

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME VARTOJAMŲ**

**SPECIALIŲJŲ SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS**

2016-10-17

Vilnius

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME VARTOJAMŲ**

**SPECIALIŲJŲ SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS**

**Adaptacija – skirta sklandžiam darbuotojo prisitaikymui prie naujos organizacijos aplinkos.**

**Adaptavimas**, kitaip – **orientavimas** – personalo valdymo veikla, kurios metu naujai pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos / kitų pareigų asmuo susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu.

**Analitiniai darbo vietų vertinimo metodai** – šiais metodais galima įvertinti darbo vietų / darbų reikalavimus pagal diferencijuotą reikalavimų sistemą. Šiam darbui reikia: darbų vietų aprašymo, reikalavimų aprašymo, reikalavimų klasifikavimo – darbų įvertinimo.

**Analizė –** metodiškas tam tikros visumos ar jos sandų (sudedamųjų dalių) tyrimas.

**Anketavimas –** duomenų rinkimo raštu procedūra, kai klausiamųjų prašoma raštu atsakyti į tam tikra forma pateikiamų klausimų sąrašą (anketą).

**Antriniai poreikiai** – žmogaus socialinio ir psichologinio pobūdžio poreikiai.

**Asmeninės savybės** – individo temperamentas, poreikiai, jo pripažįstamos vertybės ir kiti asmenybę apibūdinantys elementai.

**Asmeniniai reikalavimai** – tai asmeninės savybės, būtinos sėkmingai atlikti tam tikras pareigas (pavyzdžiui, komunikabilumas, sugebėjimas vadovauti, atsakomybės lygis ir kt.).

**Asmeninis (individualus) vystymas** – asmeninių kompetencijų tobulinimas efektyviam darbui atlikti organizacijoje.

**Asmens kompetencija –** asmens gebėjimas atlikti tam tikrus darbus.

**Asmens vertybės** – individo esminiai įsitikinimai dėl žmonių elgesio standartų, t. y. dėl to, kas žmogiškajame gyvenime yra gera, teisinga, vertinga, ir priešingai.

**Atestatas –** oficialus tam tikro išsilavinimo ar mokslo vardo pažymėjimas.

**Atlyginimas (uždarbis)** – apmokėjimas už atliktą darbą, paslaugas, patarnavimus ir kt. Atlyginimas už darbą pinigais – alga, darbo užmokestis.

**Atlyginimo diferencijavimas –** vienodą darbą dirbančių darbuotojų atlyginimų skirtumas; kompensacija už ypatingas, nepalankias darbo sąlygas, nepatogų darbo laiką ir t. t.

**Atlygių sistema –** ją sudaro atlyginimo sistema, susidedanti iš piniginio ir materialaus nepiniginio apdovanojimo, kartu su nematerialiu (moraliniu) apdovanojimu.

**Atsakomybė** – įsipareigojimas / gebėjimas norėti įvykdyti nustatytą arba prisiimtą užduotį.

**Atskiriančios kompetencijos** – kompetencijos, padedančios atskirti prastą darbuotoją nuo gero.

**Aprašas –** dokumentas, kuriame pateikiama tam tikra susisteminta informacija.

**Apsisprendimas –** savo pozicijos probleminėse situacijose sąmoningas išsiaiškinimas ir pasirinkimas.

**Apklausa –** empirinių duomenų rinkimo būdas, kai tiriamasis raštu ar žodžiu turi atsakyti į pateiktus klausimus.

**Apmokėjimo sistema –** atlygio už darbą programos / plano dalis, apimanti įvairias tiesiogines finansines išmokas: pareiginį atlyginimą – pagrindinį darbo užmokestį; fiksuotą priedą – nepriklausantį nuo rezultatų, kintamą užmokestį – priedus, premijas, priklausančius nuo rezultatų, skatinimo programų.

**Aprašomasis įvertinimas –** individualaus vertinimo metodas, kai vertintojas paprašomas aprašyti darbuotoją laisva forma pagal vertinimo kriterijų sąrašą.

**Aptarnavimo normų metodas –** matematinis metodas, kuriuo darbuotojų skaičius nustatomas pagal laiką, skiriamą vienam klientui, įrenginiui ir pan.

**Apžvalga –** individualaus vertinimo metodas, kai į vertinimo procesą įtraukiamas pašalinis stebėtojas; iš pradžių organizacijos personalo valdymo specialistas apklausia ir įvertina darbuotoją, bei pavyzdžiui, jo vadovą, paskui specialistas iš šalies padaro tą patį – tada pateikiamas bendras įvertinimas.

**Asmenybės ir interesų testai –** asmeninių savybių ir interesų patikros būdas, kai konkretaus asmens savybės ir interesai lyginami su etaloniniais ir aiškinamasi, ar reikia būtent tokių interesų, koks nuokrypis nuo jų yra leidžiamas.

