



DARBUOTOJO KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Daiva Jurevičienė¹, Aleksandra Komarova²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva

El. paštas: ¹daiva.jureviciene@vgtu.lt; ²komarova_aleksandra@yahoo.com

Įteikta 2009-11-25; priimta 2010-02-22

Santrauka. Susidūrusios su kvalifikuotos darbo jėgos trūkumu, vis daugiau įmonių ryžtasi investuoti į darbuotojų mokymą ir lavinimą. Organizacijų vadovams kyla problema – kaip įvertinti ir palyginti savo darbuotojų savybes su konkurentų darbuotojais, kokius kriterijus naudoti, vertinant ir lyginant darbo atlikimo efektyvumą ir kaip panaudoti geriausius darbuotojų įgūdžius siekiant strateginių organizacijos tikslų. Darbuotojų vertinimas yra kompleksinis, subjektyvus procesas, tad turi būti sprendžiamas sistemaiškai. Išryškėja tarpkultūrinės kompetencijos svarba globalioje, žiniomis pagrįstoje visuomenėje. Straipsnyje siūlomi problemos sprendimo metodai, lyginami skirtingi darbuotojų kompetencijos vertinimo būdai. Atlikta mokslinės literatūros analizė. Nagrinėjant darbuotojų vertinimą nustatyti veiksniai, kurie daro įtaką darbuotojų kompetencijai, subjektyvumo grėsmei vertinimo procese. Straipsnyje susisteminti metodai ir priemonės, tinkami darbuotojų konkurencingumui vertinti, atsižvelgiant į objektyvius ir subjektyvius vertinimo veiksnius.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojo vertinimas, kompetencija, konkurencingumas, mokymo procesas, prieraišumo indeksas, ugdymas, žinios.

THEORETICAL ASPECTS OF EMPLOYEE'S COMPETITIVENESS ASSESSMENT

Daiva Jurevičienė¹, Aleksandra Komarova²

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania

E-mails: ¹daiva.jureviciene@vgtu.lt; ²komarova_aleksandra@yahoo.com

Received 25 November 2009; accepted 22 February 2010

Abstract. Faced with a shortage of skilled labour, more and more companies invest in training and education of their personnel. Organizational managers are confronted with the problem how to assess and compare employee's advantages and disadvantages with its competitors, which criteria could be used to evaluate and compare the work performance and how to use best skills of employees to achieve organization's strategic objectives. Employee evaluation is a complex, subjective process that needs to be solved systematically. Intercultural competence becomes important due to globalization, knowledge-based society. This article offers managerial methods to solve the problem, compares different ways used to assess employee's competence. Scientific literature analysis is performed. Analysis of staff assessment revealed the factors that influence the competitiveness of employees, the threat of subjectivity in the evaluation process, evaluation methods diversity. The most important issues and methods to be used to tackle them are determined.

Keywords: competence, competitiveness, education, evaluation of employee, knowledge, loyalty index, training process.

1. Įvadas

Kuriant dinamišką ir konkurencingą ekonomiką ypač svarbūs tampa įgūdžiai, siekiant didesnio užimtumo žiniomis grindžiamoje visuomenėje. Vienas iš ES prioritetų – padidinti investicijas į žmones ir mokymą, kurių poreikį lemia spartus smulkiojo, vidutinio verslo sektoriaus augimas, rinkos globalizacija, tarptautinių ryšių plėtra, informacinių technologijų kaita ir skverbimasis į visus ūkio sektorius. Dėl kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo vis daugiau įmonių pačios ryžtasi investuoti į darbuotojų kvalifikaciją ir išsilavinimą. Tačiau organizacijų vadovai susiduria su darbuotojų privalumų ir trūkumų įvertinimo problema, rinkdamiesi kriterijus, kuriais remiantis reikėtų nustatyti ir palyginti darbo atlikimo efektyvumą, kaip tinkamai panaudoti vertingąsias savo darbuotojų savybes organizacijos strateginiams tikslams pasiekti. Todėl pagrindine kliūtimi tampa darbuotojo darbo atlikimo efektyvumo vertinimas, jo kompetencijos ar kitų konkurencingumo elementų kiekybinė išraiška. Šiame darbe objektu pasirinktas darbuotojų konkurencingumo vertinimas ir susistemintos darbuotojų konkurencingumo vertinimo galimybės.

Straipsnio tikslas – apibendrinus veiksmus, darančius įtaką darbuotojų konkurencingumui, nustatyti taikytinus darbuotojų konkurencingumo vertinimo būdus. *Tyrimo metodai* – mokslinės literatūros lyginamoji analizė ir sintezė, loginis apibendrinimas.

Išanalizavus įvairių mokslinę literatūrą galima teigti, kad dar nėra sukurta tinkamo, objektyvaus darbuotojų konkurencingumo įvertinimo modelio, pastebima subjektyvumo grėsmė vertinimo procese, bet autoriai sutaria, kad darbuotojų kompetencija yra reikšminga įmonių konkurencinio pranašumo sudedamoji dalis globalios, žiniomis pagrįstos ekonomikos laikais.

2. Darbuotojų konkurencingumo problemos sisteminė interpretacija

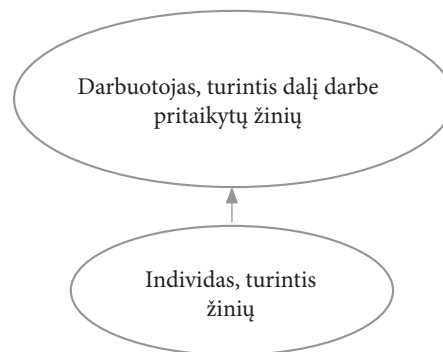
Darbuotojų konkurencingumo vertinimo problemą galima nagrinėti remiantis sistemų teorija (1 pav.).

Dalis individo turimų žinių (kompetencijos), naudojamų darbe, didina organizacijos konkurencingumą, o kuo daugiau konkurencingų organizacijų, tuo konkurencingesnė ūkio šaka ir pati valstybė (2 ir 3 pav.).

