. Ištirti potencialių ekspatriantų (magistrantų) požiūrį į ekspatrianto karjerą.

Straipsnio metodai: literatūros analizė, sintezė, sisteminimas, anketinė apklausa.

1. Ekspatriacijos koncepcija ir ekspatrianto karjera

Šiandienoms organizacijoms būdingas vienas bendras bruožas – jos visos derina skirtingą tiek fizinį, tiek ir finansinį turtą su valdymo ir technologiniais procesais, kad vykdytų veiklas. Šiame kontekste labai svarbus darbuotojų vaidmuo, be kurių organizacijos negalėtų egzistuoti. Todėl viena iš pagrindinių organizacijos funkcijų turėtų būti žmogiškųjų išteklių valdymas ir vystymas. Žmogiškųjų išteklių valdymas (ŽIV) yra jungtis, kuri jungia organizaciją ir žmogiškuosius išteklius. Kai ŽIV peržengia nacionalines sienas (darbuotojai siunčiami atlikti tarptautinių užduočių į antrines kompanijas užsienyje), jis apibrėžiamas kaip tarptautinis žmogiškųjų išteklių valdymas (maždaug nuo 1980 m.), o procesas, susijęs su darbuotojų išsiuntimu dirbti į užsienį, – kaip ekspatriacija (Cullen, Parboteeah, 2014; McNulty, 2014).

1 pav. pateiktas tarptautinio ŽIV modelis, kuriame išskirtos šiam reiškiniui būdingos dalys – ŽIV veiklos (įsigijimas, paskyrimas, panaudojimas), šalys (svečia, namų, kitos), darbuotojų tipai (svečiosios šalies darbuotojai (HCNs), namų šalies darbuotojai (PCNs), trečiosios šalies darbuotojai (TCNs)).



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis DOWLING, P. J.; FESTING, M.; ENGLE A. D. (2013) *International Human Resource Management*.

1 pav. TŽIV modelis

Ekspatriacija nėra nauja koncepcija. Po Antrojo pasaulinio karo įmonės steigė tarptautinius padalinius, kurie prižiūrėjo eksporto veiklas, licencijavimą ir antrines įmones užsienyje. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių skyriaus uždavinys buvo palengvinti darbuotojų



atranką užsienio užduotims atlikti. Tai yra pritraukti darbuotojus, kurie būtų susipažinę su kompanijos veiklomis, kultūra ir kartu jaustųsi patogiai dirbdami užsienyje (Evans, Pucik & Barsoux, 2002). Anot autorių (P. Evans, V. Pucik, J-L. Barsoux, 2002; J. Chew, 2004), norėdama sėkmingai atlikti tarptautinį paskyrimą tiek ekspatriantui, tiek jo ar jos sutuoktiniui ir šeimai, organizacija turi atkreipti dėmesį į daugelį veiksnių: nuo atrankos iki repatriacijos (grįžimas į pagrindinę kompaniją). Iš ŽIV perspektyvos tai būtų tokie procesai (Gooderham, Nordhaug, 2003):

- atranka – sutelkti dėmesį į atrankos kriterijus ir ekspatriantų charakteristikas;
- mokymai – parengti ekspatriantus tarptautinėms užduotims vykdyti;
- atvykimas ir palaikymas – laikotarpis, kai ekspatriantas mokosi prisitaikyti prie naujos elgsenos, normų, vertybių;
- repatriacija – ekspatrianto ir jo ar jos sutuoktinio bei šeimos parengimas grįžti į gimtąją šalį.

Pirmieji du procesai susiję su ekspatriacijos proceso nesėkmėmis, jei prieš išvykstant neišsiaiškinamos darbuotojo asmeninės charakteristikos (karjeros lūkesčiai, noras dirbti užsienyje, kompetencijos ir t. t.), nenustatomi tinkami atrankos kriterijai, ekspatriantams nevykdomi priešišvykstamieji mokymai (tarpkultūriniai, jautrumo, komunikacijos ir pan.). Trečiasis procesas susijęs su adaptacijos prie užsienio šalies kultūros problemomis. Tai yra taip pat viena iš tarptautinio paskyrimo nesėkmės priežasčių. Kita nesėkmės priežastis – ekspatrianto sutuoktinio ar šeimos neprisitaikymas prie naujos aplinkos, kuri daro labai didelę įtaką ekspatrianto darbinės veiklos nutraukimui užsienio šalyje (Harzing, Ruyseveldt, 2004; Dowling, Festing, Engle, 2013).

Šiame kontekste kompanijų ŽIV padaliniai turėtų atkreipti dėmesį ir į ekspatrianto paveikslą (2 pav.), kuris leistų iš dalies išvengti ekspatriacijos nesėkmių, įvertinus, ar vyrai, ar moterys dažniau pasirenka darbą kitoje šalyje, amžiaus ribas, šeiminių statusą ir pan.

Ekspatrianto kategorija	Namų šalis (PCN)	44 %	Svečia šalis (HCN) Trečia šalis (TCN)	29 % 27 %
Lytis	Vyrai	77 %	Moterys	23 %
Amžius	30–49	66 %	20–29	16 %
Šeiminių statusas	Vedę/ištekėję	61 %	Nevedę/neištekėję	28 %
			Turi partnerį	11 %
Kartu su	Sutuoktiniu	81 %	Su vaikais	52 %
Trukmė	1–3 metai	53 %	Trumpas periodas (mažiau nei metai)	27 %
			Ilgas periodas	20 %
Pirminė darbo priežastis Ankstesnė tarptautinė patirtis	užpildyti poziciją 12 %			

Šaltinis: DOWLING, P. J.; FESTING, M.; ENGLE A. D. (2013) *International Human Resource Management*.

2 pav. Ekspatrianto paveikslas

Taigi apžvelgus ekspatriacijos proceso ypatybes, galima teigti, kad darbuotojui, renkantis ekspatrianto karjerą, teks susidurti su įvairiais iššūkiais, kurie nebūtų aktualūs siekiant įprastinės karjeros. Darbuotojas turės įsivertinti savo kompetencijas, nes, dirbdamas svečiojoje šalyje, susidurs su tarpkultūrinių, vadybinių, lyderystės, verslumo įgūdžių poreikiu, taip pat privalės gebėti dirbti lokaliai, o mąstyti globaliai (angl. *glocalpreneur*). Globalus vadybininkas turi suvokti tarptautinio verslo ir tarpkultūrinę specifiką, dirbti su įvairių tipų žmonėmis, kurti kultūrinę sinergiją, prisitaikyti gyventi skirtingose kultūrose,

traktuoti užsienio kolegas kaip lygius, taikyti tarptautines užduotis kaip karjeros vystymą ar galimybes (Sullivan, Tu, 1993). Šiame kontekste ypač svarbus psichologinis kontraktas – nežodinis pažadas, ką darbuotojas gaus ir ką jis pats duos, nepateikiamas darbuotojo sutartyje (McNulty, 2014). Tai neformalus abipusis susitarimas tarp darbuotojo ir darbdavio, kai šalys sutaria ypač dėl ekspatrianto šeimos narių darbo ir mokslo galimybių.

Karjera – tai individualiai suvokta požiūrių ir elgsenos seka, susijusi su darbo patyrimu ir asmeniniu individo gyvenimu. Kalbant apie ekspatriantus, egzistuoja keturios karjeros strategijos (Mozbilgin, 2005): etnocentrinė (kai darbuotojas iš namų šalies siunčiamas dirbti į antrinę kompaniją svečiojoje šalyje), policentrinė (antrinėje kompanijoje svečiojoje šalyje įdarbinamas svečiosios šalies darbuotojas), geocentrinė (parenkamas geriausias savo srityje dirbantis darbuotojas, nesvarbu kurios šalies, ir darbinamas svečiojoje šalyje), regiocentrinė (kai darbinamas darbuotojas tik iš to regiono, kur veiklą vykdo tiek pagrindinė, tiek antrinė kompanijos). Kiekvienos strategijos atveju darbuotojui ekspatriantui neišvengiamai teks susidurti su aukščiau aptartais ekspatriacijos iššūkiais.

Tarptautinei karjerai netiks darbuotojai, kurie bus „spalvoti paukščiai“ (daug kalbantys, bet nevykdantys veiklą), „stabdžiai“ arba atitolę nuo darbo (neturintys nei vizijų, nepersistengiantys atliekant užduotis), „pilkos pelės“ (orientuoti tik į darbą, darboholikai, nesistengiantys kurti savo ateities planų, t. y. vizijų) (3 pav.). Taip pat įsisavinti papildomus mokymus, atsižvelgti į šeimos požiūrį.



Šaltinis: sudaryta autorės.