**Asmens karjera –** visos per žmogaus gyvenimą eitos pareigos įvairiose organizacijose.

**Atestavimas –** periodinis darbuotojo kompetencijos tikrinimas darbo vietoje arba už jos ribų, siekiant nustatyti tinkamumą eiti tam tikras pareigas. Vertinimas, rezultatų fiksavimas ir sprendimų priėmimas, kai asmeniui pripažįstama ir atitinkamu dokumentu patvirtinama tam tikra kompetencija arba kvalifikacija.

**Atgalinis ryšys –** informacija, gaunama darbuotojo darbo užduoties atlikimo metu iš vadovo arba kolegų apie kitų darbuotojų pasiektus rezultatus.

**Atleidimas –** asmens darbo organizacijoje nutraukimas.

**Atleidimas darbdavio iniciatyva –** atleidimo forma, kurios pagrindas yra organizacijos vadovų priimamas vienas iš sprendimų: laikinai neduoti darbo (kitaip – laikinas priverstinis nedarbas / laikinas atleidimas nesant darbo); visam laikui nutraukti darbo santykius.

**Atleidimo interviu –** pokalbis, kurio metu darbuotojui pranešama apie jo atleidimą iš darbo.

**Atleidimų valdymas –** planinis visų galimų išėjimo iš organizacijos ir atleidimų formų valdymas.

**Atleistųjų iš darbo konsultavimas įsidarbinimo klausimais –** procesas, kurio metu atleistas iš darbo asmuo mokomas bei jam patariama, kaip taikyti savęs vertinimo metodus ir susirasti naują darbą.

**Atlygio už darbą politika –** organizacijos vadovų ir / ar savininkų nerašytos subjektyvios nuostatos darbo užmokesčio, mokėjimo už viršvalandžius, darbo poilsio ir švenčių dienomis, naudų paketo kainos, premijavimo ir pan. klausimais, taip pat darbuotojų fizinės, finansinės ir emocinės saugos srityse.

**Atlygis už darbą** – atlyginimas darbuotojams už jų darbą organizacijos naudai.

**Atranka –** personalo valdymo veikla, kurios metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą / pareigas atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos veikla prasideda kandidatų sąrašo pateikimu ir baigiasi samdos sprendimu.

**Atrankos interviu –** išsamus pokalbis tarp atrankos subjekto ir kandidatų, siekiant įvertinti jų tinkamumą numatytam darbui / pareigoms.

**Atskaitomybės ryšiai –** valdymo ryšių tipas, įpareigojantis darbuotoją atsiskaityti, suteikti informaciją pirmiausia tiesioginiam vadovui, esant funkciniam pavaldumui – ir kitiems asmenims organizacijoje ar už jos ribų.

**Atvejų analizė –** aktyvaus mokymo metodas pateikiant ir analizuojant realią praktinę situaciją, apie ją diskutuojant ir ją sprendžiant.

**Audiovizualiniai metodai –** mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, garso juostos ir kt. priemonės, padedančios įgyti konkrečių žinių tam tikram darbui atlikti.

**Aureolės efektas –** vertinimo klaida, kai viena kuri teigiama vertinamojo asmens savybė (pvz., gerai sutaria su bendradarbiais) vertintojui nulemia kitų charakteristikų (pvz., darbo kokybės) įvertinimą. Pasireiškia stebint vertinamąjį, kai absoliutinami tam tikri vertinimo kriterijai.

**Auditas personalo padalinio atliekamų funkcijų –** jo metu surinkti duomenys padeda įvertinti, kiek personalo padalinio veikla tenkina kitų organizacijos padalinių reikmes, ar personalo padalinio darbuotojų sugebėjimai bei savybės atitinka organizacijos reikmes.

**Auditas personalo politikos ir personalo planavimo –** šios srities auditas skirtas įvertinti, kiek esama žmonių politika yra suderinta su organizacija strateginiai tikslais, organizacijos sugebėjimu juos įgyvendintini. Padeda nustatyti, kaip gerai specialistai sugeba apskaičiuoti darbuotojų poreikį dabar ir ateityje, analizuoti darbo jėgos keitimosi tendencijas; susitvarkyti su darbuotojų trūkumu arba pertekliumi.

**Auditas organizacijų pasikeitimų** naudojamas nustatant ir įvertinant išorės spaudimą, poreikį keistis, turimus metodus, kaip įveikti pasipriešinimą pokyčiui ir informuoti darbuotojus apie artėjantį pasikeitimą.

**Auditas darbuotojų informavimo sistemos –** padeda nustatyti, kiek efektyviai yra naudojama esama informacinė sistema, surinkti duomenys, kurie padės priimti sprendimus, kaip patobulinti informacinę sistemą, įvertinti naujos sistemos reikalingumą bei įdiegimo variantus.

**Auditas darbo atlikimo valdymo –** padeda įvertinti dabartinę darbo atlikimo valdymo sistemą bei pateikia duomenis sprendimams, kaip sistemą tobulinti. Audito rezultatai naudojami analizuojant ir tobulinant darbo atlikimo vadybos procesus, patikrinant darbo atlikimo įvertinimo metodus.