Žmogus kaip individas priklauso biologinei (pagal savo prigimtį) natūraliai (pagal susidarymo būdą) sistemai. Kuo

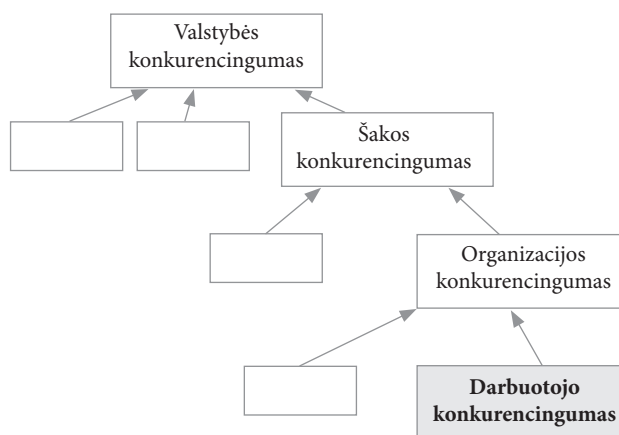


1 pav. Individo ir valstybės konkurencingumo sąsajos
Fig. 1. Individual – State Competitiveness Interface



2 pav. Individas-darbuotojas

Fig. 2. Individual – Employee



3 pav. Valstybės ir darbuotojo konkurencingumo sąsajos

Fig. 3. State – Employee’s Competitiveness Interface

talentingesnis yra individas, tuo didesnė tikimybė, kad daugiau turimų žinių ir įgūdžių pritaikys darbe. Darbdaviai turi sudaryti tinkamas sąlygas (motyvavimas, atlygis, pasitikėjimas, kūrybiškumo skatinimas, laisvė pačiam priimti sprendimą ir pan.), kad darbuotojas norėtų ir galėtų pritaikyti savo patirtį, žinias, profesinius įgūdžius darbe. Neretai pasitaiko, kad darbuotojai, dalyvavę mokymo kursuose, negali pritaikyti darbo vietoje naujų žinių, problemų sprendimo būdų, tad darbdaviams tokių kursų organizavimas būna neefektyvus ar net nuostolingas.

Valstybės ir darbuotojo konkurencingumo sąveika išsamiau perteikiama per šakos ir organizacijos konkurencingumo tarpines grandis, kur darbuotojas yra žemiausia, nedalomą pakopą. Pripažįstama, kad šalių ekonomikos vystymąsi lemia šie reiškiniai: mokymasis, tyrimai, inovacijos, bendradarbiavimas su kitomis valstybėmis. Izoliuotos ekonomikos valstybės nėra pažangios ir nėra pajėgios konkuruoti tarptautiniu mastu. Taigi aukštos kvalifikacijos

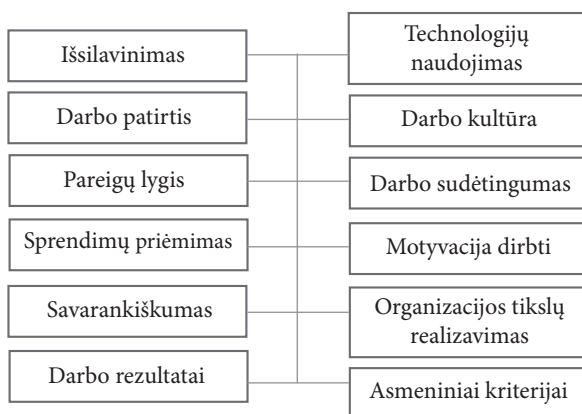
darbuotojų migracija yra vienas iš svarbiausių fenomenų, prisidedančių prie žiniomis grįstos ekonomikos šalių progreso. Pabrėžtina, kad anksčiau šis reiškinys buvo analizuojamas kaip protų nutekėjimas ir protų telkimas, tačiau dabar tokį fenomeną labiau derėtų vadinti protų cirkuliacija. Konceptualus protų cirkuliacijos suvokimas yra interpretuojamas kaip protų nutekėjimo ir protų telkimo fenomenų evoliucijos pasekmė. Teigiama, kad šių keturių veiksnių derinys: industrinės struktūros kūrimas (kur bendradarbiaujančios įmonės dalijasi darbais ir inovacijomis), pasitikėjimo, mokymosi ir verslumo skatinimas, rizikos kapitalo pritraukimas, valstybių vyriausybių vaidmens finansuojant privatųjį sektorių didinimas (taip skatinant technologijų perdavimą), yra sėkmės faktorius, skatinantis protų cirkuliaciją (Daugėlienė, Marcinkevičienė 2009).

Darbuotojų konkurencingumas apima tam tikrus elementus, susijusius tiek su darbuotojų savybėmis, tiek su darbo vietos ypatybėmis (4 pav.).

Daugelis autorių (Balčiūnas *et al.* 2006; Boreišaitė *et al.* 2006; Budaitė, Petkevičiūtė 2005; Darškuvienė *et al.* 2008; Gudauskaitė 2007; Zinkevičiūtė 2006 ir kt.), nagrinėjančių šią problemą, vartoja ne „konkurencingumo“ terminą, o „kompetenciją“. Dalis autorių net neskiria ribos tarp kvalifikacijos ir kompetencijos, šias sąvokas vartoja kaip sinonimus (savo tyrimuose pažymėjo Skučienė 2008).

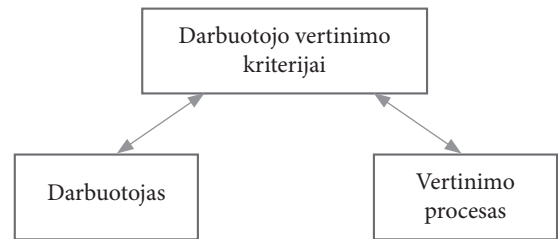
Galima išskirti tris pagrindinius nagrinėjamos problemos elementus: darbuotoją, vertinimo kriterijus, pagal kuriuos nustatomas jo konkurencingumas; ir pats vertinimo procesas, kurie tarpusavyje sąveikauja (5 pav.). Skirtingoms pareigybėms taikomi skirtingi vertinimo kriterijai, reikavimai.

Pirmasis žingsnis, analizuojant žmogiškuosius išteklius, yra organizacijos žmonių išteklių auditas – strateginė



4 pav. Sudedamosios darbuotojo konkurencingumo dalys (remiantis Bivainis, Morkvėnas 2008)

Fig. 4. Components of Employee Competitiveness (according to Bivainis, Morkvėnas 2008)



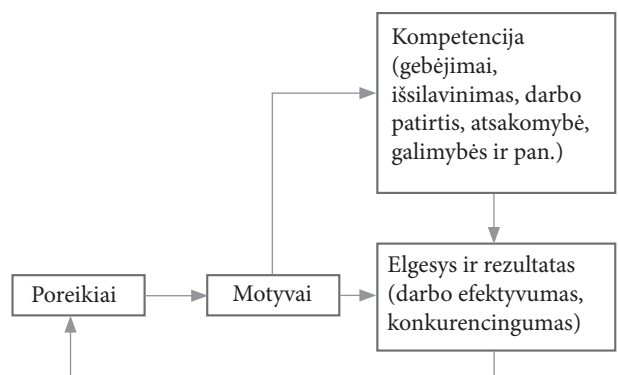
5 pav. Pagrindiniai darbuotojo vertinimo problemos kaip sistemos elementai

Fig. 5. The main elements of employee evaluation problem

analizė, leidžianti gauti pagrindinę informaciją apie organizacijos žmones ir politiką jų atžvilgiu bei detalai iširti žmonių išteklių valdymo funkcijos indėlį ir vaidmenį į organizacijos strategijos kūrimą ir įgyvendinimą (Vasiliauskas 2004). Organizacijos žmonių išteklių analizės rezultatus verta palyginti su pagrindinių konkurentų duomenimis. Daugianacionalinėms bendrovėms verta išnagrinėti tarptautinius žmonių išteklių aspektus.