3 pav. Darbuotojų tipai pagal vizijų ir veiklos santykį

3 pav. paminėti įgūdžiai („Human Glocalpreneur“ bloke) būsimiems ekspatriantams jau galėtų būti formuojami studijų metu, atliekant įvairias situacijų analizes, nagrinėjant atvejus, simuliuojant konkrečias situacijas, analizuojant ir renkant medžiagą apie kitų šalių darbo, kultūros, vertybių ir pan. specifiką. Taigi, jau dirbdami tarptautinėje kompanijoje ir gavę paskyrimą vykdyti tarptautines užduotis, jie susidurtų su mažesniu šoku.

Apibendrinant galima teigti, kad tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos atsiradimas lėmė pokyčius, susijusius su darbuotojų pritraukimu vykdyti tarptautines užduotis, t. y. tapti ekspatriantais. Tai atveria darbuotojams platesnes karjeros galimybes, kuriai jie turi būti rengiami tiek namų šalies organizacijos, tiek turi rūpintis patys savo kompetencijomis, kurių prireiks tarptautinio paskyrimo metu.

2. Potencialių ekspatriantų (dar studijuojančių studentų) parengimo ekspatrianto karjerai empirinis ištyrimo lygis



Dabartinės ekspatriacijos tendencijos rodo, kad Vakarų Europa ir JAV yra du didžiausi poliai, siunčiantys ir priimantys ekspatriantus. Londonas ir Ženeva yra laikomi geriausiai ekspatriacijai miestais Europoje, o Niujorkas – JAV (MacLachlan, 2011). Azijos–Ramiojo vandenyno zonoje (ypač Šanchajus, Singapūras ir Honkongas) šiuo metu pastebima ypatingai suaktyvėjusi ekspatriantų atvykimo tendencija. Tačiau ši tendencija mažėja Afrikoje dėl dabartinių politinių įtampų ir karų (Trends in global relocation, 2014).

Tarptautinėse kompanijose, vykdančiose veiklas užsienio šalyse, pasitaiko 30–70 proc. (Minter, 2008) ekspatriacijos ir repatriacijos proceso nesėkmių, kurias lemia netinkami atrankos kriterijai; mokymų, susijusių su kitos šalies kultūra, darbo vertybėmis, etika, trūkumas; netinkamas ekspatrianto šeimos narių parengimas prisitaikyti kitoje šalyje; korporatyvinės komunikacijos trūkumas ekspatriantų atžvilgiu; lyčių klausimai; repatriacijos klausimai ir t. t. Anot R. Maurer (2013), tik 18 proc. Šiaurės Amerikos, 33 proc. Europos, Afrikos ir Vidurio Europos kompanijų vykdo priešišvykstamuosius mokymus. Tad šis kontekstas suformuoja prielaidas pradėti ugdyti tam tikras ekspatriacijai reikalingas kompetencijas ir įgūdžius jau aukštojoje mokykloje. Štai 2009 m. Suomijos švietimo ministrė Henna Virkkunen, pabrėždama vis didesnį globalizacijos poveikį įvairioms sritims, teigė, kad Suomijos universitetuose turi būti privalomi studentų mainai arba praktika užsienyje. Dėl to universitetų ir kolegijų studijų programų tinkleliuose atsirado tarptautiniai kursai arba išsamios studijų programos anglų kalba, taip pat gerokai padaugėjo tarptautinės praktikos galimybių (Lavonen, 2011). Tai patvirtina ir autoriai (J. Ryan, S. Silvano, H. T. Brown, 2013; cit. pagal Marcotte et al., 2007), teigdami, kad studentų tarptautinio mobilumo programos padeda jų karjeros progresui ir savęs tobulinimui, nes įgyja problemų sprendimo, prisitaikymo, organizacinių gebėjimų, žingeidumo įgūdžių (Europos komisija, 2014). Tyrimų rezultatai parodė, kad vienas iš dešimties absolventų, neturinčių darbo ar studijų užsienyje patirties studijų laikotarpiu, darbo ieško ilgiau nei patirties įgijęs užsienyje (HEGESCO, 2009). Studentų, besirenkančių studijas užsienyje, padaugėjo nuo 1,3 milijonų 2009 m. iki 4,3 milijonų 2011 m. (UNESCO Institute for Statistics, 2013). 2013–2014 mokslo metais maždaug 304 467 JAV studentų studijavo užsienyje (International Institute of Education, 2015). Tarptautinės patirties paklausa nėra aktuali vien tik JAV. 2012–2013 mokslo metais 268 143 Europos universitetų studentai dalyvavo Erasmus mainų programoje (Lietuva išsiuntė 3529 studentus ir priėmė 2326 studentus) (Europos komisija, 2014). Maždaug 712 157 Kinijos ir 181 872 Indijos studentų 2013 mokslo metais studijavo užsienyje (UNESCO Institute for Statistics, 2015). Tai svarbūs skaičiai, nes jie rodo, kad mokymosi metodų, įgalinančių ir skatinančių tarptautinį judumą, paklausa, auga ir tikėtina toliau augs. Svetur tęsiamos studijos padeda užmegzti naudingų pažinčių, įgyti praktinės patirties, išmanyti ne tik vietas, bet ir užsienio rinkų tendencijas, suteikia pranašumą darbinantis. Visa tai, žinoma, išplaukia iš darbinio gyvenimo poreikių – dėl globalizacijos vis daugiau ir daugiau žmonių kiekvieną dieną bendrauja su savo kolegomis užsienyje. Ir darbuotojai, norėdami būti sėkmingi savo darbinėje veikloje, turi tobulinti kalbos įgūdžius ir kitų šalių kultūrų suvokimą.

Kompanijoms reikia vis daugiau ir daugiau tarptautine linkme orientuotų studentų ir ypač ateities globalių vadybininkų. *Trends in global relocation (2014)*, *Talent Shortage Survey (2015)* akcentuoja padidėjusią talentų vadybos svarbą tarptautinėse kompanijose, siekiant užauginti ir išlaikyti geriausius talentus. Ir studentai šiandien yra labiau nei bet kada tarptautiškai orientuoti. Jie keliauja, turi draugų užsienyje, dalyvauja mainų programose ir pan. Tačiau kaip jie yra pasirengę internacionalizuotis, jei būtų kalbama apie darbą užsienyje, t. y. ekspatrianto karjerą, – ar jie pasirengę neribotą laiką prisitaikyti prie kitos šalies kultūros, mokytis naują kalbą, spręsti dvigubos karjeros klausimus ir pan.? Anot autorių (B. C. Y. Wang, N. Bu, 2004), tyrusių 145 Kanados verslo studijų bakalaurų požiūrį į tarptautinę karjerą, 90 proc. respondentų norėjo turėti tarptautinių užduočių patirtį kažkuriame savo karjeros etape. Panašias tendencijas pateikia ir kiti autoriai (G. K. Stahl, C. H. Chua, P.

Caligiuri, J. L. Cerdin, M. Taniguchi, 2009; cit. pagal Adler, 2002), t. y. ištyrus daugiau nei 1000 magistrantų iš Šiaurės Amerikos ir Europos, nustatyta, kad šie būsiami vadybininkai ir vadovai išreiškė labai susidomėję tarptautiniais savo karjeros aspektais.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad tarptautinė patirtis, įgyta studijų metu (studentų mainų programos, išklaustyti dalykai ir pan.), gali būti naudingas žingsnis siekiant tarptautinės karjeros. Minėtosios mainų programos, kai studentai turi gyventi, mokytis, atskirais atvejais dirbti užsienio šalyje, suformuoja gana stiprų poreikį studijuojant dalykus studentams mokytis tarptautinio verslo iššūkių ir galimybių. Tinkamai ugdant verslo specialybių studentus šiais klausimais, galima padėti jiems suvokti, kokius klausimus užduoti savo darbdaviams, jei jie kada nors rinktųsi ekspatrianto karjerą. Brandesnis būsimo darbuotojo ekspatrianto požiūris į ekspatrianto karjerą skatintų darbdavius skirti daugiau kvalifikuoto dėmesio išvardytiems ekspatriacijos nesėkmių veiksniams ir taip formuoti kuo įvairesnes priešišvykstamojo mokymo formas.

3. Tyrimas

Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti potencialių ekspatriantų (magistrantų) požiūrį į ekspatrianto karjerą, remiantis studijuojant dalyką *Tarptautinis žmogiškųjų išteklių valdymas* įgytomis žiniomis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti užsienio kalbos mokėjimo ir tarptautinės veiklos patirties aspektus.
2. Ištirti ekspatrianto karjeros patrauklumą, išklausus *Tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo* kursą.

Tyrimo metodas. Anketinė apklausa.