**Audito dėl kompetencijų plėtimo metu** su darbo atlikimu susijusios kompetencijų plėtimo sistemos veiklą ir rezultatus lyginame su „idealiai kompetencijų modeliais“, surenkame duomenis, kurie padeda įvertinti kompetencijų plėtimo sistemos veiklą bei toliau planuoti jos darbus.

**Audito dėl atlyginimų ir apdovanojimų sistemos metu** galime įvertinti, kiek atlyginimų ir apdovanojimų sistema padeda (o gal trukdo) siekti organizacijos tikslų. Šis auditas padeda įvertinti dabartinių sutarčių tinkamumą, plėtros politikas, atlyginimo siejimą su darbo atlikimu bei pačios atlyginimų ir apdovanojimų sistemos valdymą.

**Auditas dėl lyderiavimo sugebėjimų** padeda išryškinti savybes, kurias reikia turėti kiekvienam lyderiui, nustatyti organizacijos lyderių sugebėjimų lygį. Organizacijų lyderiams nurodyti, kurie jų sugebėjimai turi būti tobulinami.

**Auditas dėl darbuotojų motyvavimo** – šiuo auditu yra įvertinama, kiek atlyginimo ir pripažinimo sistema, lyderiavimo stilius, darbuotojų įtraukimas į užduočių atlikimą bei darbuotojų darbo atlikimo bei tobulinimo valdymas atitinka pasirinktą darbuotojų motyvavimo modelį.

**Aukštoji mokykla –** aukštojo mokslo studijas organizuojanti ir vykdanti institucija (kolegija, universitetas).

**Aukštojo mokslo diplomas –** oficialus dokumentas, kuriuo patvirtinama, kad asmuo yra baigęs aukštąją mokyklą.

**Autonomiškumas –** asmens, institucijos arba organizacijos teisė savarankiškai valdyti ir tvarkyti jų kompetencijai priskirtus reikalus.

**Komandų auditas** vadovams suteikia informacijos apie organizacijos darbuotojų komandinio darbo sugebėjimus bei patirtį, komandinio darbo barjerus.

**Autoritarinis vadovas** – vadovas, turintis poreikį visus valdžios įgaliojimus sutelkti savo rankose ir vienvaldiškai priimti visus sprendimus darbo vykdymo klausimais.

**Autoritarinis valdymo modelis** – autoritarinio vadovo valdymo koncepcija, pagal kurią pagrindinis poveikis pavaldiniams daromas vienasmeniais sprendimais ir nuolatine griežta kontrole, turimą valdžią įvirtinant dažniau baudomis negu paskatomis.

**B**

**Bakalauras –** kvalifikacinis aukštojo mokslo laipsnis, suteikiamas baigus universitetinės aukštosios mokyklos pagrindinių studijų programą.

**Bausmė** – neigiamų pasekmių valdymas, kurio tikslas – įveikti nepageidaujamą pavaldinių elgesį bei su tuo susietus nepatenkinamus jo darbo rezultatus.

**Bazinis profesinis mokymas** – tai pagrindinių profesinės kvalifikacijos žinių suteikimas amatų, aukštesniosiose mokyklose, kolegijose, institutuose ir universitetuose.

**Bedarbis –** norintys dirbti ir ieškantys darbo nedirbantys darbingo amžiaus piliečiai, nepriklausomai nuo to, ar jie užsiregistravę darbo biržoje, ar ne. Tai bedarbiai plačiąją prasme.

**Bendradarbystės centras** – individualių darbo vietų nuomos centras.

**Bendrasis personalo poreikis** – darbuotojų skaičius ir sudėtis, kurių reikia įmonės uždaviniams įvykdyti, turimoms ar planuojamoms darbo vietoms ar pareigybėms užimti. Atsižvelgiant į sprendžiamus uždavinius, gali būti nustatomas viso personalo poreikis, poreikis pagal personalo kategorijas, specialybes, pareigybių grupes ir pan.

**Bendravimas –** tarpusavio sąveika, sudėtingi, įvairūs žmogaus kontaktai, reikalingi užsiimant bendra veikla.

**Besimokanti organizacija** – skatina savo narius nuolat mokytis ir tobulėti, pertvarkydama savo struktūrą ir siekdama aukštesnės darbo kokybės.

**Bendroji kompetencija** – tai pagrindinių įgūdžių kompleksas, įgalinantis juos pritaikyti įvairiose srityse ir būtinas efektyviai veiklai užtikrinti.

**Bendrasis lavinimas –** ugdymas pagal pradinio, pagrindinio, vidurinio ir atitinkamo specialiojo ugdymo programas.

**Bendrasis mokymas** – tai minimalių profesinių žinių suteikimas vidurinėse mokyklose, gimnazijose.

**Biurokratija** – tai valdymo sistema, paremta centralizuotu vadovavimu, kurios išskirtinis bruožas yra specializuotas darbo pasiskirstymas, valdymo hierarchijos vyravimas, šabloniškas darbo užduočių vykdymas, tikslus formalių taisyklių, standartų ir vadovų nurodymų vykdymas.