Taigi darbuotojo konkurencingumo problemą galima išskaidyti į smulkesnes problemas: kas lemia ir sudaro darbuotojo konkurencingumą, kaip jį didinti, kaip nustatyti vertinimo kriterijus ir išvengti subjektyvumo, taikant ne tik kokybinius, bet ir kiekybinius metodus. Svarbu išskirti jo poreikius, motyvus, elgesį (darbinę veiklą, rezultatus), galimybes (žinias ir fizinę būklę), atsakomybę ir gebėjimus (kompetenciją), nes šie elementai veikia vienas kitą ir lemia jo konkurencingumą (6 pav.).

Darbuotojo poreikių patenkinimą, stimulų tobulėti, kelti savo kompetenciją veikia ir pati organizacija, kurioje jis dirba: motyvavimo sistema, organizacijos vertybės, kultūra, personalo valdymo koncepcija, vadovavimo meto-



6 pav. Vidiniai elementai, darantys įtaką darbuotojo konkurencingumui

Fig. 6. Internal elements that influence the competitiveness of employee

dai, plėtros strategija. Dažnai deramai įvertinti darbuotoją trukdo tokie vidiniai veiksniai, kaip nepakankama pačių vertintojų kompetencija, subjektyvumas, išankstiniai nusistatymai, netgi laiko stygius, kai išsamiai neanalizuojamos darbo vietos, pareigybės – kokie iš tiesų kriterijai turėtų būti taikomi.

Galima nustatyti keletą išorinės aplinkos veiksnių, kurie veikia darbuotojo pasiryžimą būti konkurencingam, kelti savo kompetenciją (1 lentelė).

Darbuotoją tobulėti, siekti karjeros aukštumų, būti savo srities specialistu labiausiai skatina vidiniai veiksniai, tokie kaip vertybės, lūkesčiai, poreikiai, o organizacija ir valstybė savo politika turėtų motyvuoti ir sudaryti tam visas galimybes.

3. Pagrindinės atliktų darbuotojų kompetencijų tyrimų kryptys

Apžvelgus pastarųjų metų atliktus tyrimus darbuotojų konkurencingumo vertinimo srityje, galima susisteminti pagrindinius taikytus metodus ir įvertinti išryškėjusias šios problemos sprendimo tendencijas (7 pav.).

Mokslininkai tyrė konsultanto pasirengimo ir savybių svarbą vertinimo procese, finansų specialisto, buhalterio, vadybininko kompetencijas, ES šalių organizacijų vadovų karjeros veiksnius. Dauguma autorių savo empiriniams tyrimams naudoja anketinę darbdavių ar darbuotojų apklausą, klausimynus, interviu (kokybinius metodus), o gautus rezultatus apdoroja matematinės statistikos meto-



7 pav. Atliktų darbuotojų kompetencijų tyrimų kryptys (Čepinskis, Rudytė 2007; Daukšienė *et al.* 2008; Juodvalkytė 2006; Lobanova *et al.* 2009; Gruževskis *et al.* 2007; Zakarevičius, Žukauskas 2008 ir kt.)

Fig. 7. Research Areas on the Employee's Competence (according to Čepinskis *et al.* 2007; Daukšienė *et al.* 2008; Juodvalkytė 2006; Lobanova *et al.* 2009; Gruževskis *et al.* 2007; Zakarevičius, Žukauskas 2008, etc.)

dais, koreliacine regresine analize. Vertindami darbuotojų kompetencijas, autoriai išskiria tarpkultūrinės kompetencijos (tiek darbuotojo, tiek organizacijos) svarbą šiuolaikinės globalizacijos laikotarpiu bei komunikavimo kompetenciją (Budaitė, Petkevičiūtė 2005; Gudžiūnienė 2006; Keršienė, Savanevičienė 2009). Žinių ekonomikos visuomenėje ypatingas dėmesys kreipiamas į intelektinį darbuotojo kapitalą (Boreišaitė *et al.* 2006). Nustatant kompetencijas, būtinas kritiškas požiūris, nes jos vertinamos statikos būklės, neatsižvelgiant į kompetencijų poreikį ateityje, pasikeitus aplinkybėms, kurios bus būtinos darbuotojui ne tik siekiant išlaikyti turimą poziciją įmonėje, bet kurios

1 lentelė. Išorės veiksnių poveikis darbuotojo kompetencijos kėlimui

Table 1. Influence of external factors on the elevation of employee's competence

Politiniai veiksniai	Vyriausybės politika, įstatymai, taikant mokesčių lengvatas įmonėms, finansuojančioms savo darbuotojų mokymus, kompetencijų kėlimą
Ekonominiai veiksniai	Darbuotojų pasiūla ir paklausa, vidinė konkurencija rinkoje, kuri gali skatinti didinti savo konkurencingumą; gyventojų pajamos, kokią dalį jie patys galėtų skirti kompetencijos kėlimui
Socialiniai veiksniai	Darbuotojo šeimos palaikymas, visuomenės lūkesčiai, vyraujančios mokymosi tendencijos, mokslo laipsnio prestižas
Technologiniai veiksniai	Naujų technologijų atsiradimas, sparti jų kaita, darbo vietų automatizavimas, verčiantis tobulėti ir mokytis visą gyvenimą, greitai prisitaikyti prie pokyčių
Švietimo sistema	Galimybės mokytis, kelti kvalifikaciją, persikvalifikuoti
Profesinės sąjungos	Darbuotojų teisių gynimas, darbdavių požiūris į bendradarbiavimą bei darbuotojų kompetencijų kėlimą
Migracija, globalizacijos procesai	Darbo jėgos iš kitų valstybių sudaroma išorinė konkurencija, skatinanti tobulėti
Besiplečianti aptarnavimo sfera	Skatinanti orientaciją į klientą, kokybę, bendravimo įgūdžių lavinimą – socialinę kompetenciją