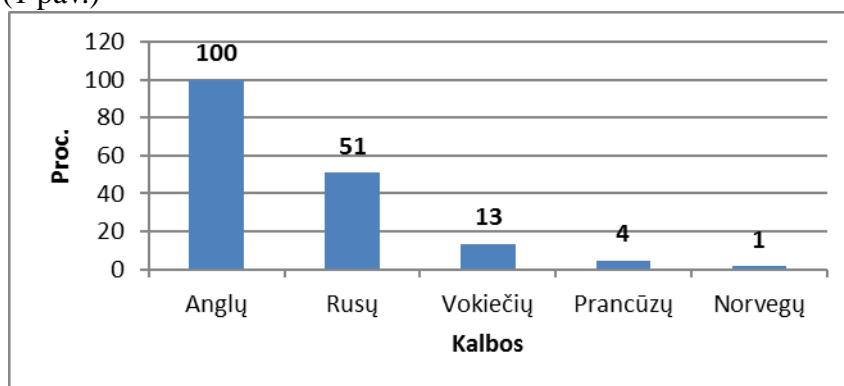
Tyrimo imtis. 67 respondentai.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas 2014 ir 2015 metais, kuriame dalyvavo VU KHF socialinių mokslų srities magistrantai, klausę dalyką *Tarptautinis žmogiškųjų išteklių valdymas*.

Tyrimo rezultatų aptarimas

Tyrimo dalyvavo 15 proc. vyrų ir 85 proc. moterų, kurių amžius 24–35 m.

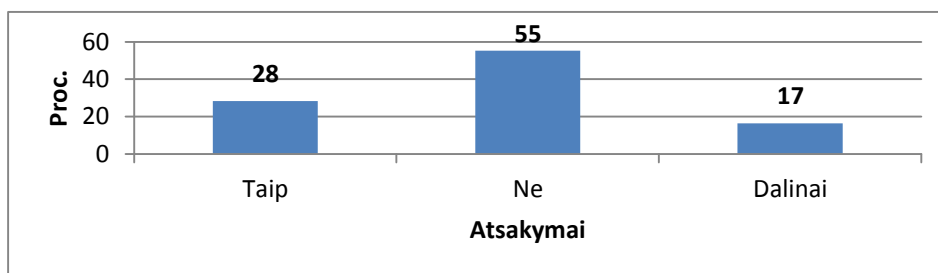
Pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokiomis kalbomis kalba galimi ekspatriantai (1 pav.)



1 pav. Kalbos, kuriomis kalba galimi ekspatriantai

Iš 1 pav. matyti, kad dominuojanti kalba yra anglų (ja kalba 100 proc. respondentų). 51 proc. respondentų kalba rusų kalba. Tai yra gana perspektyvus rodiklis, nes rusų kalba yra aktuali daugelyje verslo šakų. Taip pat 13 proc. kalba vokiečių kalba, 4 proc. – prancūzų kalba ir 1 proc. – norvegų kalba. Galima daryti prielaidą, kad kalbos kriterijus nebūtų itin didelis iššūkis, renkantis ekspatrianto karjerą.

Toliau buvo aiškinamasi, ar magistrantai turi tarptautinės veiklos patirties (2 pav.).

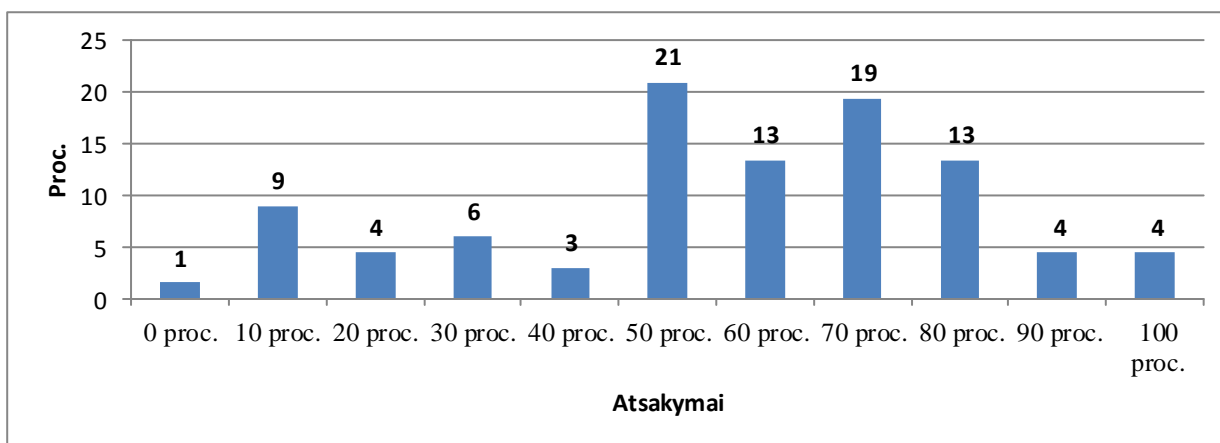


2 pav. Respondentų tarptautinės veiklos patirtis (proc.)

Iš 2 pav. matyti, kad tik 28 proc. respondentų turi tarptautinės veiklos patirties ir 17 proc. turi dalinę patirtį, o 55 proc. patirties visai neturi. Viena vertus, natūralu, jog daugiau nei pusė magistrantų dar neturi tarptautinės veiklos patirties, nes jie yra tik savo karjeros kelio pradžioje. Kita vertus, net 45 proc. apklaustųjų jau yra arba iš dalies yra dalyvavę tarptautinėje veikloje ir 45 proc. iš jų ši patirtis buvo sėkminga. Kalbant apie sėkmingos patirties pobūdį, respondentai įvardija tokius aspektus: bendravimą su kitos kultūros žmonėmis, jų tautybės ir elgesio bruožų atskyrimą; prisitaikymą, gebėjimą orientuotis įvairiose situacijose; geros praktikos pasisėmimą; užsienio kalbos lavinimą; pasirengimą išvengti kultūrinio šoko; sudarytų sutartis su kitos šalies tiekėjais ir produkcijos pirkėjais; tarptautinių užduočių kuravimą tarptautinėje įmonėje; naujų tarptautinių kontaktų užmezgimą; darbo komandoje patirtį su įvairių kultūrų, rasių, tautų žmonėmis; galimybę perimti teigiamas kitų kultūrų savybes ir suvokti kultūrų skirtumus; dalyvavimą tarptautiniuose projektuose įmonės mastu. Todėl manytina, kad renkantis ekspatrianto karjerą tai bus papildomas motyvas neišsigąsti ekspatriacijos iššūkių.

Toliau buvo domimasi, ar, išklausius *Tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo* kursą, respondentus domintų ekspatrianto karjera. 69 proc. atsakė teigiamai, įvardydami, kodėl juos domintų tokio pobūdžio karjera: noras tapti kosmopolitišku, judžiu; gyvenimas kitoje šalyje suteiktą galimybę susipažinti su tos šalies kultūra ir ją perimti; išlavinti užsienio kalbą; dėl tobulėjimo ir noro pažinti kitą šalį, jų kultūrą įgyti kuo daugiau naujų žinių ir įgūdžių; naujų kompetencijų įgijimo galimybė; domintų, tačiau atitinkamose šalyse ir su atitinkamomis sąlygomis šeimos nariams; savęs kaip asmenybės išbandymas adaptacijos proceso metu; įgūdžių lavinimas, kitų kultūrų, darbo stiliaus ar verslo modelio pažinimas gali įkvėpti ateities karjerai ir idėjoms; tokia patirtis labai vertinama darbdavių, nes gali įgytą tarptautinę patirtį pritaikyti kitoje įmonėje; didesnės galimybės negu Lietuvoje įgyti tarptautinės rinkodaros patirties (JAV); tarptautinė patirtis, nes tokiu būdu įgyjama ne tik profesinė, bet ir asmeninė patirtis; įdomu pažinti kitą kultūrą, darbo principus ir pasistengti savyje atrasti tokių savybių kaip prisitaikymas ir sugebėjimas realizuoti savo mintis svečiojoje šalyje; savo verslui kiek įmanoma didesnės sėkmės suteikimas, įvertinus tarptautinių ar kitų vietinių kompanijų pavyzdžius; dėl platesnių karjeros galimybių grįžus; priimtinas užsienyje vyraujantis požiūris į darbuotoją ir organizacinė kultūra (ypač kompanijų, turinčių padalinius, daugelyje pasaulio šalių); iki paskaitų negalvojau, kad galima rasti tiek informacijos apie kitų šalių ypatybes ir darbą svečiojoje šalyje. Ypač paskaitų svečių patirtis parodė, kad valstybių sienos yra ne riba sėkmingam darbui, o kultūriniai išskirtinimai nors ir tampa iššūkiais pradžioje, teikia daug patirties; išklausius kursą, ekspatrianto karjera nebeatrodo tokia baisi. Tačiau 31 proc. teigė, kad juos nedomintų ekspatrianto karjera, nes yra svarbu šeima ir vertybės čia, Lietuvoje; sunku palikti gimtąją šalį, šeimą, draugus; yra sėslūs žmonės; sėkminga veikla Lietuvoje. Apibendrintai galima teigti, kad respondentų jau turima tarptautinės veiklos patirtis ir išklausytas *Tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo* kursas sudaro sėkmingos būsimos ir ekspatrianto karjeros prielaidas.