**Brandos atestatas –** vidurinio išsilavinimo įgijimą patvirtinantis dokumentas, teikiamas Švietimo ir mokslo ministerijos.

**C**

**Charakteris –** nuolatinių žmogaus elgesio ypatybių visuma, kuri išreiškia jo santykį su kitais žmonėmis ir su pačiu savimi, savo veiksmais.

**Charakteristikų metodai** – taikomi, kai laisvai pasirenkamos vertinimo charakteristikos (laisvasis) ir kai vertinama pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą (reglamentuotas).

**Charizma** – viena iš asmens savybių, apibūdinančių jo gebėjimu paveikti kitus žmones, neįtikėtinai plėsti šalininkų gretas.

**Centralizavimas** – organizacijos vadovų pasirinkta vadovavimo sistema, kai sprendimai priimami aukščiausioje hierarchinėje valdymo pakopoje.

**Centristinis tendencingumas –** vertintojo asmeninių savybių nulemta vertinimo klaida – vertintojo siekimas visus įvertinti kaip vidutinius darbuotojus.

**D**

**Dalyvavimas –** intelektualinis ir emocinis asmenų įtraukimas į grupinės veiklos situacijas, kurios paskatina pripažinti savais grupinės veiklos tikslus ir jaustis atsakingais už jų realizavimą.

**Dalyvavimas valdyme** – darbuotojo mentalinis ir emocinis įtraukimas į grupines situacijas, siekiant asmeninio jo indėlio į organizacijos veiklos rezultatus ir atsakomybės už juos.

**Darbas** – kiekvienas tikslingas žmogaus atliekamas fizinis ir / arba protinis veiksmas, nukreiptas į materialinių ar dvasinių, asmeninių ar visuomeninių poreikių tenkinimą. Klasikinis skirstymas į fizinį ir protinį darbą tampa vis problemiškesnis dėl nuolat didėjančio darbo procesų sudėtingumo, fizinio ir protinio darbo elementų susipynimo.

**Darbas ne visą darbo dieną –** tai savanoriška nuolatinio užimtumo forma pagrindinėje darbovietėje, kai darbdaviui ir darbuotojui susitarus darbo laikas sutrumpinamas (lyginant su normaliu darbo laiku) ir darbo užmokestis priklauso nuo faktiškai dirbto laiko arba pagamintos produkcijos (paslaugos) kiekio ir kokybės.

**Darbdavių asociacija –** asociacija, atstovaujanti darbdavių interesams derybose su profesinėmis sąjungomis ir kitomis organizacijomis.

**Darbdavys** – asmuo ar įstaiga (firma), kuri priima (samdo) darbuotojus konkrečioms profesinės veiklos funkcijoms atlikti (gaminti gaminius, teikti paslaugas ir kt.).

**Darbingumas –** žmogaus sveikatos būklė, jo žinios ir įgūdžiai, leidžiantys atlikti tam tikro sudėtingumo ir apimties darbą.

**Darbingumas –** žmogaus pajėgumas tam tikrą laiką našiai dirbti. Darbingumas priklauso nuo veiklos pobūdžio ir psichinių fiziologinių individo savybių.

**Darbinis interviu –** ugdymo poreikio nustatymo metodas, kai personalo ugdymo organizavimo subjektas per pokalbį su darbuotoju apie pareigas ir funkcijas nustato mokymo poreikius.

**Darbininkas –** darbdavio pasamdytas asmuo, dirbantis įvairaus sudėtingumo prižiūrimą darbą.

**Darbininko kompensacija –** draudimo nauda, kai nelaimingų atsitikimų darbe aukoms ar jų išlaikomiems asmenims iš karto suteikiamos garantuotos pajamos bei sveikatos draudimas, visai nepaisant, dėl kieno kaltės įvyko nelaimingas atsitikimas.

**Darbinis mobilumas –** darbo vietos keitimas toje pačioje darbovietėje, darbovietės keitimas toje pačioje teritorijoje arba keičiant gyvenamąją vietą – teritorinis mobilumas.

**Darbinis potencialas –** darbo išteklių kokybinė išraiška, t. y. jų sudėtis pagal lytį, amžių, išsimokslinimą, kvalifikaciją, sveikatą.

**Darbuotojo adaptacija –** tai procesas, kurio metu naujai priimtas darbuotojas susipažįsta su nauju darbu, jo aplinka ir kolektyvu.

**Darbuotojų rangavimas –** lyginamojo vertinimo metodas, kai vertintojui duodama užduotis suranguoti grupę darbuotojų (pagal tam tikrus kriterijus arba be jų) nuo geriausio iki blogiausio.

**Darbuotojų rekomendacijų kampanija –** verbavimo šaltinis, kai paskelbiama apie atsiradusias laisvas darbo vietas bei prašoma darbuotojų rekomenduoti kandidatus jas užimti.