reikalingos siekiant tolesnės karjeros (Darškuvienė *et al.* 2008). Lietuvos organizacijose dar trūksta aiškiai nustatytų karjeros planavimo, pareigybių reikalavimų, standartų (Janušauskas, Makštutis 2007). Tik 18 % personalo vadovų vykdo darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos tobulinimus, nors 60 % apklaustųjų patvirtino, kad tai turėtų būti daroma (Lobanova 2009). Darbdaviai labiau rūpinasi kvalifikuotų darbuotojų įdarbinimu savo įmonėje (62,2 %), bet ne esamu mokymu (Stankevičienė *et al.* 2008). 2004 m. atlikto tyrimo duomenimis, Lietuvos organizacijos, priklausomai nuo darbuotojų skaičiaus, mokymui skiria 0,01–1 % visų išlaidų, kiek daugiau – 10 % – skiria įmonės, kuriose dirba 16 darbuotojų, 5 % – 240 darbuotojų, o išlaidos vienam darbuotojui svyruoja nuo 60 Lt iki 2000 Lt (Kumpikaitė 2007). 19,4 % organizacijų mokymasis yra nukreiptas į žmogiškųjų išteklių poreikius, 22,2 % – į organizacijos strategiją ir individualius tikslus, o 20 % organizacijų mokymosi procesą suvokia kaip išlaidas, o ne kaip investavimą (Kumpikaitė 2008). Dauguma vadybininkų tobulėja projektų vykdymo ir kvalifikacijos kėlimo kursuose, specialistams naudingas grupinis darbas ir diskusijos, prižiūrint konsultantui, o darbininkai kvalifikaciją kelia stebėdami, kaip dirba kiti, diskutuodami, dirbdami grupėse ir tobulindamiesi kursuose (Čiarnienė, Kumpikaitė 2008). Svarbi yra ne tik formalioji, bet ir savaiminiu neformalioju būdu įgyta kompetencija, problema kyta diegiant, tobulinant jos vertinimą, pripažinimo sistemą (Stasiūnaitienė 2008). Dalis autorių išskiria erudicijos (apsiskaitymo), išteklių valdymo (esant ribotiems ištekliams ir neribotiems poreikiams) svarbą (Bersėnaitė *et al.* 2009; Zakarevičius, Župerkienė 2008). Atrastas ryšys tarp naujo vadovo savybių ir organizacijos sėkmės: labiau išsilavinęs vadovas linkęs įgyvendinti daugiau pokyčių, kuo jaunesnis – daugiau technologinių pokyčių, pabrėžiamas vadovo gebėjimas kurti viziją (Buožiūtė-Rafanavičienė *et al.* 2009).

Svarbus įmonės, kuriančios konkurencinį pranašumą, veiksnys yra sisteminis mąstymas, darbuotojo kompetencijos svarba strateginiams sprendimams, komandiniam darbui, tad organizacija turėtų būti lanksti, jei nori išlaikyti žinias (Gedvilienė, Kuncaitis 2008; Zinkevičiūtė 2006). Darbdaviai pageidauja, kad jų darbuotojai lavintų profesinę kompetenciją, užsienio kalbų mokėjimą (2003 m. tik 20 % Lietuvos gyventojų gana gerai kalbėjo angliškai, kad galėtų bendrauti, ir Lietuva pagal šį rodiklį atsiliko nuo Čekijos, Estijos, Latvijos, Lenkijos ir Slovėnijos) (Dobson, Sennikova 2007), ir ITT išmanymą (Rutkienė *et al.* 2006). ITT išmanyti aktualu, nes naujų informacinių technologijų amžiuje žmogiškasis veiksnys išlieka svarbus – eksperimentiniai tyrimai parodė žmogaus, dalyvaujancio sprendžiant daugiakriterinio optimizavimo uždavinį, kompiuterio ir žmogaus sąveikai naudojant kompiuterių tinklą, svarbą (Petkus *et al.* 2009). Veiklos žinių komponentas apibrėžiamas kaip būtina trijų dalių visuma: žinių valdymo metodai, žinios

apie IT paslaugas ir priemones bei veiklos valdymo žinios (Gudas 2009). Jauni ir vyresnio amžiaus gyventojai skirtingai supranta mokymąsi (Skučienė 2008; Rutkienė *et al.* 2006). Kai kurie autoriai, kaip jau minėta, dažnai neskiria kvalifikacijos nuo kompetencijos.

Aktuali problema yra sąsaja tarp darbuotojo kompetencijos (konkurencingumo) ir jo įgyto išsilavinimo. Pagal įgytą specialybę dirba tik 64,8 % humanitarinių mokslų absolventų, iš įgijusių magistro laipsnį – pagal savo specializaciją dirba 93 %, o pasiruošimas profesinei veiklai siekia 68,6 %, darbo užmokestis įgytą išsilavinimą atitinka 29 %. Labiausiai profesinę veiklą atitinka menų magistrantūros (64,6 %), mažiausiai – fizikos mokslų (44 %), socialinių ir humanitarinių mokslų magistrantūros absolventai – 53–55 % (Ginevičius, Ginevičienė 2009).

Kai kurių autorių nuomone, nuosmukio metu lemiamą vaidmenį įmonių ateičiai vaidina finansų vadovų kompetencija (Clarke 2009). Organizacijoje, kurioje dirba įvairių kartų darbuotojai, reikia atsižvelgti į jų vertybių, motyvų skirtumus ir skatinti juos tarpusavyje bendradarbiauti, keistis patirtimis ir žiniomis (The Multigenerational... 2009); darbuotojai turėtų labiau pažinti savo įmonės klientus, nes jie klaidingai galvoja apie klientų vertinamas įmonės paslaugas, o tai trukdo tobulėti (Rostamy 2009). Kiti autoriai mano, kad darbuotojo požiūris, nusistatymai yra svarbesni negu jo kompetencija, nes kompetenciją galima ugdyti mokinant, o nuostatos sunkiai keičiamos. Darbuotojų įgūdžių stoka jaučiama ir JAV (dabartiniams ir ateities darbams reikia daugiau nerutininių analitinių, interaktyvių užduočių meistriškumo, įmonėse nėra nustatytų tikslų kompetencijų, karjeros modelių (Minton-Eversole 2009). ES skatina pritraukti imigrantus, sprendžiant kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo problemą (Mokymo funkcijos stiprinimas... 2006).

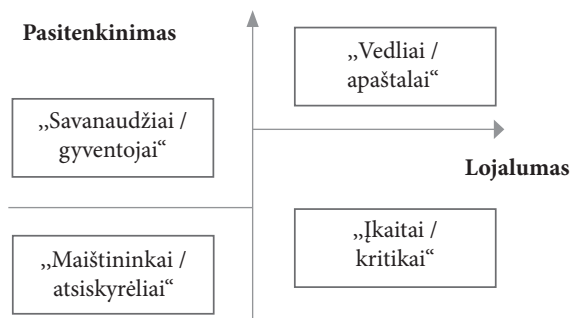
4. Darbuotojų prieraišumo indeksas

Rytų šalyse vyrauja kolektyvinė kultūra, kiekvienas žmogus suvokiamas kaip organizacijos dalis ir dėmesys telkiamas į tai, kaip jis gali patenkinti organizacijos poreikius, o Vakaruose dominuoja kitoks požiūris – žmonės jaučiasi ne tiek organizacijos dalis, bet ją traktuoja kaip priemonę savo individualiems siekiams realizuoti.

