



STUDIJŲ DALYKO (MODULIO) APRAŠAS

Dalyko (modulio) pavadinimas	Kodas
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS	

Anotacija
Studijų metu studentai susipažins su žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) veiklų turiniu, mokysis pritaikyti ir įvertinti ŽIV <i>kietąsias</i> veiklas (personalo poreikio planavimas, darbų analizė, verbavimas, atranka) ir <i>minkštąsias</i> veiklas (darbuotojų socializacija, motyvacija, karjeros valdymas, konfliktų valdymas, mokymas ir t.t.), supras ŽIV proceso specifiškumą ir eiliškumą, pristatys pasirinktos ŽIV veiklos praktinį pritaikymą dirbant komandoje.

Dėstytojas (-ai)	Padalinys (-iai)
Koordinuojantis: doc. dr. Ingrida Šarkiūnaitė	Kauno fakultetas Socialinių mokslų ir taikomosios informatikos institutas Muitinės g. 8, LT-44280 Kaunas
Kitas (-i):	

Studijų pakopa	Dalyko (modulio) tipas
Pirmoji	Privalomasis arba individualiųjų studijų dalykas

Igyvendinimo forma	Vykdyto laikotarpis	Vykdyto kalba (-os)
Auditorinė	6 semestras	Lietuvių

Reikalavimai studijuojančiajam	
Išankstiniai reikalavimai: Pageidautina Vadyba	Gretutiniai reikalavimai (jei yra): -

Dalyko (modulio) apimtis kreditais	Visas studento darbo krūvis	Kontaktinio darbo valandos	Savarankiško darbo valandos
5	133	52	81

Dalyko (modulio) tikslas: studijų programos ugdomos kompetencijos		
Ugdyti gebėjimą pritaikyti pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas, įsisavinti personalo poreikio planavimo, tenkinimo ir personalo ugdymo, motyvacijos, karjeros valdymo, vadovavimo ir kt. įgūdžius.		
Dalyko (modulio) studijų siekiniai	Studijų metodai	Vertinimo metodai
Gebės planuoti savo mokymąsi, organizuoti komandinį darbą, atlikdamas užduotis seminaruose, praktiškai pritaikydamas žmogiškųjų išteklių vadybos principus ir metodus.	Teorinės literatūros analizė, darbas grupėse, seminarai.	Darbas seminaruose
Gebės pristatyti žmogiškųjų išteklių vadybos problemą seminare tinkamai vartodamas dalykinę terminiją, susiedamas lietuviškus ŽIV terminus su anglų kalbos atitinkamais terminais. Gebės parengti iliustratyvų ŽIV srities pranešimą, tinkamai pritaikydamas IT tiek pranešimo pristatymo, tiek medžiagos kaupimo, atrankos ir sisteminio etapuose.	Literatūros paieška ir analizė, taikan IT instrumentus (Google, Ebsco Emerald ir kt. DB)	Pranešimo pagal pasirinktą ŽIV temą pristatymas, seminaro pravedimas.
Žinos pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas, teiginius ir principus. Supras ŽI valdymo proceso specifiškumą ir eiliškumą.	Probleminis dėstymas; literatūros skaitymas (studijavimas); savarankiškas darbas; seminarai; situacijų analizė.	Egzaminas (situacijos sprendimas) Teorinis atsiskaitymas (testas su atvirojo ir uždarojo tipo klausimais) Komandinio darbo ir jo pristatymo (pagal pasirinktą ŽIV temą) vertinimas

Gebės pritaikyti ir įvertinti ŽIV kietąsias veiklas (personalo poreikio planavimas, darbų analizė, verbavimas, atranka) ir minkštąsias veiklas (darbuotojų socializacija, motyvacija, karjeros valdymas, konfliktų valdymas, mokymas ir t.t.) ir gebės jas pagrįsti, analizuoti ir siekti sinerginio efekto.	Probleminis dėstymas; literatūros skaitymas (studijavimas); savarankiškas darbas; seminarai (komandinis situacijų pristatymas ir nagrinėjimas); situacijų analizė.	Egzaminas (situacijos sprendimas) Teorinis atsiskaitymas (testas su atvirojo ir uždarojo tipo klausimais) Komandinio darbo ir jo pristatymo (pagal pasirinktą ŽIV temą) vertinimas
--	--	--