**Darbuotojų sauga –** tam tikrų priemonių ir sąlygų visuma, leidžianti darbuotojams organizacijoje jaustis fiziškai, finansiškai ir emociškai saugiems.

**Darbo analizė –** matematinis personalo paklausos nustatymo metodas, pagrįstas darbui reikalingo laiko studijavimu ir paties darbo analizė.

**Darbo aplinka –** tai darbo sąlygų poveikis, kuris gali pagerinti ar pabloginti fizinę ir psichinę darbuotojo būklę, padidinti ar sumažinti darbingumą.

**Darbo apmokėjimas –** atlyginimas už padarytą darbą ir dirbtą laiką.

**Darbo apmokėjimo fondas –** bendroji piniginių lėšų suma, skirta darbuotojams už atliktą darbą apmokėti, priklausanti nuo darbo kiekio ir kokybės.

**Darbo aprašas –** rašytinis darbo vietą reglamentuojantis dokumentas, kuriame išdėstomas tam tikro darbo turinys, reikalavimai jam atlikti ir darbo sąlygos.

**Darbo aprašymas –** konkretaus darbo pareigų, atsakomybės, pavaldumo, sąlygų ir kontrolės sričių išvardijimas, - tai yra viena iš darbo analizės išdavų.

**Darbo birža** – institucija, kuri tarpininkauja tarp darbdavių ir ieškančių darbo žmonių, padėdama jiems įsidarbinti. Ji analizuoja darbo pasiūlą ir paklausą, registruoja laisvas darbo vietas ir bedarbius, tarpininkauja įsidarbinant, teikia informaciją apie paklausias profesija, pataria besirenkančiam profesiją jaunimui, moka bedarbio pašalpas, kol asmuo yra apmokomas ir, atlieka kitas su žmonių įsidarbinimu susijusias funkcijas.

**Darbo imlumo metodas –** matematinis metodas, kuriuo darbuotojų poreikis nustatomas pagal vidutinį vieno žmogaus dirbto laiko fondą ir koeficientą, įvertinantį darbo našumo lygį.

**Darbo grupė** – dviejų ir daugiau darbuotojų struktūrinis vienetas, kuris savo veikloje siekia organizacijos vadovų nustatyto darbo tikslo (-ų) ir uždavinio (-ių), dirba kartu, dalijasi informacija, dažniausiai savarankiškai vykdo skirtingus darbus (uždavinius).

**Darbo jėga** – tai visi, sulaukę įstatymo numatyto amžiaus, dirbantys ir aktyviai ieškantys darbo šalies piliečiai; fiziniai ir protiniai žmonių gebėjimai, kuriuos galima panaudoti ekonominėje ar kitoje visuomeniškai naudingoje veikloje. Sąvoka vartojama dvejopai; kaip visuminis žmonių sugebėjimas dirbti; kaip statistinis rodiklis, apibūdinantis ekonomiškai aktyvius gyventojus.

**Darbo jėgos judėjimas (kaita)** – nuolatinis darbuotojų skaičiaus kitimas, įmonėje, įstaigoje priimant naujus ir atleidžiant dirbančius žmones.

**Darbo kokybė –** konkretaus žmogaus sugebėjimas atlikti tam tikro sudėtingumo funkcijas ir pasiekti skirtingus rezultatus vienodomis darbo sąnaudomis ir sąlygomis.

**Darbo kokybės analizė –** ugdymo poreikio nustatymo metodas, kai darbuotojo esama darbo kokybė lyginama su pageidaujama kokybe.

**Darbo komanda** – konkurencingai veikianti darbo grupė, pasižyminti bendradarbių tarpusavio palaikymo gebėjimais, santykių darna. Jai būdinga lanksti organizacinė valdymo struktūrą ir efektyvi organizacinė kultūra.

**Darbo komanda –** nedidelė grupė bendro tikslo siekiančių ir nuolatos bendradarbiaujančių bei koordinuojančių savo pastangas darbuotojų.

**Darbo neišmanymas –** interviu vedėjo klaida, kai jis tiksliai nežino, ko reikia konkrečiam darbui ir koks kandidatas šiam darbui tinkamiausias, todėl kandidatus tapatina su asmeniniais stereotipais.

**Darbo „padaryk tai pats“ atlikimas –** darbo analizės metodas, kai stebimas ir aprašomas profesionalo darbas, to darbo turinys, pobūdis, atlikimo standartai.

**Darbo palyginimo metodas –** darbo vietų / pareigų įvertinimo metodas, kai asmenys, įvertinantys darbus, juos vienaip ar kitaip palygina tarpusavyje.

**Darbo pavyzdžio testas –** darbo testas, kurio metu paprašytas asmuo atlieka tam tikro darbo / pareigų fragmentą ar fragmentus.

**Darbo praturtinimas** – pavaldiniams taikomų motyvacinių veiksmų sistema, kuria siekiama didesnio vykdomo darbo patrauklumo.

**Darbo projektavimas –** panašių ir logiškai susijusių darbinių veiklų jungimo į vieną darbą ir priskyrimo prie konkrečios pareigybės / darbo vietos procesas; teisių ir atsakomybės, reikalingų dirbant, nustatymas.