Pasaulyje TRI*M^{1*} metodu pagrįstus darbuotojų nuomonės tyrimus taiko tokios kompanijos, kaip „Nokia“, „Audi“, „Siemens“, „McDonald’s“. Lietuvoje šiuos tyrimus pasitelkia didžiosios bendrovės. Darbuotojo prieraišumo indeksas TRI*M lygina emocinį prisirišimą ir motyvacijos

^{1*} TRI*M – modelis, pavadintas pagal pagrindinius tris M principus: matuoti (ang. *Measuring*), valdyti (ang. *Managing*), stebėti (ang. *Monitoring*).

lygį su darbo sąlygomis. TRI*M™ modelis apima tris pagrindinius principus: matuoti – valdyti galima tik tai, kas yra išmatuojama ir suprantama; valdyti – matavimo rezultatus perkelti į veiksmus, įgyvendinti reikiamus pokyčius; stebėti – atlikti tęstinį įgyvendintų veiksmų rezultatų ir pasekmių vertinimą (TRI*M – įmonės... 2009). TRI*M tipologijos instrumentas leidžia aprašyti analizuojamų interesų grupių struktūrą lojalumo ir pasitenkinimo įmone pagrindu (8 pav.).



8 pav. Prieraišumo indekso tipologija (TRI*M – įmonės... 2009)

Fig. 8. Typology of Loyalty Index (TRI*M – įmonės... 2009)

Pavyzdžiui, savo darbuotojų prieraišumo indeksą yra paskelbusi „Bitės“ grupė. 2006 m. vadinamasis bendrovės TRI*M indeksas, apibrėžiantis darbuotojo ir jo darbotvietės santykio sritį, siekė 73 ir beveik prilygo geriausiai pasaulyje šiuo aspektu vertinamoms bendrovėms. Tačiau naujausias darbuotojų prieraišumo tyrimas rodo, kad pastaraisiais metais Lietuvos darbuotojų lojalumas kiek sumažėjo. 2005 m. atitinkamas Lietuvos darbuotojų prieraišumo rodiklis siekė 48 balus, o 2007 m. pradžioje sumažėjo iki 44. Vertinant pasaulio tendencijas, 2006 m. tik 10 proc. pasaulio bendrovių indekso reikšmė buvo didesnė nei 78, o prastčiausiai įvertintų bendrovių indekso reikšmė – 39 balai. Palyginti su kitomis šalimis, Lietuvos darbuotojų prieraišumo indeksas yra mažesnis nei pasaulyje ir Europoje, šiuo požiūriu Lietuvą lenkia ir kitos Baltijos šalys. Pasaulyje

ir Europoje prieraišumo indekso vidurkis siekia 59. Šiuo metu Lietuva atsilieka nuo Latvijos, joje darbuotojų prieraišumas vertinamas 52, ir nuo Estijos – šios šalies indeksas siekia 55. Pastarųjų kelerių metų duomenimis, pasaulyje gana dideliu darbuotojų prieraišumu pasižymi Lotynų Amerikos valstybės, jose minėtas indeksas siekia 68. JAV darbuotojų prieraišumas vertinamas 61, o sparčiai augančio ūkio Kinijoje – 51. Reikia pažymėti, kad mažais darbuotojų prieraišumo rodikliais pasižymi ir tokios išsivysčiusios šalys, kaip Pietų Korėja, joje prieraišumo vertinimas tesiekia 39, ir Kinijos dalis Honkongas – prieraišumo indeksas yra 27 (Matuliauskas 2007).

Žemas indeksas rodo, kad darbuotojams jų darbo sąlygos yra nepatrauklios, o ir įmonė jiems nėra svarbi. „TNS Gallup“ tyrimų duomenimis, darbuotojai, kurių prieraišumo rodikliai yra aukštesni, yra linkę labiau siekti visos organizacijos tikslų, o ne vien tik savo asmeninių. Kuo mažesnis prieraišumo indeksas, tuo daugiau pasitaiko dienų, kai darbuotojai vengia eiti į darbą. Lietuvoje labiausiai vertinamas profesionalus, nereiklus ir pasižymintis pozityviu mąstymu darbuotojas. 2006 m. atlikti „TNS Gallup“ tyrimai rodo, kad lietuviams kol kas svarbiausi yra materialinio ar momentinio skatinimo būdai: premija ar mėnesiniai priedai, priklausantys nuo pasiektų rezultatų (Matuliauskas 2007). Anot ekspertų, šalyje kol kas nepopuliarios yra ilgalaikės motyvavimo priemonės, kurios darbuotojus ir įmonę susieja ilgam laikui, pavyzdžiui, mokėdamos už darbuotoją įmokas į pensijų fondą ar suteikdamos galimybę įsigyti akcijų. Formuojant organizacijos kultūrą ir tradicijas turi būti stiprinamas priklausymo kolektyvui jausmas.

5. Darbuotojų konkurencingumo ir jo didinimo vertinimo galimybės

Įmonėje, norint užtikrinti kuo našesnę darbą, objektyviai motyvuoti ir įvertinti darbuotojus, tikslinga sudaryti tinkamą organizacinę struktūrą (pasitelkiant organizacinių struktūrų teoriją) – nustatant aiškų pavaldumą, funkcijas, darbuotojų vertintojus. Taikant darbo organizavimo teoriją (stabilizuojamąsias priemones – darbo vietų organizavimo projektą), galima užtikrinti sklandų, efektyvų darbą.

2 lentelė. Darbuotojų konkurencingumui vertinti taikomi metodai (Klupšas 2006)

Table 2. Methods Applied to Assess Employee’s Competitiveness (Klupšas 2006)

Interviu	Nustatomas darbuotojo komunikabilumas, darbinės veiklos charakteristikos, lojalumas, motyvacinės ypatybės.
Psichologinis testavimas	Įvertinamos asmenybės savybės, intelektas ir kitos charakteristikos
Profesinis testavimas	Įvertinamas asmens tinkamumas konkrečiai darbo vietai, būtinų sugebėjimų, žinių, kompetencijų lygis
Praktinių užduočių atlikimas	Įvertinamas asmens, atliekančio vieną ar kitą užduotį, elgesys

Reglamentuojamosios priemonės (darbuotojų pareiginės instrukcijos; personalo kompetencijos planavimo ir vertinimo nuostatos; darbuotojų kvalifikacijų pripažinimo tvarka) padeda nustatyti aiškius reikalavimus konkrečioms pareigybėms, tai palengvina darbuotojų vertinimo procesą ir galimybę siekti karjeros. Nors organizacija mokosi tik tuomet, kai mokosi atskiras individas, tačiau pavienis mokymasis negarantuoja, kad visa organizacija ims mokytis (Savanevičienė *et al.* 2008). Tam reikalingos papildomos organizacinės sąlygos.

Vertinant darbuotoją, jo kompetencijas ar konkurencingumą dažniausiai taikomi kokybiniai vertinimo metodai (aprašomojo pobūdžio) (2 lentelė). Populiarią 360 laipsnių grįžtamasis ryšis – informacija renkama iš vadovų, pavaldinių, kolegų ir klientų. Šis metodas pats efektyviausias, tačiau dažniausiai taikomas sprendžiant kvalifikacijos kėlimo problemas, o ne atlyginimo padidinimo klausimus (Alonderienė, Bakanauskienė 2004; Darbuotojų kompetencijų... 2009).