Temos	Kontaktinio darbo valandos							Savarankiškų studijų laikas ir užduotys	
	Paskaitos	Konsultacijos	Seminarai	Pratybos	Laboratoriniai darbai	Praktika	Visas kontaktinis darbas	Savarankiškas darbas	Užduotys
ŽIV samprata: esmė ir turinys. Vadybos mokslo raidos periodai ir požiūris į darbuotoją. ŽIV veiklų turinys. ŽIV aplinka.	2		1				3	3	Informacijos paieška, literatūros studijos Pagrindinė studijuotina literatūra: Šarkiūnaitė, ir Šalčius, 4 – 17 p.; Bakanauskienė, p. 19 – 49; p. 49 – 71; 71 – 101 p.; Banfield, ir Kay, p. 3-30; Gražulis ir kt., 15 – 41 p.; Human resource management, 1.1. sk.; Armstrong, ir Taylor, 3 – 15 p. Kita literatūra pasirinktinai iš rekomenduojamos literatūros sąrašo.
ŽIV strategija. ŽIV strategijos samprata. ŽIV strategijos elementai. ŽIV strategijos ir verslo strategijos sąveika	2		1				3	3	Informacijos paieška, literatūros studijos Pagrindinė studijuotina literatūra: Šarkiūnaitė, ir Šalčius, 32 – 43 p.; Jucevičienė, ir Blažėnaitė, 23 – 27 p., 147 – 155 p.; Bakanauskienė, 101 – 117 p.; Human resource management, 2.1 – 2.3 sk.; Armstrong, ir Taylor, 15 – 35 p. Kita literatūra pasirinktinai iš rekomenduojamos literatūros sąrašo

Temos	Kontaktinio darbo valandos								Savarankiškų studijų laikas ir užduotys
	Paskaitos	Konsultacijos	Seminariai	Pratybos	Laboratoriniai darbai	Praktika	Visas kontaktinis darbas	Savarankiškas darbas	Užduotys
Darbas ir personalo poreikio planavimas ir tenkinimas. Darbų analizė. Darbo analizės informacijos rinkimo būdai. Informacija naudojama darbo aprašymui ir darbo specifikacijai sudaryti. Personalo poreikio planavimas ir tenkinimas. Bendrasis poreikis, papildomasis poreikis. Papildomo poreikio ir jo tenkinimo šaltinių formavimas.	2		1				3	3	Informacijos paieška, literatūros studijos komandinis situacijų pristatymas ir nagrinėjimas Pagrindinė studijuotina literatūra: Šarkiūnaitė, ir Šalčius, 56 – 63 p., 63 – 65 p., Bakanauskienė, 126 – 141 p., 141 – 152 p.; Banfield, Kay, 213 – 240 p.; Armstrong, ir Taylor, 215 – 225 p. Kita literatūra pasirinktinai iš rekomenduojamos literatūros sąrašo
Darbuotojų verbavimas, atranka. Verbavimo samprata ir proceso turinys. Verbavimo rezultatyvumo piramidės modelis. Darbuotojų įdarbinimo (verbavimo) būdai. Darbuotojų atrankos samprata ir turinys.	4		2				6	6	Informacijos paieška, literatūros studijos komandinis situacijų pristatymas ir nagrinėjimas Pagrindinė studijuotina literatūra: Šarkiūnaitė, ir Šalčius, 65 - 82 p.; Bakanauskienė, p. 141 – 152 p., 152 – 193 p.; Banfield, Kay, 61 – 91 p.; Human resource management, 4 – 5 sk.; Armstrong, ir Taylor, 225 – 247 p. Kita literatūra pasirinktinai iš rekomenduojamos literatūros sąrašo
Darbuotojų socializacija ir vertinimas. Darbuotojų vertinimas. Darbuotojų socializacijos samprata ir turinys. Socializavimosi organizacijoje organizaciniai bruožai, vadovybės	2		1				3	7	Informacijos paieška, literatūros studijos komandinis situacijų