**Darbų rangavimas –** darbo vietų / pareigų įvertinimo metodas, kai visi darbai išdėstomi į eilę pagal pareikštas nuomones, pavyzdžiui, nuo geriausiai iki menkiausiai apmokamo.

**Darbo reikalavimai –** konkrečiam darbui reikalingi gebėjimai, žinios, psichologinės ypatybės, taip pat darbo sąlygos, darbo patrauklumas ir kitos su darbu susijusios savybės.

**Darbo reklama (kitaip – verbavimo reklama) –** verbavimo metodas, kai tam tikra forma pateikiama darbo vietą / pareigas, organizaciją reklamuojanti informacija, kuria siekiama privilioti potencialius kandidatus.

**Darbo rinka** – darbo vietų paklausos (visų, kuriose dirbama, taip pat laisvų, neužimtų) ir pasiūlos (konkrečias kvalifikacija turinčių ir dirbančių, taip pat darbo ieškančių žmonių) santykių visuma.

**Darbo rotacija –** vadovų tobulinimo būdas, kai besimokantis asmuo perkeliamas iš vieno skyriaus į kitą siekiant plėsti jo patirtį bei išsiaiškinti privalumus ir trūkumus.

**Darbo rotacija –** aktyvus mokymasis darbo vietoje, kai besimokantysis, dirbdamas konkretų darbą, įgyja įgūdžių, reikalingų tam darbui atlikti.

**Darbo santykiai** – darbo vietoje susiklostantys darbdavių ir darbuotojų santykiai, apimantys teisnius ir organizacinius veiksnius, taip pat psichologinį kontraktą.

**Darbo santykiai –** darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykiai, kuriuos reguliuoja specialūs įstatymai, numatantys jų teises ir pareigas. Platesniąja prasme – ir darbuotojų tarpusavio santykiai darbo kolektyve.

**Darbo santrauka –** keliais sakiniais nusakyta darbo esmė – esminiai dalykai apie darbą, jo paskirtį, uždavinius ir pan., leidžiantys atskirti vieną darbą nuo kito.

**Darbo sauga –** specialių taisyklių ir priemonių sistema, užtikrinanti normalias, saugias darbo sąlygas, atsižvelgiant į darbo proceso ypatumus.

**Darbo sauga –** reikalavimų, priemonių, renginių visuma, užtikrinanti žmonių darbo saugumą ir sveikatą.

**Darbo sąlygos –** visuma išorinių ir vidinių darbo veiksmų, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai veikia darbo procesą ir rezultatus.

**Darbo skelbimas (kitaip – paieškos skelbimas) –** verbavimo metodas, kai tam tikra forma pateikiami tik informacinio pobūdžio duomenys apie laisvą darbo vietą / pareigas, siekiant supažindinti su jais potencialius kandidatus.

**Darbuotojo socializacija** – darbuotojo prisitaikymo prie organizacijos darbo bei kultūrinės aplinkos procesas.

**Darbų specifikacijos (kitaip samdos apibūdinimas) –** rašytinis pareigas reglamentuojantis dokumentas, kuriame išdėstomi reikalavimai asmeniui, einančiam tas pareigas.

**Darbo standartai –** raštiškas reikalavimų darbui atlikti, jo vertinimo kriterijų išdėstymas.

**Darbo stebėjimas –** darbų analizės metodas, kai renkantis informaciją asmuo stebi asmenis, dirbančius analizuojamą darbą tiesiogiai jų darbo vietoje, arba peržiūri filmuotą medžiagą apie darbuotojų atliekamą darbą.

**Darbo sutartis** – darbuotojų ir darbdavių susitarimas (kolektyvinė darbo sutartis) ar darbuotojo ir darbdavio susitarimas (individuali darbo sutartis).

**Darbo turinys –** atliekamų funkcijų, veiklų, pareigų sąrašas.

**Darbo turinys** – darbo procesą kokybiškai ir kiekybiškai apibūdinantys veiksniai (faktoriai).

**Darbo užduotis** – vadovo pavedimas darbuotojui (grupei) per nustatytą laiką bei tam tikrų rezultatų forma įvykdyti tam tikro sudėtingumo ir kokybės darbą arba funkciją.

**Darbo užmokestis –** konkreti pinigų suma, kurią darbuotojas gauna už atliktą darbą, o atlygis apima ne tik piniginius atlyginimus, bet ir atlygiu, išreikštus kitomis nematerialiomis formomis.

**Darbo vietų ir pareigybių struktūrų analizė** – išaiškina darbo vietos tikslus, santykius su kitomis darbo vietomis, svarbiausius reikalavimus vietai užimti.

**Darbo vietų / pareigų įvertinimas –** darbų analizės veiklos kryptis, reiškianti konkretaus darbo / pareigų atžvilgiu.

**Darbo vietų / pareigų reglamentavimas –** darbų analizės veiklos kryptis, apibrėžianti darbo projektavimo rezultatus ir reikalavimus asmeniui, užimančiam darbo vietą / einančiam pareigas.