Tai patvirtina ir kitas klausimas apie tai, kiek (procentiškai) žinios, įgytos išklausius *TŽIV* kursą, padėtų jiems apsispręsti priimant sprendimą dėl ekspatrianto karjeros (3 pav.).



3 pav. Žinių, įgytų išklausus TŽIV kursą, pagalba (procentais) apsisprendžiant priimti sprendimą dėl ekspatrianto karjeros

Kaip matyti iš 3 pav., daugumai respondentų, nuo 50 proc. iki 80 proc., žinios, įgytos išklausus TŽIV kursą, padėtų apsispręsti, priimant sprendimą dėl ekspatrianto karjeros. Tai patvirtina ir respondentų požiūris, kaip jiems praverstų žinios, įgytos išklausus TŽIV kursą, jei tektų vykti į kitą šalį. Anot jų, jie nevyktų į ją neįsigilinę į jos mokestinę, socialinę sistemas, kultūrinius skirtumus; prieš vykdami sužinotų kuo daugiau apie pačią šalį; praverstų seminarai, jei tik šalis, į kurią būtų vykstama, būtų pristatyta per seminarus; ramybės, santūrumo išlaikymas kalbant su kitataučiu kita kalba; turėtų bendrą supratimą apie TŽIV ypatybes; įgytos žinios padėtų, kaip elgtis užsienio šalyje: kaip kalbėti, ką kalbėti, ką dovanoti, kaip pasisveikinti ir pan.; kitų šalių ŽIV sistemų pažinimas palengvintų lengviau prisitaikyti; žinotų, kokius procesus reikėtų atlikti prieš išvykstant; būtų lengviau išsirinkti šalį, į kurią vykti; suvokti ir priimti situacijas, kurios vyktų ne pagal planą, ar paties supratimą, t. y. keisti požiūrį į situacijas, kurių pats negali paveikti; žinotų, kokias funkcijas turėtų atlikti darbdavys, išleisdamas ekspatriantą ir grįžus repatriantui; įgytos žinios padėtų esant pradiniam pasirengimo išvykti etapui, t. y. būtų aišku, kaip rengtis, kad būtų patirtas kuo mažesnis kultūrinis šokas, ir prisitaikyti naujoje aplinkoje; įtikinimas, kad vykstant dirbti į užsienio šalį, nepakanka vien mokėti bent vieną užsienio kalbą. Gerai būtų susipažinę su pačia šalimi, jos kultūra ir būti savo darbo srities lyderiu; padėtų įvertinti karjeros galimybes, savo turimas kompetencijas; padėtų nustatyti, kokios kompetencijos reikalingos norint sėkmingai dirbti užsienio šalyje.

Apibendrinant galima teigti, kad TŽIV kurso metu įgytos žinios leistų tiksliau ir lanksčiau orientuotis situacijose, susijusiose su tarptautine karjera. Toks kurso vertinimas parodo, kad studentai, būsimi galimi ekspatriantai, studijų metu jau yra rengiami tarptautinei karjerai, iš dalies palengvindami ir padėdami darbdaviams sėkmingai pritraukti darbuotojus tarptautinėms užduotims atlikti.

Išvados

1. Išanalizavus ekspatriacijos koncepciją ir ekspatrianto karjeros aspektus, nustatyta: 1) TŽIV sudaro ŽIV veiklos (įsigijimas, paskyrimas, panaudojimas), šalys (svečioji, namų, kitos), darbuotojų tipai (svečiosios šalies darbuotojai, namų šalies darbuotojai, trečiosios šalies darbuotojai); 2) organizacija tarptautinei užduočiai ar paskyrimui sėkmingai atlikti turi užtikrinti šiuos procesus: atranką, priešvykstantuosius mokymus, atvykimą ir palaikymą, repatriaciją; 3) atkreipti dėmesį ir į ekspatrianto paveikslą ir psichologinio kontrakto sudarymą.
2. Išnagrinėjus potencialių ekspatriantų parengimo ekspatrianto karjerai empirinį ištyrimo lygį, nustatyta: 1) Vakarų Europa ir JAV yra du didžiausi poliai, siunčiantys ir priimantys ekspatriantus; 2) tarptautinėse kompanijose, vykdančiose veiklas užsienio šalyse, pasitaiko 30–70 proc. ekspatriacijos ir repatriacijos proceso nesėkmių, kurias lemia netinkami atrankos kriterijai; mokymų, susijusių su kitos šalies kultūra, darbo vertybėmis, etika, trūkumas; netinkamas



- ekspatrianto šeimos narių parengimas prisitaikyti kitoje šalyje; korporatyvinės komunikacijos trūkumas ekspatriantų atžvilgiu; lyčių klausimai; repatriacijos klausimai ir t. t.; 3) studentų tarptautinio mobilumo programos padeda jų karjeros progresui ir savęs tobulinimui, nes įgyja problemų sprendimo, prisitaikymo, organizacinių gebėjimų, žingeidumo įgūdžių; 4) tarptautinės kompanijos akcentuoja talentų vadybos svarbą, siekiant užauginti ir išlaikyti geriausius talentus.
3. Atlikus potencialių ekspatriantų (magistrantų) požiūrio į ekspatrianto karjerą, remiantis studijuojant dalyką *Tarptautinis žmogiškųjų išteklių valdymas* įgytomis žiniomis, tyrimą, nustatyta: 1) magistrantai kalba keliomis užsienio kalbomis, kas leidžia daryti prielaidą, jog kalbos kriterijus nebūtų itin didelis iššūkis, renkantis ekspatrianto karjerą; 2) magistrantai, jau studijuodami, turi arba iš dalies turi tarptautinės veiklos patirties; 3) išklausę TŽIV kursą, apie 70 proc. magistrantų domintų ekspatrianto karjera ir vidutiniškai 70 proc. žinios, įgytos TŽIV kurso metu, padėtų apsispręsti, priimant sprendimą dėl ekspatrianto karjeros.

Literatūra

1. CHEW, J. (2004). Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12 (2), p. 1–30.
2. CULLEN, J. B.; PARBOTEEAH, K. P. (2014). *Multinational Management: A strategic approach*. Mason, Ohio: Cengage learning. 768 p.
3. DOWLING, P. J.; FESTING, M.; ENGLE, A. D. (2008). *International human resource management*, London: Thomson. 368 p.
4. EUROPOS KOMISIJA (2014). „Erasmus“ studentai iš Lietuvos dažniausiai renkasi Ispanijos, Portugalijos, Turkijos ir Vokietijos universitetus. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/lietuva/news_hp/news/10072014_erasmus_studentai_lt.htm [žiūrėta 2015-09-10].
5. EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J-L. (2002). *The Global challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, New York: The Mcgraw-Hill Companies, Inc. 554 p.
6. GOODERHAM, P. N.; NORDHAUG, O. (2003) *International Assignment: Cross-Boundary Challenges*. United Kingdom: Blackwell Publishing. 492 p.
7. HARZING, A.W.; RUYSEVELDT, J. V. (2004). *International Human Resource Management* (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd. 499 p.
8. HEGESCO (2009). *Competencies and Early Labour Market Careers of Higher Education Graduates*. Prieiga per internetą: http://www.decowe.org/static/uploaded/htmlarea/finalreportshegesco/Competencies_and_Early_Labour_Market_Careers_of_HE_Graduates.pdf [žiūrėta 2015-10-10].
9. INTERNATIONAL INSTITUTE OF EDUCATION (2015) *U.S. Study Abroad* [žiūrėta 2015-10-10]. Prieiga per internetą: <http://www.iiie.org/Research-and-Publications/Open-Doors/Data/US-Study-Abroad>
10. LAVONEN, S. (2011). *Willingness to Work Abroad: Students at Aalto University School of Economics*. Prieiga per internetą: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/588/hse_thesis_12456.pdf?sequence=1 [žiūrėta 2015-10-15].
11. MacLACHLAN, M. (2011). *Living and Working Abroad – The Expatriate Experience*. Prieiga per internetą: <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/living-and-working-abroad-the-expatriate-experience/> [žiūrėta 2015-06-22].
12. MAURER, R. (2013). *International Assignments Expected to Increase in 2013*. Prieiga per internetą: <http://www.shrm.org/hrdisciplines/global/articles/pages/international-assignments-increase-2013.aspx#sthash.NKTzWbjh.dpuf> [žiūrėta 2015-08-05].
13. McNULTY, Y. (2014). Modern Expatriation Through the Lens of Global Careers, Psychological Contracts, and Individual Return on Investment. *Global Business & Organizational Excellence*, Mar/Apr, Vol. 33, Issue 3, p. 6–22.
14. MINTER, R. L. (2008). Preparation Of Expatriates For Global Assignments: Revisited. *Journal of Diversity Management*, Volume 3, Number 2, p. 37–42.
15. MOZBILGIN, M. (2005) *International human resource management. Theory and practice*, New York: Palgrave MACMILLAN. 197 p.
16. RYAN, J.; SILVANTO, S.; BROWN, H. T. (2013). The impact of experience-based MBA educational programs on international career mobility. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, Volume 1, Issue 1, p. 28–45.
17. STAHL, G. K.; CHUA, C. H.; CALIGIURI, P.; CERDIN, J. L.; TANIGUCHI, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: the role of repatriation concerns, Satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, Spring, Volume 48, No. 1, p. 91–111. Prieiga per internetą:



- <http://www.culturalagility.com/sites/default/files/Predictors%20of%20turnover%20intentions%20in%20learning-driven%20and%20demand-driven%20international%20assignments.pdf> [žiūrėta 2015-10-05].
18. SULLIVAN, S. E.; TU, H. S. (1993) International career development: preparing for an expatriate job transition. *Journal Business Perspectives*, Volume 6, Issue 4.
 19. TALENT SHORTAGE SURVEY (2015). Prieiga per internetą: http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/408f7067-ba9c-4c98-b0ec-dca74403a802/2015_Talent_Shortage_Survey-lo_res.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE [žiūrėta 2015-10-19].
 20. TRENDS IN GLOBAL RELOCATION (2014). Prieiga per internetą: http://guidance.cartusrelocation.com/rs/cartus/images/2014_Global_Mobility_Policy_Practices_Survey_Exec_Summary.pdf [žiūrėta 2015-10-05].
 21. UNESCO INSTITUTE FOR STATISTICS (2013). *The International Mobility of students is Asia and the Pasifics*. Prieiga per internetą: <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/international-student-mobility-asia-pacific-education-2013-en.pdf> [žiūrėta 2015-09-30].
 22. UNESCO INSTITUTE FOR STATISTICS (2015). Prieiga per internetą: *Outbound internationally mobile students by host region*, <http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?queryid=172> [žiūrėta 2015-09-30].
 23. WANG, B. C. Y.; BU, N. (2004) Attitudes Toward International Careers Among Male and Female Canadian Business Students After 9–11, *Career Development International*, Vol. 9, No. 7, p. 647–672

Summary

Šarkiūnaitė, I.

The Formation of Skills Necessary for the Expatriate Career during Studies

Globalisation of business leads to the need for the transformation of Human Resource Management strategies in enterprises. The tendency is conditioned by both the transfer of the enterprise activities to the other countries and career changes of the staff who would be able to perform these activities. In this context the most engaged and talented employees who are capable of ensuring the competitiveness of the company abroad have assumed particular importance. They are called international employees or expatriates. This kind of employees must be able to think globally and act locally as well as possessing intercultural, managerial, leadership and entrepreneurial skills. The decision to link their work activities with expatriation may create a significant impact on their personal career. There are different challenges the employees have encountered during this process. The trials face dual-career, family, proper preparation for international assignments, adjustment to new country and so on. Another essential aspect is associated with the training of students as potential participants for this kind of career. During the study period (in various case studies, in the context of intercultural, communication, sensitivity and etc. training) students are provided with knowledge of the expatriate career and have an opportunity to develop necessary skills for forming the basis for expatriate further successful career in enterprises. The article deals with the key concepts of international career and expatriation. The analysis reveals the fact that during their studies MA students (as future potential expatriate have already gained some international experience, developed foreign language skills. Moreover, insights and knowledge acquired from the study course “International Human Resources Management” would help about 70 percent of students come to a decision about expatriate career. Therefore, the studies allow students to better focus and greater flexibility in situations related to their international career.



DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO POVEIKIS DARBUOTOJŲ PRITRAUKIMUI TARPTAUTINĖJE ORGANIZACIJOJE

Indrė Ščiukauskė

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas
Muitinės g. 8, LT-44280 Kaunas, Lietuva
indre.kriunaite@khf.stud.vu.lt

Santrauka

Viena iš neišnaudotų strateginių galimybių siekiant surasti ir įdarbinti tinkamus darbuotojus yra darbdavio prekės ženklo koncepcijos panaudojimas žmogiškųjų išteklių vadybos kontekste. Dažnai prekės ar paslaugos ženklas siejamas tik su rinkodaros tikslais, bet ne su darbdaviu. Todėl šiame straipsnyje bus siekiama atskleisti darbdavio prekės ženklo poveikį darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje. Svarbu paminėti tai, kad tinkamų darbuotojų pritraukimas į tarptautinę organizaciją kelia papildomų iššūkių – skirtingai nei vietinėje organizacijoje potencialus darbuotojas turi gebėti prisitaikyti prie kultūrinių skirtumų, turėti šeimos palaikymą dėl galimų perkėlimų, mokėti kalbą, todėl pritraukimo strategija turi būti iš anksto gerai apgalvota. Straipsnyje atskleisti atliekant tyrimą nustatyti darbdavio prekės ženklo veiksniai, darantys poveikį darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje, taip pat pateikta, kurie jų yra aktualesni ir pabrėžtini siekiant pritraukti juos į tarptautinę organizaciją.

Reikšminiai žodžiai: darbdavio prekės ženklas, pritraukimas, darbuotojas, poveikis, tarptautinė organizacija.

Įvadas

Straipsnio aktualumas ir problemos ištyrimo lygis. Globaliame pasaulyje organizacijos patiria vis daugiau iššūkių norėdamos ne tik išlikti rinkoje, būti konkurencingos, bet ir surasti reikiamos srities specialistų. Viena iš neišnaudotų galimybių minėtoms problemoms spręsti yra darbdavio prekės ženklo koncepcijos panaudojimas žmogiškųjų išteklių vadybos kontekste. Darbdavio prekės ženklas – tai strateginis būdas spręsti darbuotojų trūkumo problemą, apimantis funkcinių, ekonominių, psichologinių ir organizacinių naudų, kurias teikia darbdavys, perteikimą potencialiems darbuotojams.

Darbdavio prekės ženklą analizavę mokslininkai gilinasi į tokius aspektus: darbdavio prekės ženklo koncepciją ir įtaką konkurenciniam pranašumui (Sharma, Shivaji, 2013), darbdavio prekės ženklo požymius (Kucherov, Zavyalova, 2011), darbdavio prekės ženklo stiprumą ir poveikį verbavimo procese (Franca, Pahor, 2012; Wilden, Gudergan, 2010), darbdavio prekės ženklo naudojimą siekiant pritraukti talentus (Hironimus, Schaefer, Schroder, 2005; Schreurs, Sayed, 2011), darbdavio prekės ženklo įvaizdį (Priyadarshi, 2011). Tačiau darbdavio prekės ženklo poveikio darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje empirinis ištyrimo lygis nėra pakankamas – mokslininkai labiau gilinasi į atskiras darbdavio prekės ženklo dimensijas, pasigendama duomenų ir informacijos apie tai, kaip galima diferencijuoti ir tobulinti darbdavio prekės ženklą darbuotojų pritraukimo procese tarptautinėje organizacijoje, kaip patys darbuotojai gali daryti įtaką; ar tai darys įtaką darbdavio prekės ženklo pokyčiams, ar šalies kultūriniai veiksniai daro poveikį darbdavio prekės ženkliui; ar kultūrinių dimensijų akcentavimas yra svarbus potencialaus darbuotojo pritraukimo procese. Todėl aktualu ir būtina toliau nagrinėti darbdavio prekės ženklo poveikį darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje. Tai leis nustatyti, kaip darbdavio prekės ženklą galima naudoti siekiant pritraukti darbuotojus, kokius aspektus reikia labiau akcentuoti ir kas turi įtakos pačiam darbdavio prekės ženkliui.

Straipsnio mokslinė problema – kaip darbdavio prekės ženklas daro poveikį darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje.

Straipsnio objektas – darbdavio prekės ženklas.

Straipsnio tikslas – ištirti darbdavio prekės ženklo poveikį darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje.