Tačiau taikant kokybinius metodus darbuotojo savybėms vertinti, gaunami rezultatai nėra išsamūs. Kalbant apie pagrindinius kiekybinius metodus, kuriuos galima būtų taikyti analizuojant darbuotojų konkurencingumą, tikslinga paminėti keletą (3 lentelė).

Taigi ne visi metodai yra vienodai tinkami, darbuotoją reikėtų vertinti kompleksiskai, tarpusavyje derinant keletą tiek kiekybinių, tiek kokybinių metodų, kur galėtų būti taikomas daugiatis – daugiakriterinis vertinimo modelis (Zavadskas *et al.* 2008). Tarp pateiktų darbuotojų konkurencingumo analizėje taikytinų kiekybinių metodų dalis jų – matematiniai metodai (matematinis programavimas, tinklinis metodas, jautrumo analizė, scenarijų metodas) – paprastai nėra taikomi, bet galėtų būti naudingi sprendžiant su darbuotojų konkurencingumu susijusias problemas, išsamiau analizuojant šią temą. Kalbant apie pačių darbuotojų vertinimą, dažniausiai įmonėse naudojamas darbuotojų

testavimas, lyginimas su bendradarbiais, rečiau taikomas kitas metodas – kai iškeliami reikalavimai atitinkamai pareigybei ir jiems priskiriami balai ar koeficientai prioriteto tvarka, o darbuotojai ranguojami pagal atitiktą šiems reikalavimams.

Analizuojant darbuotojų konkurencingumą, jo didinimo galimybes, tikslinga būtų pritaikyti ekonomikoje taikomus metodus.

Visų pirma, paminėtina finansų teorija (Makštutis 1999). Ja remiantis galima nustatyti, iš kokių šaltinių darbuotojas turėtų kelti savo kvalifikaciją, mokytis, didindamas savo konkurencingumo potencialą. Išoriniai finansavimo šaltiniai galėtų būti įvairūs:

- Tai darbdavių, ES projektų ar valstybės parama. Įmonė, savo lėšomis apmokėjusi už darbuotojų studijas aukštojoje ar aukštesniojoje mokykloje, įgyja teisę šiomis sumomis mažinti pelno mokestį. Naudinga ir tai, kad darbuotojo išsilavinimui ir kvalifikacijai skirtos sumos neapmokestinamos nei gyventojų pajamų mokesčiu, nei valstybinio socialinio draudimo įmokomis.
 - Taip pat galima finansuoti kvalifikacijos kėlimą paskolomis (pvz., iš banko, iš draugų, šeimos narių). Tačiau už paskolą reikės mokėti palūkanas, paskolos tvarkymo mokestį, būtina turėti įsipareigojimo įvykdymą užtikrinančių priemonių (kai kurių mokymo kursų, kurie vyksta užsienyje, kaina yra labai didelė).
 - Vidiniai šaltiniai – tai darbuotojo santaupos, einamosios pajamos, palikimas ar pan.
- Antra, pelno paskirstymo metodai – juos taikydama įmonė dalį pelno skirtų investicijoms į žmogiškuosius išteklius, tokiu būdu tiesiogiai finansuodama ne tik atskiros darbuotojo kvalifikaciją, bet ir prisidėdama prie visos įmonės konkurencingumo didinimo.

Dar vienas būdas – tai efektyvumo vertinimo metodai. Juos galima būtų pritaikyti vertinant organizacijos investa-

3 lentelė. Darbuotojų konkurencingumo analizėje taikytini kiekybiniai metodai

Table 3. Quantitative Methods Applied to Analyse Employee's Competitiveness

Matematinė statistika	Apdoroti statistinius darbuotojų charakteristikų duomenis
Daugianarė koreliacinė regresinė analizė	Nustatyti, nuo kokių veiksnių ir kaip priklauso darbuotojo konkurencingumas
Matematinis programavimas	Pvz., skaičiuojant kiek 1 Lt, investuotas į darbuotojo mokymą, padidina pardavimo apimtį
Tinklinis metodas	Galėtų būti pritaikomas apskaičiuojant, kiek laiko, kiek vertintojų ir koku nuoseklumu turėtų atlikti darbuotojo vertinimą
Scenarijų metodas, jautrumo analizė	Galėtų būti taikomas analizuojant, kaip keistųsi Lietuvos darbuotojo konkurencingumas ar išsilavinimas, jį lemiantiems veiksniams keičiantis į gerąją ar blogąją pusę
Ekspertiniai vertinimai	Vertinant darbuotojų konkurencingumą įmonėje ar valstybės mastu

vimo į savo darbuotojų konkurencingumo didinimo efektyvumą (Makštutis 1999):

- Techninė analizė – nagrinėja potencialą, koks yra darbar darbuotojo konkurencingumas ir koks bus, investavus į jo mokymus.
- Finansinė analizė – mokymo kursų atsipirkimo laiką.
- Ekonominė analizė – investavimo į žmogiškuosius išteklius sąnaudas, naudą, sąnaudų ir naudos santykį, išlaidų vertingumą, šių rodiklių santykinius dydžius ir dinamiką.
- Rizikos analizė – prieš investuodama į savo darbuotojų mokymus, siūsdama juos į įvairias stažuotes, seminarus, apmokėdama iš savo lėšų, organizacija turėtų įvertinti riziką, kad darbuotojas, pakėlęs savo kvalifikaciją, kompetenciją, gali palikti įmonę ir išeiti pas kitą darbdavį, kuris jam pasiūlys geresnį atlyginimą ar motyvavimo sistemą. Tad būtina apsidrausti ir numatyti, kad darbuotojas, išėjęs iš įmonės, turėtų atlyginti su mokymu susijusias išlaidas (šis metodas atskirais atvejais jau taikomas seniai).

Paminėtina ir vidinė ūkiskaita, kai nustatomi organizacijos viduje tokie santykiai, kurie padeda kiekvienam padaliniui būti skatinamam siekti geresnių rezultatų (turėti daugiau pelno arba mažiau sąnaudų). Tokiu būdu nustatoma visa pelno ar išlaidų struktūra ir dirbtinai nustatomi atitinkami rodikliai, kaip kiekvienas padalinys turi siekti geresnių rezultatų. Nustatoma, laikantis principo „kiek uždirbsim – tiek ir gausim“. Be abejo, po vertinimo proceso labai svarbu parinkti tinkamus darbo apmokėjimo metodus.