**Darbštumas –** dorovinis charakterio bruožas: asmens uolumas rūpestingai dirbti, atlikti pareigas. Jis susiformuoja, kai yra sąmoningas požiūris į darbo reikšmę, teigiamos darbo emocijos, kai išgyvenama darbo sėkmė. Didelę reikšmę darbštumui atsirasti turi stropumas, nors jo paskatos ne visada susietos su doroviniais reikalavimais.

**Darbuotojas** yra fizinis asmuo, turintis darbinį teisnumą ir veiksnumą ir dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą.

**Darbuotojo savianalizė** – darbuotojo savo polinkių, motyvų, gabumų, padėties, asmeninio gyvenimo ir darbo siekių įvertinimas.

**Darbo analizė –** tai procedūra, skirta apibrėžti šių darbų pobūdį ir žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti, savybes. Procedūra, skirta nustatyti, kokių pareigų ir įgūdžių reikia tam tikram darbui atlikti ir koks žmogus turėtų būti samdomas.

**Darbų analizė** – personalo valdymo veikla, reiškianti informacijos apie darbus rinkimą, įvertinimą ir organizavimą. Darbų analizės metu surenkamos žinios apie organizacijos atliekamus darbus ir jų keliamus reikalavimus asmenims, norintiems juos dirbti. Informacija gali būti renkama įvairiais tikslais: sukurti darbus ir/ar pareigybes reglamentuojančius dokumentus; planuoti reikalingus žmonių išteklius, išsiaiškinti, ar yra organizacijoje vidinė pasiūla; suformuluoti reikalavimus pretendentui, norinčiam užimti pareigas, palyginti pretendentą su darbu, kurį jis užimti, informuoti pretendentus apie laisvas pareigybes; įvardinti mokymo ar tobulinimo poreikį darbuotojams, sukurti mokymo/tobulinimo programą; eliminuoti nereikalingus reikalavimus darbams, išsiaiškinti darbo elementus, kurie padeda, ar kliudo darbo kokybei; duoti darbuotojams darbą, kuriam jie labiausiai tinkami; pagrįstai ir teisingai atlyginti už darbą ir t. t.

**Darbų analizė –** personalo valdymo veikla, reiškianti informacijos apie organizacijoje atliekamus darbus rinkimą, įvertinimą ir organizavimą.

**Darbo jėgos (arba užimtumo) planavimas –** tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas: 1) ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze ir 2) sprendimu, ar išorės, ar vidaus kandidatai bus verbuojami į šias darbo vietas.

**Darbo vietų vertinimas** – leidžia išspręsti darbo apmokėjimo, darbuotojų parinkimo, darbo vietų analizės ir kitas problemas.

**Darbo vietų uždavinių analizė** – išaiškina pagrindinius, pagalbinius, darbo vietos profilio neatitinkančius darbus, uždavinių pavedimo, kontrolės lygį, darbo laiko struktūrą.

**Darbo vietų ypatumų analizė** – nustatomos išskirtinės darbo vietos savybės – ypatingi atsakomybės, sveikatos, amžiaus reikalavimai.

**Darbo vietos / pareigybės aprašymas** – reglamentuotas darbo vietoje atliekamo darbo turinio ir darbo vietos charakteristikos aprašas.

**Darbo vieta** – erdvės dalis, kurioje išdėstytos būtinos darbo priemonės ir kurioje gali dirbti darbininkas (darbuotojas) ar darbininkų grupė.

**Darbo vietų teisių analizė** –išaiškina valdymo – nurodymo, reguliavimo, kontrolės, vykdymo – teises ir pareigas atskirose srityse.

**Darbuotojų atestacija** – atsakingas ir sudėtingas procesas, kurį organizuojant išskiriami šie etapai: parengimas atestacijai, atestacija, atestacijos rezultatų apibendrinimas, atestacijos komisijos rekomendacijų vykdymas ir kontrolė.

**Darbuotojų veiklos valdymas** – tai darbo aplinkos, kurioje organizacijos tikslų siekiantis darbuotojas gali atskleisti geriausias savo savybes, kūrimo procesas.

**Darbuotojų veiklos vertinimas** – tai procesas, kurio metu atliekamas darbuotojų vertinimas pagal nustatytus veiklos standartus, šio vertinimo rezultatus pateikiant darbuotojams.

**Darna** – grupės narių tarpusavio prisirišimas, kai asmuo reiškia suinteresuotumą būti jos nariu.

**Decentralizacija** – organizacijos vadovavimo sistema, kai valdymo sprendimai priimami ne tik aukščiausiu valdymo lygiu, bet sprendimų priėmimo teisė suteikiama ir žemesnioms organizacijos valdymo struktūroms.

**Delegavimas** – įgaliojimų bei pareigų perdavimas pavaldiems darbuotojams (ne vien užduočių skyrimas), darbuotojų įtraukimas į valdymą.