Straipsnio uždaviniai:

1. Apibrėžti darbdavio prekės ženklo koncepciją.
2. Suformuoti *darbdavio prekės ženklo poveikio darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje* modelį, atlikus darbdavio prekės ženklo poveikio darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje teorinę ir empirinių tyrimų analizę.



3. Atlikti darbdavio prekės ženklo poveikio darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje modelio empirinį įvertinimą ir nustatyti pagrindinius aspektus ir dedamasias, kurios leidžia pritraukti darbuotojus.

Straipsnio metodai. Mokslinės literatūros analizė, sintezė, abstrahavimas siekiant atskleisti darbdavio prekės ženklo veiksmingumą, sąsajas su darbuotojų pritraukimu tarptautinėje organizacijoje. Tyrimui atlikti taikyti kiekybinis anketinės apklausos metodas ir gautų duomenų analizė su SPSS 17.0, siekiant išsiaiškinti darbdavio prekės ženklo bruožų poveikį darbuotojų pritraukimui, patikrinti koreliacinius ryšius.

1. Darbdavio prekės ženklo konceptualizacija

Darbdavio prekės ženklo samprata dar nėra išplitusi Lietuvoje, nes prekės ženklo sąvoka dažniausiai siejama tik su rinkofaros skyrių veikla klientų atžvilgiu, bet ne su darbdavio tikslais pritraukti tinkamiausius darbuotojus. Darbdavio prekės ženklo apibrėžimą pirmą kartą, 1990 m., pavartojo mokslininkas S. Barrow'as. Jis apibūdino tai kaip „funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų paketą, kurį suteikia darbas“, ir manė, kad darbdavio prekės ženklas turi asmenybę ir pozicionavimą taip pat kaip tradicinis prekės ženklas (Barrow, S. op. cit. Tuzuner, 2009, p. 47). Pasak V. Franca ir M. Pahoro (2012), darbdavio prekės ženklas yra teigiamų ir neigiamų aspektų apie kompaniją kaip darbdavį visuma, kurie atskleidžiami tiek išorinėms, tiek vidinėms auditorijoms per skirtingus kanalus, ir tai reprezentuoja kompanijos įvaizdį darbo rinkoje. Be to, D. Kucherovas, E. Zavyalova (2011) siūlo išskaidyti darbdavio prekės ženklo požymius į keturias grupes: 1) ekonominius požymius (aukštas atlyginimas, teisinga apdovanojimų ir premijų sistema, stabilios darbo garantijos, darbo grafikas); 2) psichologinius požymius (stipri korporacinė kultūra, teigiami tarpasmeniniai ryšiai kompanijoje, komandinis darbas, objektyvus darbo vertinimas); 3) funkcinis požymius (darbo turinys, mokymosi perspektyvos, karjeros vystymosi galimybių augimas, galimybės visiškai suprasti darbuotojų žinias ir įgūdžius); 4) organizacinius požymius (vadovavimas ir lyderystė rinkos segmente, dalyvavimas tarptautinėje apimtyje, kompanijos istorija, reputacija).

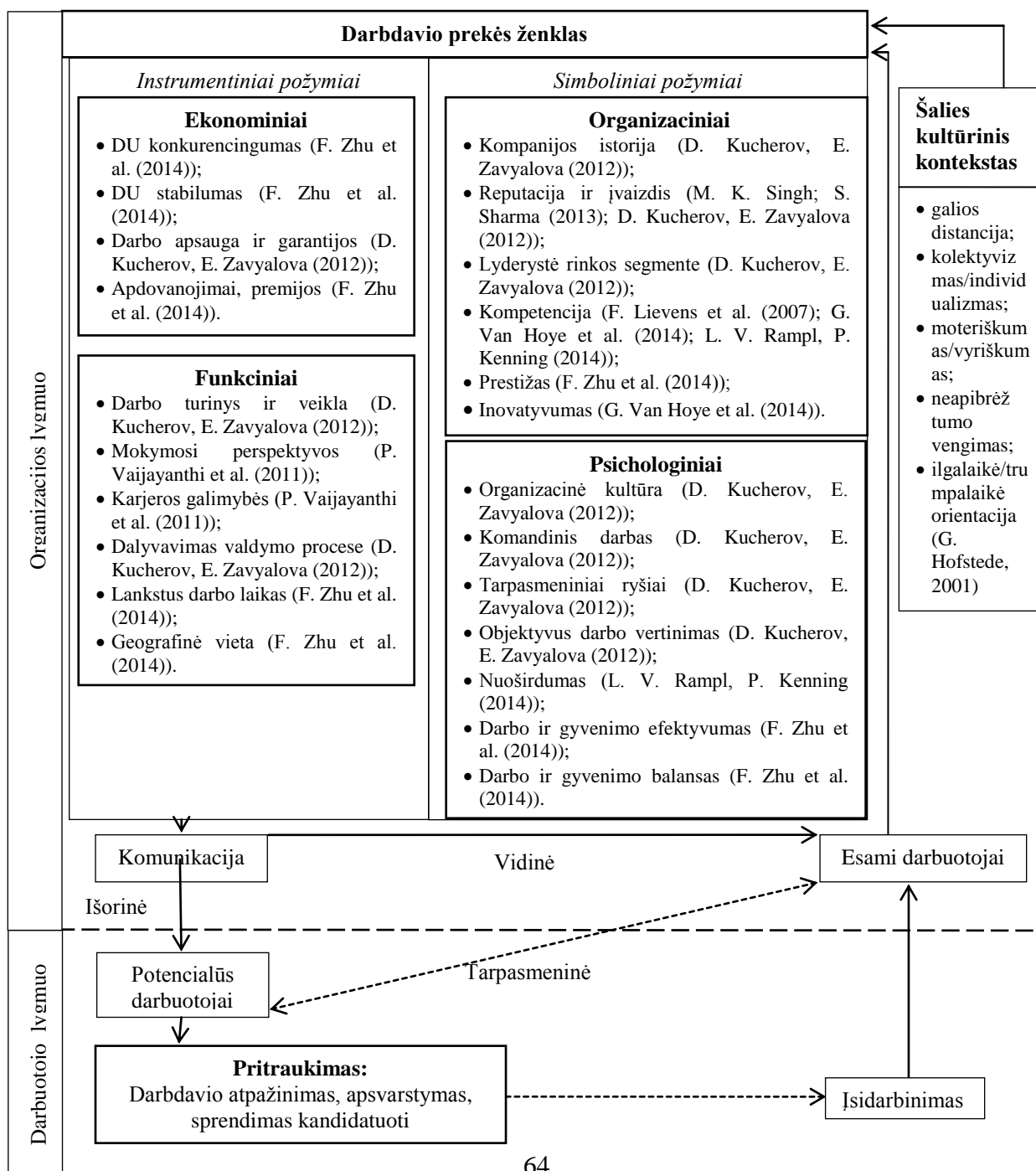
Autoriai (M. K. Singh ir S. Sharman, (2013, p. 71)) taip pat nurodo, kad darbdavio prekės ženklas yra naudinga strategija nuosmukio laiku, kuri taip pat pritraukia, įdarbina ir išsaugo talentingus žmones ir padidina konkuravimą darbo rinkoje po visą pasaulį, padeda išlikti konkurencingoje rinkoje, kelia kompanijos įvaizdį, nuolat didina darbdavio prekės ženklo vertę ir jo pasisekimą, pabrėžia organizacijos įsipareigojimą jos prekės ženklui ir užtikrina sėkmę talentų kare. Kaip matyti, šios savybės apima ne tik su darbdaviu susijusias sritis. Taip pat stiprėjant pačiam darbdavio prekės ženklui didinama jo vertė, kas lemia dar didesnę pasisekimą minėtose srityse. Apibendrinant galima teigti, kad darbdavio prekės ženklas yra naudingas dviem pagrindiniais aspektais: ne tik kompanijai kaip darbdaviui, bet ir kaip organizacijai.