6. Išvados

1. Susisteminius pastarųjų penkerių metų įvairių autorių atliktus tyrimus, pabrėžtina, kad autoriai ne visur atskiria sąvokas *kvalifikacija, kompetencija, konkurencingumas*. Dauguma savo tyrimuose naudojo anketinę darbuotojų ir darbdavių apklausą, interviu, ekspertinius vertinimus ir sisteminę analizę. Vertindami darbuotojų kompetencijas, daugelis autorių išskiria tarpkultūrinės, neformaliosios kompetencijos svarbą šiuolaikinės globalizacijos metu bei komunikavimo kompetenciją ir pabrėžia, kad nustatant kompetencijas būtinas kritiškas požiūris, nes jos vertinamos statikos būklės, neatsižvelgiant į būsimą kompetencijų poreikį, kurios gali būti reikalingos, kai darbuotojas nori išlaikyti esamą poziciją įmonėje bei siekia karjeros. Prieinama prie bendros nuomonės, kad Lietuvos organizacijose dar trūksta aiškiai nustatytų karjeros planavimo, pareigybių reikalavimų bei standartų.

2. Išanalizavus darbuotojo konkurencingumo vertinimo aspektus, pastebėta tiek kokybinių, tiek kiekybinių metodų įvairovė ir galimas jų pritaikomumas išsamiau

nagrinėjant problemą (nustatant darbuotojų charakteristikas, prognozuojant tolesnę situaciją, siekiant konkurencingumo; įvertinant, kiek darbdaviams naudinga didinti personalo kompetenciją) ir vertinant pačius darbuotojus (pasitelkus kiekybinius metodus, galima pasiekti daugiau aiškumo, tikslumo ir objektyvumo, nustatant konkurencingumo sudedamąsias dalis ir darbuotojų atitiktį keliams reikalavimams). Tačiau dauguma įmonių taiko tik kokybinius vertinimo metodus, o didžiausia kliūtis tinkamai įvertinti darbuotojo konkurencingumą – subjektyvumas (vertintoją gali veikti stereotipai, išankstiniai nusistatymai, ankstesni darbo rezultatai).

3. Be subjektyvumo, išskiriami ir kiti veiksniai, kurių vieni daro įtaką vertintojui ir vertinimo procesui (vertintojų kompetencijos stygius, laiko ir lėšų trūkumas, sudarant tikslus pareigybių aprašus, standartus), o kiti skatina arba trukdo darbuotojui būti konkurencingam ir siekti jo didinimo rinkoje (pajamos, kurias gali skirti savišvietai, šeimos palaikymas, visuomenėje vyraujantis požiūris, prestižas turėti mokslo laipsnį, švietimo sistema, vidinė organizacijos kultūra, deklaruojamos vertybės, migracijos ir globalizacijos, sukelta išorinė ir vidinė konkurencija tarp darbuotojų, nuolatinė naujų technologijų kaita ir besiplečianti aptarnavimo sfera).

4. Pabrėžtina, kad vertinant darbuotojų konkurencingumą tikslinga taikyti keletą tiek kokybinių, tiek kiekybinių metodų, siekiant tiksliau nustatyti esamą būklę, o analizuojant konkurencingumo didinimo galimybes siūloma pritaikyti ekonomikoje taikomus metodus, tokius kaip finansų teorija, pelno paskirstymo, efektyvumo vertinimo metodus, ir net vidinę organizacijos ūkiskaitą.

5. Atliekant tolesnius darbuotojų konkurencingumo vertinimo tyrimus, reikėtų prognozuoti, kaip ateityje keisis darbuotojo konkurencingumas ir jį veikiantys veiksniai, nustatyti Lietuvos darbuotojo vietą (rangą) tarp kitų šalių (pvz., Baltijos regiono) darbuotojų pagal vieną ar kelis kriterijus. Atlikus anketinę darbuotojų apklausą, galima būtų sužinoti, kaip save vertina patys darbuotojai, galbūt jiems yra tekę konkuruoti dėl darbo su kitų šalių piliečiais. Taip pat būtų naudinga sužinoti, ką darbdaviai labiau vertina: darbuotojų patirtį ar išsilavinimą (kaip konkurencingumo elementą).

Literatūra

- Alonderienė, R.; Bakanauskienė, I. 2004. Darbuotojų vertinimas komandose, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* [Management of Organizations: Systematic Research] 30: 21–33.
- Balčiūnas, S.; Rudytė, D.; Šeputienė, J. 2006. Finansų specialisto profesinės kompetencijos vertinimas banko darbuotojo, einančio vadovo pareigas, požiūriu, *Socialiniai tyrimai* [Social Research] 2(8): 106–113.