Temos	Kontaktinio darbo valandos							Savarankiškų studijų laikas ir užduotys	
	Paskaitos	Konsultacijos	Seminariai	Pratybos	Laboratoriniai darbai	Praktika	Visas kontaktinis darbas	Savarankiškas darbas	Užduotys
veiksniai. Darbuotojų vertinimo samprata. Vertinimo procedūros elementai. Darbuotojų vertinimo metodai.									pristatymas ir nagrinėjimas Pagrindinė studijuotina literatūra: Šarkiūnaitė, ir Šalčius, 82 - 95 p., 114 – 121 p.; Bakanauskienė, p. 193 – 201 p.; Gražulis ir kt., 51 – 69 p., 340 – 370 p. Kita literatūra pasirinktinai iš rekomenduojamos literatūros sąrašo
Grupinis ir komandinis darbas. Grupės kriterijai. Komandinio darbo samprata. Komandinio ir grupinio darbo skirtumai. Grupės tipai. Grupės vystymo 5 stadijų modelis. Veiksniai, darantys įtaką grupės darbo efektyvumui. Grupinio darbo organizavimo formos. Sprendimo priėmimo ir koregavimo etapai. Grupiniai sprendimo priėmimo metodai.	2		1				3	6	Informacijos paieška, literatūros studijos komandinis situacijų pristatymas ir nagrinėjimas Pagrindinė studijuotina literatūra: Šarkiūnaitė, ir Šalčius, 30 - 33 p.; Gražulis ir kt., 74 – 93 p. Kita literatūra pasirinktinai iš rekomenduojamos literatūros sąrašo
Darbuotojų motyvacija. Motyvacijos samprata. Darbo motyvacijos turinys. Motyvacijos raida. Motyvacijos teorijos (poreikių ir proceso). Poreikio ir atlygio sąvokos. Motyvacijos taikymo nauda ir motyvacijos netaikymo pasekmės. Darbuotojų darbo motyvacija įvairiais karjeros etapais. Pasitenkinimo darbu samprata ir sudedamųjų dalių grandinė. Darbuotojų skatinimo priemonės.	2		1				3	6	Informacijos paieška, literatūros studijos komandinis situacijų pristatymas ir nagrinėjimas Pagrindinė studijuotina literatūra: Hodgetts, 34 – 60 p.; Gražulis ir kt., 101 – 150 p.; Armstrong, ir Taylor, 169 – 185 p. Kita literatūra pasirinktinai iš rekomenduojamos literatūros sąrašo

Temos	Kontaktinio darbo valandos								Savarankiškų studijų laikas ir užduotys
	Paskaitos	Konsultacijos	Seminariai	Pratybos	Laboratoriniai darbai	Praktika	Visas kontaktinis darbas	Savarankiškas darbas	Užduotys
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, mokymas ir tobulinimas. Kvalifikacijos kėlimo samprata. Bendrasis mokymas, bazinis profesinis mokymas. Kvalifikacijos kėlimas suvienodinant naujai ir seniau parengtų specialistų bazines žinias. Kvalifikacijos kėlimo strategijos. Kvalifikacijos kėlimo metodai.	2		1				3	6	Informacijos paieška, literatūros studijos komandinis situacijų pristatymas ir nagrinėjimas. Pagrindinė studijuotina literatūra: Šarkiūnaitė, ir Šalčius, 121 - 127 p.; Bakanauskienė, p. 220 – 246 p.; Banfield, Kay, 240 – 264 p.; Human resource management, 8.1 – 8.4 sk. Kita literatūra pasirinktinai iš rekomenduojamos literatūros sąrašo
Darbuotojų karjeros valdymas. Karjeros samprata. Karjeros rūšys. Sėkmingo karjeros planavimo pasekmės. Asmeninio gyvenimo karjeros plano sudarymas. Organizacijos siekiami tikslai planuojant darbuotojų karjerą. Karjeros pasirinkimą lemiantys veiksniai – karjeros pagrindų teorija. Karjeros tipai. Karjeros pakopos. Karjeros planavimo ir realizavimo procesas.	4		2				6	6	Pagrindinė studijuotina literatūra: Šarkiūnaitė, ir Šalčius, 95 - 114 p., 114 – 121 p.; Bakanauskienė, p. 246 – 258 p.; Gražulis ir kt., 263 – 334 p. Kita literatūra pasirinktinai iš rekomenduojamos literatūros sąrašo
Darbuotojų komunikavimas. Komunikacijos samprata. Komunikacijos formos. Komunikacijos funkcijos. Komunikacijos proceso modelis. Informacijos judėjimo kanalai (formalūs, neformalūs). Vertikalios komunikacijos kliūtytys. Tarpasmeninio komunikavimo formos. Verbalinio bendravimo sudėtinės dalys. Neverbalinio bendravimo formos. Komunikavimo organizacijoje tipai. Efektyvaus komunikavimo kliūtytys.	3		1				3	6	Informacijos paieška, literatūros studijos komandinis situacijų pristatymas ir nagrinėjimas. Pagrindinė studijuotina literatūra: Human resource management, 9.1 sk. Kita literatūra pasirinktinai iš