2. Darbdavio prekės ženklo poveikio darbuotojų pritraukimui tyrimų aspektai užsienio šalyse ir modelis

Pasauliniu mastu vis daugiau dėmesio skiriama darbdavio prekės ženklo studijoms. Tai tampa reguliaru tarp įvairių pasaulinių personalo konsultacinių firmų, tokių kaip *Randstadt*, *Mckinsey* ir kt. I. Figurska ir E. Matuska (2013), analizuodamos darbdavio prekės ženklą kaip žmogiškųjų išteklių strategiją, remiasi Australijos tyrimų kompanijos *Randstadt* (2013) tyrimais, kurių tikslas buvo nustatyti suvoktą kompanijų patrauklumą 150 didžiausių darbdavių 18 šalių. Kai kurias šio pranešimo nacionalines tendencijas kalbant apie potencialius darbdavius pateikė minėtos I. Figurska su E. Matuska (2013, p. 47–48): darbo apsauga buvo svarbiausia Ispanijoje, Jungtinėje Karalystėje, Australijoje ir Europoje apskritai; finansinė gerovė turėjo aukštus prioritetus Indijoje, Singapūre, Naujojoje Zelandijoje ir Kanadoje; konkurencingas atlyginimas pirmavo Prancūzijoje ir Lenkijoje (po

20 proc.); darbo atmosfera kaip svarbiausias veiksnys buvo Nyderlanduose (22 proc., kitose 14 šalių – 9 proc.); darbo ir gyvenimo balansas svarbiausias Italijoje ir Vokietijoje; Indijoje svarbiausias veiksnys – globalios karjeros perspektyvos (39 proc.); darbo turinys svarbiausias Japonijoje.

Taip pat iš minėto *Randstadt (2013)* tyrimo matyti, kad įvairūs darbdavio prekės ženklo veiksniai skirtingose šalyse yra nevienodai svarbūs. Galima daryti prielaidą, kad tai susiję su kultūriniais skirtumais. Tai patvirtina ir Fei Zhu et al. (2014) atliktas tyrimas Kinijoje, kurio metu paaiškėjo, kad darbo ir gyvenimo efektyvumas yra unikalus darbdavio prekės ženklo veiksnys Kinijos kultūriniame kontekste. E. Alancikas ir kt. (2012), nagrinėję Latvijos ir Turkijos respondentų darbdavio prekės ženklo bruožų vertinimą, nustatė, kad skirtingose šalyse egzistuoja reikšmingi vidurkių skirtumai, kas patvirtino, kad Latvijos ir Turkijos darbuotojai skirtingai pagal svarbumą vertina darbdavio patrauklumo dimensijas. Apibendrinant galima teigti, kad tarptautinėje organizacijoje darbdavio prekės ženklas turi būti kuriamas atsižvelgiant į šalies kultūrinį kontekstą, kas vaizduojama darbdavio prekės ženklo poveikio darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje modelyje (1 pav.).



1 pav. Darbdavio prekės ženklo poveikio darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje modelis



Kaip jau minėta pirmojoje straipsnio dalyje, D. Kucherovas, E. Zavyalova (2012) išskaidė darbdavio prekės ženklo požymius į keturias grupes (ekonominiai, psichologiniai, funkciniai ir organizaciniai požymiai), G. Van Hove'as ir kt. (2013) požymius skirstė į simbolinius ir instrumentinius. Pasak L. Christiaanso, instrumentiniai ženklo požymiai apibūdina „tikslus, apčiuopiamus ir fizinius požymius, o simboliniai yra susiję su subjektyviais, abstrakčiais ir neapčiuopiamais <...>“ (2012, p. 15). Kadangi darbdavio prekės ženklas gali būti diferencijuojamas pagal instrumentinius ir simbolinius požymius, modelyje ir pateikiamos instrumentinės ir simbolinės darbdavio prekės ženklo požymių grupės, kuriose taip pat išskirti jas apibūdinantys konkretni požymiai, autorių nurodyti kaip svarbūs kalbant apie darbdavio prekės ženklo įvaizdį.

Kai sukurama darbdavio prekės ženklo strategija ir nusprendžiama, kokius darbuotojus ir kiek jų siekiama pritraukti, darbdavio prekės ženklo įvaizdis atskleidžiamas tikslinėms auditorijoms per vidinius ir išorinius kanalus. Išorinės komunikacijos metu pasiekiami potencialūs darbuotojai, kuriuos siekiama pritraukti.

3. Darbdavio prekės ženklo poveikio darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – remiantis *darbdavio prekės ženklo poveikio darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje modeli*, nustatyti darbdavio prekės ženklo instrumentinių ir simbolinių požymių įtaką darbuotojų pritraukimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti, kurie darbdavio prekės ženklo požymiai tarptautinėje organizacijoje potencialiam darbuotojui yra svarbiausi.
2. Apskaičiuoti ir įvertinti darbdavio prekės ženklo požymių ir darbuotojų pritraukimo koreliacinius ryšius.

Tyrimo metodai. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis vienkartinis anketinės apklausos metodas. Gauti rezultatai buvo apdorojami statistinės duomenų analizės paketu SPSS, analizė atlikta aprašomosios statistikos metodu, o ryšio stiprumui tarp dviejų dydžių įvertinti naudojamas ranginės skalės Spirmeno koreliacijos koeficientas.

Tyrimo organizavimas. Parengta anketa lietuvių ir anglų kalbomis ne viešam naudojimui buvo pateiktos portale *apklausa.lt* ir jų nuorodos buvo nusiųstos dviem tarptautinėms kompanijos atstovams, kurie jas vidiniais kanalais išplatino darbuotojams. Viena kompanijų priklauso logistikos sektoriui, kita – automobilių prekių ir aptarnavimo. Iš viso tinkamų analizei anketų gauta 84.

3. Darbdavio prekės ženklo poveikio darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje tyrimo rezultatų vertinimas

Atliekant tyrimą respondentai Likerto skale vertino darbdavio prekės ženklo bruožus, dariusius įtaką jų sprendimui kandidatuoti. Paaiškėjo, kad didžiausią įtaką sprendimui kandidatuoti į laisvą darbo vietą tarptautinėje organizacijoje yra funkciniai bruožai (3,64 balo), tačiau ekonominių bruožų grupė taip pat išlieka svarbi (3,53 balo). Vertinant grupių bruožus atskirai, didžiausią įtaką turėjo darbo turinys ir veikla (3,94 balo), karjeros galimybės (3,88 balo), darbo apsauga ir garantijos (3,85 balo), kompetencija (3,68 balo), reputacija (3,71 balo), o iš psichologinių bruožų grupės didžiausią įtaką turėjo darbo ir gyvenimo efektyvumas (3,45 balo).

Siekiant nustatyti, kurie darbdavio prekės ženklo bruožai per išorinę komunikaciją daro poveikį darbuotojų pritraukimui, buvo apskaičiuoti kiekvienos grupės bruožų koreliacijos koeficientai, parodantys, ar yra ryšys tarp pateiktų bruožų (darbuotojų, vertintų kaip išsiskyrusių apie darbdavį) ir tų, kurie darė įtaką sprendimui kandidatuoti (1 lentelė), ir koks tas ryšys.

Kaip matyti iš 1 lentelės, tarp keturių organizacinių bruožų iš šešių yra statistiškai reikšminga teigiama koreliacija: išsiskiriančio bruožo *prestižas* ryšys su jo įtaka sprendimui kandidatuoti yra silpnas ($r_s = ,295$, $p = 0,006$), reputacijos – silpnas ($r_s = ,364$, $p = 0,001$), lyderystė rinkos segmente – silpnas ($r_s = ,258$, $p = 0,018$), kompetencijos – silpnas ($r_s = ,218$, $p = 0,046$). Nors organizacinių bruožų ryšiai silpni, tačiau tai reiškia, kad kuo labiau darbdavys išorinėje komunikacijoje išsiskirs šiais bruožais, tuo didesnis bus jų poveikis pritraukimui (tiesinė priklausomybė). Be to, inovatyvumas ir kompanijos istorija yra statistiškai nereikšmingi.

1 lentelė

Darbdavio prekės ženklo požymiai	Organizaciniai	Poveikis darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje		
		Kompanijos istorija	0,062	DU konkurencingumas
	Reputacija	,364**	DU stabilumas	,233*
	Lyderystė rinkos segmente	,258*	Darbo apsauga ir garantijos	,272*
	Kompetencija	,218*	Apdovanojimai ir premijos	,349**
	Inovatyvumas	,173		
	Prestižas	,295**		
	Organizacinė kultūra	,425**	Darbo turinys ir veikla	0,129
	Tarpasmeniniai ryšiai	,312**	Mokymosi perspektyvos	,281**
	Objektyvus darbo vertinimas	0,205	Karjeros galimybės	,355**
	Nuoširdumas	,307**	Dalyvavimas valdyme	,376**
	Darbo ir gyvenimo efektyvumas	0,155	Lankstus darbo laikas	0,145
	Darbo ir gyvenimo balansas	,296**	Geografinė vieta	0,184
	Komandinis darbas	,447**		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kalbant apie psichologinius darbdavio prekės ženklo bruožus, statistiškai reikšmingo koreliacijos ryšio vertinant objektyvų darbo vertinimą ($p = 0,061 > 0,05$) ir darbo ir gyvenimo efektyvumą ($p = 0,158 > 0,05$) nėra. Teigiami koreliaciniai ryšiai pasiskirstė taip: organizacinė kultūra ($r_s = ,425$, $p = 0$) – vidutinio stiprumo, tarpasmeniniai ryšiai – silpnas ($r_s = ,312$, $p = 0,004$), nuoširdumas – silpnas ($r_s = ,307$, $p = 0,004$), darbo gyvenimo balansas – silpnas ($r_s = ,296$, $p = 0,006$), komandinis darbas – vidutinio stiprumo ($r_s = ,447$, $p = 0,000$).