- Bersėnaitė, J.; Saparnienė, D.; Saparnis, G. 2009. Darbuotojų vaizdinių psichosemantika nustatant pokyčių ir sėkmingos organizacijos dimensijas, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (5): 67–78.
- Bivainis, J.; Morkvėnas, R. 2008. Darbuotojų žinių potencialo vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 9(2): 105–115. doi:10.3846/1648-0627.2008.9.105-115
- Boreišaitė, R.; Pikžirnytė, I.; Chreptavičienė, V. 2006. Darbuotojo kompetencijų poreikis globalizacijos kontekste, iš *4-osios studentų mokslinės konferencijos medžiaga*. Kaunas: Technologija, 12–14.
- Budaitė, R.; Petkevičiūtė, N. 2005. Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* [Management of Organizations: Systematic Research] 36: 133–150.
- Buožiūtė-Rafanavičienė, S.; Pundžienė, A.; Turauskas, L. 2009. Ryšys tarp naujojo vadovo charakteristikų ir organizacijos veiklos rezultatų, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (2): 65–74.
- Clarke, Mary. 2009. Preparing now for a successful workforce, *Financial Executive* 25(7): 43–46.
- Čepinskis, J.; Rudytė, D. 2007. Finansų specialistų žinių poreikio įvertinimas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* [Management of Organizations: Systematic Research] 44: 89–106.
- Čiarnienė, R.; Kumpikaitė, V. 2008. New training technologies and their use in training and development activities: survey evidence from Lithuania, *Journal of Business Economics and Management* 9(2): 155–159. doi:10.3846/1611-1699.2008.9.155-159
- Darbuotojų kompetencijų vertinimas*. UAB OVC Consulting [interaktyvus] [žiūrėta 2009-09-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.ovc.lt/lt/ovc-consulting-paslaugos/paslaugusritys/personalo-valdymas1.html>>.
- Darškuvienė, V.; Kupelytė, D.; Petkevičiūtė, N. 2008. Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* [Management of Organizations: Systematic Research] 45: 17–28.
- Daugėlienė, R.; Marcinkevičienė, R. 2009. Protų cirkuliacija: teoriniai svarstymai, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (3): 49–57.
- Daukšienė, E.; Pribušauskaitė, J.; Teresevičienė, M. 2008. Konsultanto pasirengimo ir jo asmeninių savybių svarba darbuotojų kompetencijų vertinimo procese, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* [Management of Organizations: Systematic Research] 45: 85–98.
- Dobson, J.; Sennikova, I. 2007. From fundamental freedom to political and economic ‘Hot Potato’ In 50 Years: labour mobility and migration within the EU, *Journal of Business Economics and Management* 8(2): 123–136.
- Gedvilienė, G.; Kuncaitis, R. 2008. Darbuotojų gebėjimai dirbti grupėse, įgyti savaiminiu būdu universitetinėse studijose, bei tų gebėjimų plėtojimo modelis, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* [Management of Organizations: Systematic Research] 45: 29–45.
- Ginevičius, R.; Ginevičienė, V. B. 2009. The compliance of master’s degree studies with the economic needs of the country, *Technological and Economic Development of Economy* 15(1): 136–153. doi:10.3846/1392-8619.2009.15.136-153
- Gruževskis, B.; Pocius, A.; Moskva, J. 2007. *Lietuvos darbo rinka: vystymosi tendencijos, problemos ir galimi sprendimai*. Pirmojo mokslinio tyrimo etapo ataskaita. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas.
- Gudas, S. 2009. Enterprise knowledge modelling: domains and aspects, *Technological and Economic Development of Economy* 15(2): 281–293. doi:10.3846/1392-8619.2009.15.281-293
- Gudauskaitė, S. 2007. Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis, *Informacijos mokslai* [Information Sciences] 40: 66–71.
- Gudžiūnienė, N. 2006. Vadybininko kompetencijos vertinimas komunikavimo ir konfliktų sprendimo, *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai* [Management. Scientific Research Works] 1(8): 19–23.
- Janušauskas, A.; Makštutis, A. 2007. Žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas, *Personalo vadyba* [Personnel Management. Science Works] 2(78): 12–20.
- Juodvalkytė, D. 2006. Profesionaliai įvertintas personalas – darbo efektyvumo garantas, *Verslo labirintas* [Business Labyrinth] 2(41): 51–54.
- Keršienė, K.; Savanevičienė, A. 2009. Organizacijos tarpkultūrinės kompetencijos formavimas ir valdymas žvelgiant iš tarpkultūrinės perspektyvos, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (5): 56–66.
- Klupšas, F. 2006. *Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos* [interaktyvus]. Lietuvos žemės ūkio universitetas [žiūrėta 2009-11-30]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/7/62.pdf>>.
- Kumpikaitė, V. 2007. Žmonų išteklių mokymo vertinimas [Human Resource Training Evaluation], *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (5): 29–36.
- Kumpikaitė, V. 2008. Human resource development in learning organization, *Journal of Business Economics and Management* 9(1): 25–31. doi:10.3846/1611-1699.2008.9.25-31
- Lobanova, L. 2009. Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje [Human Resources Management Value in Knowledge-Based Society], *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(3): 233–246. doi:10.3846/1648-0627.2009.10.233-246
- Lobanova, L.; Pelekaitė, A.; Radzevičiūtė, J. 2009. Competences of human resources management: expectations and reality, *Ekonomika* [Economics] 86: 22–40.
- Makštutis, A. 1999. *Veiklos vadyba: teorija ir praktika* [Business Management: Theory and Practice]: monografija. Vilnius: Leidybos centras. 523 p.
- Matuliauskas, A. 2007. Ištikimi nelyginant samurajai [Loyal Like Samurai], *Verslo klasė* [Business Class] 1: 34.
- Minton-Eversole, T. 2009. Skills deficiencies threaten United States’ workforce competence, *HR Magazine* 54(9): 2–3.
- Mokymo funkcijos stiprinimas ir plėtra darbuotojų konkurencingumo ugdymui*. Lietuvos 2004–2006 m. bendrasis programavimo dokumentas [interaktyvus] [žiūrėta 2009-09-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.esparama.lt/lt/bpd/zemelapis/?id=341>>.

- Petkus, T.; Filatovas, E.; Kurasova, O. 2009. Investigation of human factors while solving multiple criteria optimization problems in computer network, *Technological and Economic Development of Economy* 15(3): 464–479. doi:10.3846/1392-8619.2009.15.464-479
- Rostamy, A. A. A. 2009. Toward understanding conflicts between customers and employees' perceptions and expectations; evidence of Iranian bank, *Journal of Business Economics and Management* 10(3): 241–254. doi:10.3846/1611-1699.2009.10.241-254
- Rutkienė, A.; Teresevičienė, M.; Zuzevičiūtė, V. 2006. Tęstinis profesinis mokymasis: sankirtos ir prieštaros, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* [Management of Organizations: Systematic Research] 40: 203–217.
- Savanevičienė, A.; Stukaitė, D.; Šilingienė, V. 2008. Individo strateginių kompetencijų ugdymas, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (3): 81–88.
- Skučienė, A. 2008. Absolventų įgytų kompetencijų vertinimas darbo rinkos atstovų požiūriu, *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje* [Applied Research in Studies and Practice] 1: 35–42.
- Stankevičienė, A.; Liučvaitienė, A.; Volungevičienė, D. 2008. Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokyti, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 9(3): 199–209. doi:10.3846/1648-0627.2008.9.199-209
- Stasiūnaitienė, E. 2008. Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų vertinimo ir kompetencijų pripažinimo sistemos organizavimas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* [Management of Organizations: Systematic Research] 45: 57–70.
- The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success, 2009, *HR Magazine* 54(3): 1–9.
- TRI*M – įmonės interesų grupių valdymas. UAB TNS Gallup tyrimai [interaktyvus] [žiūrėta 2009-10-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.tns-gallup.lt/lt/musu-kompetencija-tyrimu-sprendimai-verslui-trim-imones-interesu-grupiu-valdymas>>.
- Vasiliauskas, A. 2004. *Strateginis valdymas* [Strategic Management]. Kaunas: Technologija, 383 p.
- Zakarevičius, P.; Žukauskas, P. 2008. A comparative study of managers' career factors in selected EU countries, *Transformations in Business and Economics* 7(2): 84–97.
- Zakarevičius, P.; Župerkienė, E. 2008. Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo tobulinimas, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (5): 104–113.
- Zavadskas, E. K.; Turskis, Z.; Tamošaitienė, J.; Marina, V. 2008. Multicriteria selection of project managers by applying grey criteria, *Technological and Economic Development of Economy* 14(4): 462–477. doi:10.3846/1392-8619.2008.14.462-477
- Zinkevičiūtė, V. 2006. Darbuotojų kompetencija – strateginių sprendimų kokybės sąlyga, iš *Investicijos į žmogiškuosius išteklius: konkurencinio pranašumo siekis. Tarptautinės mokslinės konferencijos, įvykusios Vilniaus teisės ir verslo kolegijoje 2006 m. gegužės 4 d., medžiaga*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija, 152–159.

Daiva JUREVIČIENĖ. Doctor of Social sciences, Department of Financial Engineering, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: personal finance, investment, banking, risk management.

Aleksandra KOMAROVA. Master's student of Management and Business Administration. Department of Financial Engineering, Vilnius Gediminas Technical University.