Temos	Kontaktinio darbo valandos								Savarankiškų studijų laikas ir užduotys
	Paskaitos	Konsultacijos	Seminarai	Pratybos	Laboratoriniai darbai	Praktika	Visas kontaktinis darbas	Savarankiškas darbas	Užduotys
									rekomenduojamos literatūros sąrašo
Darbuotojų konfliktų valdymas. Konflikto samprata. Konfliktiškos elgsenos tipai. Konfliktų tipai (pagal dalyvius). Konfliktų konstruktyvūs ir destruktivūs aspektai. Veiksmai vykstantys grupėje konflikto metu. Veiksmai vykstantys pasibaigus konfliktui. Konflikto procesas. Konfliktų valdymo strategijos.	2		1				3	6	Informacijos paieška, literatūros studijos komandinis situacijų pristatymas ir nagrinėjimas Pagrindinė studijuotina literatūra: Gražulis ir kt., 156 – 200 p. Kita literatūra pasirinktinai iš rekomenduojamos literatūros sąrašo.
Darbuotojas ir technologijos organizacijoje. Kylančio IT lygio naudojimo aspektai. Informacinės visuomenės samprata ir kūrimo socialiniai pavojai. Virtualių organizacijų kūrimą sąlygojančios priežastys. Virtualiai organizacijai būdingos savybės. Darbuotojų vaidmenys skirtinguose organizacijų tipuose. Virtuali komanda kaip virtualios organizacijos kartinė dalis. Virtualios komandos klasifikacija. Virtualios organizacijos/komandos probleminės sritys. Virtualios komandos valdymo modelis. Darbas virtualioje komandoje.	3		1				4	6	Informacijos paieška, literatūros studijos komandinis situacijų pristatymas ir nagrinėjimas Pagrindinė studijuotina literatūra: Šarkiūnaitė, ir Šalčius, 127 – 142 p., Gražulis ir kt., 393 – 429 p. Kita literatūra pasirinktinai iš rekomenduojamos literatūros sąrašo.
Naujos kryptys žmoniškųjų išteklių valdyme: žmoniškojo kapitalo architektūra, darbdavio įvaizdis/prekinis ženklas, darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, reiškinys „New normal“ (angl.), reiškinys „Workation“ (angl.), reiškinys „Hibridinis ofisas“ ir pan.	2		2				4	7	Informacijos paieška, literatūros studijos komandinis situacijų pristatymas ir nagrinėjimas Pagrindinė studijuotina literatūra: Gražulis ir kt., 393 – 429 p. Kita literatūra pasirinktinai iš rekomenduojamos literatūros sąrašo.
Konsultacija		2					2		

Temos	Kontaktinio darbo valandos								Savarankiškų studijų laikas ir užduotys
	Paskaitos	Konsultacijos	Seminariai	Pratybos	Laboratoriniai darbai	Praktika	Visas kontaktinis darbas	Savarankiškas darbas	Užduotys
Egzaminas							2	10	Paskaitų medžiagos analizė. Savarankiškas privalomosios ir papildomosios literatūros studijavimas.
Iš viso	32	2	16				52	81	