Aptariant ekonominių darbdavio prekės ženklo bruožų koreliacijas, kurių reikšmė pritraukimui taip pat matoma: darbo užmokesčio stabilumo ($r_s = ,233$, $p = 0,033$), darbo apsaugos bei garantijų ($r_s = ,272$, $p = 0,012$) ir apdovanojimų, premijų ($r_s = ,349$, $p = 0,001$), išsiskyrimo ryšiai su poveikiu yra silpni, tačiau teigiami.

Pusė funkcinių darbdavio prekės ženklo bruožų yra statistiškai reikšmingi ir turi teigiamą silpną koreliacinį ryšį: mokymosi perspektyvos ($r_s = ,281$, $p = 0,01$), karjeros galimybės ($r_s = ,355$, $p = 0,001$) ir dalyvavimas valdymo procese ($r_s = ,376$, $p = 0,000$). Įdomu tai, kad darbo turinys ir veikla nekoreliuoja kaip išsiskiriantis ir turintis įtakos bruožas. Tai galima paaiškinti tuo, kad šį aspektą darbdaviui sunku pakeisti, nes tai priklauso nuo individualių potencialaus darbuotojo savybių ir turimos profesijos; laisva pozicija skelbiama tokia, kokia reikalinga organizacijai. Taip pat nekoreliuoja ir geografinė vieta, vadinasi, siekiant pritraukti darbuotojus į tarptautinę organizaciją, pabrėžti geografinės vietos nebūtina.

Išvados

1. Apibrėžus darbdavio prekės ženklo koncepciją, nustatyta, kad darbdavio prekės ženklas yra ilgalaikis strateginis procesas, nukreiptas į tikslines, vidines ir išorines grupes, siekiant sukurti, atskleisti ir išlaikyti geros vietos dirbti įvaizdį.
2. Atlikus darbdavio prekės ženklo poveikio darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje teorinę ir empirinių tyrimų analizę, suformuotas *darbdavio prekės ženklo poveikio darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje* modelis, leidžiantis tarptautinei organizacijai pritraukti potencialius darbuotojus ir įvertinti esamų darbuotojų bei šalies kultūrinio konteksto svarbą pritraukimo procese.



3. Atlikus darbdavio prekės ženklo poveikio darbuotojų pritraukimui tarptautinėje organizacijoje modelio empirinį įvertinimą, nustatyta, kad darbdavio prekės ženklo požymiai, darantys poveikį darbuotojų pritraukimui, yra šie: organizacinė kultūra, komandinis darbas, tarpasmeniniai ryšiai, nuoširdumas, darbo ir gyvenimo balansas, reputacija ir įvaizdis, lyderystė rinkos segmente, kompetencija, prestižas, mokymosi perspektyvos, karjeros galimybės, dalyvavimas valdymo procese, darbo užmokesčio stabilumas, darbo apsauga ir garantijos, apdovanojimai ir premijos. Didžiausią poveikį darantis darbdavio prekės ženklo požymis yra komandinis darbas.

Literatūra

1. ALNIAČIK, E.; ALNIAČIK, Ū. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. [interaktyvus]. Vol. 58, No. 12, p. 1336–1343. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281204579X>>
2. BARROW, S.; MOSELEY, R. (2005). *The Employer brand*. Wiley, Chichester. Iš KUCHEROV, Dmitry; ZAVYALOVA, Elena. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development* [interaktyvus]. Vol. 36, No. 1, p. 86–104. Prieiga per: Emerald Group Publishing Limited;
3. CHRISTIAANS, L. (2012). International employer brand management – a multilevel analysis and segmentation of students preferences. *Springer Science & Business Media*, 265 p.
4. *Employer Branding. Perception being reality. Results Randstad Award 2013* (2013). Randstad. Global Report. – op. cit.: FIGURSKA, Irena; MATUSKA, Ewa (2013). Employer branding as human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics* [interaktyvus]. Vol. 7. Prieiga per internetą: <http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf> [žr. 2014 m. lapkričio 20 d.].
5. FEI ZHU; ZHEN WANG; QIUSHI YU; TIANLONG HU; YUERAN WEN; YU LIU (2014). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the chinese context. *Behavior & Personality: an international journal* [interaktyvus]. Vol. 42, No. 6, p. 933–948, 16 p. Prieiga per: EBSCO publishing. ISSN: 0301–2212.
6. FIGURSKA, I.; MATUSKA, E. (2013). Employer branding as human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics* [interaktyvus]. Vol. 7. Prieiga per internetą: <http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf> [žr. 2014m. lapkričio 20 d.].
7. FRANCA, V.; PAHOR, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing & Management* [interaktyvus]. Vol. 3, No. 1, p. 78–12. Prieiga per: EBSCO Publishing. ISSN:2153-9715.
8. HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage. – op. cit.: FEI ZHU; ZHEN WANG; QIUSHI YU; TIANLONG HU; YUERAN WEN; YU LIU (2014). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the chinese context. *Behavior & Personality: an international journal* [interaktyvus]. Vol. 42, No. 6, p. 933–948. Prieiga per: EBSCO publishing. ISSN: 0301–2212.
9. KUCHEROV, D.; ZAVYALOVA, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development* [interaktyvus]. Vol. 36, No. 1, p. 86–104 Prieiga per: Emerald Group Publishing Limited;
10. LINN, V. R.; KENNING, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing* [interaktyvus]. Vol. 48, No. 1/2, p. 218–236. Prieiga per: Emerald Group Publishing Limited.
11. SINGH, M. K.; SHARMA, S. (2013). Employer Branding in India: Emerging Dimension. *International Journal of Research in Commerce and Management* [interaktyvus]. Vol. 4, No. 2, p. 70–75. Prieiga per: EBSCO Publishing. ISSN 0976-2183.
12. VAIJAYANTHI, P.; ROY, R.; SHREENIVASAN, K. A.; SRIVATHSAN, J. (2011). Employer Branding as an Antecedent to Organisation Commitment: An Empirical Study. *International Journal of Global Business* [interaktyvus]. Vol. 4, No. 2, p. 91–106. Prieiga per: EBSCO Publishing. ISSN:2151–7541.
13. VAN HOYE, G.; BAS, T.; CROMHEECKE, S.; LIEVENS, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review* [interaktyvus]. Vol. 62, No. 4, p. 543–557, Prieiga per: EBSCO publishing. ISSN: 0269–994X.

**Summary**

Ščiukauskė, I.

The Influence of the Employer Brand on the Attraction of Employees in an International Organization

One of the unused strategic opportunities to find and recruit the right employees is using the employer brand concept in the context of human resource management. Usually, brands are associated only with the purpose of marketing, but not with the employer, so this article aims to reveal the employer brand impact on the attraction of employees in an international organization. It should be mentioned that attraction of qualified employees to an international organization poses additional challenges - as opposed to a local organization, the potential employee must be able to adapt to cultural differences, have family support for possible transfers, know the language, and thus attracting strategy must be well thought out in advance. In this article the factors of the employer brand affecting the attraction of employees in an international organization were defined empirically and which of them is more relevant.



Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualijos [Mokslinių straipsnių rinkinys]. Elektroninis išteklius. Vilniaus universitetas, 2016. – 68 p.

ISBN 978-609-459-713-8

Mokslinių straipsnių rinkinyje siekiama pateikti įvairiapusį požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą organizacijose ir atspindėti tyrimų kryptis, vykdomas įvairiose Lietuvos mokslinėse institucijose. Šis straipsnių rinkinys skirtas tiek tyrėjams, nagrinėjantiems žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus, tiek ir plačiajai mokslinei visuomenei. Šis leidinys taip pat galėtų būti naudingas bakalauro ir magistrantūros studijų studentams, studijuojantiems *Žmogiškųjų išteklių valdymo*, *Tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo*, *Vadybos* ir kitus su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusius dalykus.

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO AKTUALIJOS

Mokslinių straipsnių rinkinys

Elektroninis išteklius

Apimtis – 6 autoriniai lankai

Maketuotoja Ingrida Šarkiūnaitė

Lietuvių kalbos redaktorė Eglė Dumskytė

Anglų kalbos redaktorė Livija Grikiėtis

El. paštas ingrida.sarkiunaite@khf.vu.lt