Vertinimo strategija	Svoris proc.	Atsiskaitymo laikas	Vertinimo kriterijai
I teorinis atsiskaitymas	10 %	Nustatytu laiku	<p>Testą sudaro 10 atvirojo ir uždarojo tipo klausimų (skirtingo sunkumo, nuo supratimo iki vertinimo). Vertinama taip:</p> <p>10 balų. Puikios žinios ir gebėjimai. Vertinimo lygmuo. 95-100 % teisingų atsakymų.</p> <p>9 balai. Labai geros žinios ir gebėjimai, gali būti neesminių klaidų. Sintezės lygmuo. 85-94 % teisingų atsakymų.</p> <p>8 balai. Vidutinės žinios ir gebėjimai, yra klaidų. Analizės lygmuo. 75-84 % teisingų atsakymų.</p> <p>7 balai. Žinios ir gebėjimai nesiekia vidutinių, yra (esminių) klaidų. Žinių taikymo lygmuo. 65-74 % teisingų atsakymų.</p> <p>6 balai. Žinios ir gebėjimai dar tenkina minimalius reikalavimus. Daug klaidų. Žinių taikymo lygmuo. 55-64 % teisingų atsakymų.</p> <p>5 balai. Žinios ir gebėjimai dar tenkina minimalius reikalavimus. Daug klaidų. Deskripcijų lygmuo. 45-54 % teisingų atsakymų.</p> <p>4-0 balų. Netenkinami minimalūs reikalavimai. Mažiau nei 44 % teisingų atsakymų.</p>
II teorinis atsiskaitymas	10 %	Nustatytu laiku	<p>Testą sudaro 10 atvirojo ir uždarojo tipo klausimų (skirtingo sunkumo, nuo supratimo iki vertinimo). Vertinama taip:</p> <p>10 balų. Puikios žinios ir gebėjimai. Vertinimo lygmuo. 95-100 % teisingų atsakymų.</p> <p>9 balai. Labai geros žinios ir gebėjimai, gali būti neesminių klaidų. Sintezės lygmuo. 85-94 % teisingų atsakymų.</p> <p>8 balai. Vidutinės žinios ir gebėjimai, yra klaidų. Analizės lygmuo. 75-84 % teisingų atsakymų.</p> <p>7 balai. Žinios ir gebėjimai nesiekia vidutinių, yra (esminių) klaidų. Žinių taikymo lygmuo. 65-74 % teisingų atsakymų.</p> <p>6 balai. Žinios ir gebėjimai dar tenkina minimalius reikalavimus. Daug klaidų. Žinių taikymo lygmuo. 55-64 % teisingų atsakymų.</p> <p>5 balai. Žinios ir gebėjimai dar tenkina minimalius reikalavimus. Daug klaidų. Deskripcijų lygmuo. 45-54 % teisingų atsakymų.</p> <p>4-0 balų. Netenkinami minimalūs reikalavimai. Mažiau nei 44 % teisingų atsakymų.</p>
Komandinis darbas ir jo pristatymas	30 %	Nustatytu laiku	- Pristatymas pasirinkta tema. Pasirinktos temos pristatymas (20 min.), kuris turi papildyti teorinės paskaitos metu išdėstytą medžiagą praktiniais aspektais ir mokslinių straipsnių medžiaga. (1 balas)

Vertinimo strategija	Svoris proc.	Atsiskaitymo laikas	Vertinimo kriterijai
			<p>- Praktinių užduočių pristatoma tema pateikimas auditorijai. Situacijų imitavimas, vadybiniai žaidimai ir pan., įtraukiant į veiklą visą auditoriją (1 balas)</p> <p>- Seminaro ataskaitos paruošimas. Rašto darbo struktūra aiški ir logiška, yra visos reikiamos dalys (turinys, įvadas, teorinė dalis (pasirinktos temos analizė), praktinių užduočių aprašymas (pateikiamų situacijų, žaidimų, imitacijų ir pan. aprašymas, nurodant, ką iliustruoja ši užduotis ir kokie tikėtini rezultatai), 3 straipsnių santraukos (straipsniai turi būti ne senesni kaip 2015 metų; prieš santrauką pateikti straipsnio bibliografinį aprašą), literatūros sąrašas, priedai. (1 balas)</p> <p>- Įvertinimas nepristačius komandinio darbo – 0 balų. Vėluojant pristatyti darbą minusuojamas 1 balas.</p>
Egzaminas	50 %	Nustatytu sesijos laiku	<p>Egzaminą sudaro konkrečios situacijos, susijusios su ŽIV veiklomis, sprendimas komandoje, pasitelkiant teorines ir praktines išklauso kurso žinias.</p> <p>Vertinama taip:</p> <p>10 balų. Puikios žinios ir gebėjimai. Vertinimo lygmuo. 95-100 % teisingų atsakymų.</p> <p>9 balai. Labai geros žinios ir gebėjimai, gali būti neesminių klaidų. Sintezės lygmuo. 85-94 % teisingų atsakymų.</p> <p>8 balai. Vidutinės žinios ir gebėjimai, yra klaidų. Analizės lygmuo. 75-84 % teisingų atsakymų.</p> <p>7 balai. Žinios ir gebėjimai nesiekia vidutinių, yra (esminių) klaidų. Žinių taikymo lygmuo. 65-74 % teisingų atsakymų.</p> <p>6 balai. Žinios ir gebėjimai dar tenkina minimalius reikalavimus. Daug klaidų. Žinių taikymo lygmuo. 55-64 % teisingų atsakymų.</p> <p>5 balai. Žinios ir gebėjimai dar tenkina minimalius reikalavimus. Daug klaidų. Deskripcijų lygmuo. 45-54 % teisingų atsakymų.</p> <p>4-0 balų. Netenkinami minimalūs reikalavimai. Mažiau nei 44 % teisingų atsakymų..</p>
<p>Studento žinios ir gebėjimai egzaminų sesijos metu vertinami tik tada, kai jis per semestrą yra įvykdęs numatytus tarpinio vertinimo reikalavimus ir užduotis.</p> <p>Studentų žinios ir gebėjimai per visus tarpinius atsiskaitymus ir egzaminą vertinami pažymiais nuo 1 iki 10. Už dalyką atsiskaityta, jeigu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • visų tarpinių atsiskaitymų rezultatai yra ne mažesni nei 5; • egzaminų įvertinimas yra ne mažesnis nei 5. 			
<p>Studijuojant eksterneu: Galutinis įvertinimas = (rašto darbas ir jo pateiktis) *0,5+ (egzaminas)*0,5</p>			
<p>Vertinimo strategija dirbant nuotoliniu būdu tokia pati, kaip numatyta.</p>			

Autorius	Leidimo metai	Pavadinimas	Periodinio leidinio Nr. ar leidinio tomas	Leidimo vieta ir leidykla ar internetinė nuoroda
Privaloma literatūra				
Šarkiūnaitė, I., ir Šalčius, A.	2011	Žmogiškųjų išteklių valdymas		Vilnius: Vilniaus universitetas
Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., ir Raišienė, A. G.	2015	Žmogiškųjų išteklių valdymas		Vilnius: MRU El. išteklius: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16808/9789955197232.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Bakanauskienė, I.	2008	Personalo valdymas		Kaunas: VDU leidykla
Banfield, P., ir Kay, R.	2008	Introduction to human resource management		Oxford: Oxford University Press

-	2016	Human resource management		El. išteklius: https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/
Papildoma literatūra				
Jucevičienė, P., ir Blažėnaitė, A.	2012	Žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje		Kaunas: KTU leidykla "Technologija"
Armstrong, M., ir Taylor, S.	2020	Handbook of human resource management practice		El. išteklius: https://books.google.lt/books?id=g7zEDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false
Obrazcovas, V.	2012	Kūrybinis sprendimas		Vilnius: MES
Hink, W., ir Ginevičius, R.	2006	Laiko valdymas		Vilnius: Technika