**Delfi (Delphi) technika –** tai speciali procedūra, analizuojanti subjektyvias ekspertų nuomones: 1) anonimiškai atsakoma į klausimus, pvz., apie personalo paklausą, 2) kiekvieno atsakymai įvertinami atskirai; 3) jei atsakymai nesutampa, procedūra kartojama, kol prieinama prie vienodos nuomonės.

**Demonstravimas –** mokymo metodas, kai žodinė informacija papildoma vaizdais, kurie leidžia geriau suprasti aiškinamąjį dalyką ar procedūrą.

**Destruktyvūs konfliktai (kitaip – emociniai, disfunkciniai arba iracionalūs konfliktai)** – prieštaravimai, susiję su psichologiniu nesuderinamumu tarp asmenų, emocijų protrūkiu.

**Detalios instrukcijos** – tai idealaus tam darbui žmogaus apibūdinimas, detalizuojamos savybės ir bruožai, būtini sėkmingai veiklai, aptariama reikalinga patirtis, įgūdžiai, fizinės savybės, motyvacija, intelektas, temperamentas, ypatingi reikalavimai.

**Dėstytojas** – pedagogas / andragogas, kurio veikloje vyrauja žinių perteikimas, mokslinės bei profesinės veiklos komentavimas, analizė, taip pat vadovavimas studentams jiems įgyjant profesinius gebėjimus.

**Dinaminis strateginis valdymas** – strateginis menedžmentas realaus laiko režime, nuolatinis situacijos monitoringas ir realizavimas atitinkamų strategijų, kurios galioja tik iki to laiko, kol situacija nepasikeitė tiek, jog tikslinga jas peržiūrėti.

**Diplomas –** asmens įgytą kvalifikaciją ir mokslo laipsnį liudijantis pažymėjimas, išduodamas baigus pagrindines studijas, specialias profesines studijas, magistrantūrą, vientisąsias studijas, meno aspirantūrą, apgynus daktaro disertaciją.

**Disfunkciniai konfliktai** – tai konfliktai, mažinantys asmeninio pasitenkinimo, grupinio bendradarbiavimo ir organizacijos efektyvumą.

**Diskusija –** mokymo metodas, kai suteikiama proga norintiems išsakyti savo nuomonę tam tikru klausimu.

**Doktorantūra –** trečiosios pakopos universitetinės studijos, į kurias priimami asmenys, baigę magistrantūros studijas. Doktorantūros studijos apima mokslinius tyrimus ir disertacijos rengimą. Asmeniui, baigusiam doktorantūros studijas ir apgynusiam daktaro disertaciją, suteikiamas mokslinis laipsnis.

**Dokumentų analizė –** savarankiškas duomenų surinkimo iš įvairių dokumentų ir apdorojimo metodas.

**Dviejų veiksnių motyvacijos modelis** – darbuotojų motyvacijos pagal F. Herzbergo dviejų veiksnių teoriją modelis, pagrindžiantis higieninių ir motyvacinių veiksnių poveikį darbuotojų poreikių tenkinimui.

**E**

**Efektyvumas** – rodiklis, parodantis organizacijos paskirties, tikslų ir uždavinių įgyvendinimo laipsnį suinteresuotų socialinių grupių, visuomenės atžvilgiu.

**Ekonominė personalo valdymo aplinka –** šalies, kurioje veikia organizacija, ekonomikos kintamieji (pvz., darbo jėgos paklausos ir pasiūlos, darbo užmokesčio lygio) veikiantys personalo valdymo veiklą organizacijoje.

**Ekspertinis personalo paklausos nustatymo metodas –** subjektyvus metodas, kai būsimas darbuotojų skaičius nustatomas pagal ekspertų – patyrusių vadovų, specialistų teiginius, prognozes, jų nuomonių analizę.

**Ekspertų kolegija (kitaip – techninė konferencija) –** darbų analizės metodas, taikomas asmenims, paprastai ne organizacijos darbuotojams, turintiems daug žinių, turtingą nagrinėjimo darbo patirtį.

**Ekstrapoliacija (kitaip – tendencijų analizė) –** statistinis metodas, kai organizacijos personalo paklausos tendencijos praeityje perkeliamos į ateitį.

**Elektroninis personalo valdymas –** personalo valdymo veiklų atlikimas, pasitelkiant informacines technologijas, internetą ir intranetą, sukuriant specialius personalo valdymo veiklų programinius modulius.

**Elgsenos pavyzdys** – tai faktai, bylojantys apie tai, ką darbuotojas pasakė, padarė ar nepadarė praeityje.

**Elgesio reguliavimas** – laiku ir adekvačių materialinio bei moralinio pobūdžio priemonių taikymas, siekiant pakreipti individo elgesį norima linkme.

**Emocinė sauga –** priemonių ir sąlygų visuma, leidžianti sudaryti darbuotojams tokias sąlygas organizacijoje, kad kiekvienas jaustųsi emociškai saugus.

**Etatinis nomenklatūrinis metodas –** matematinis metodas, kuriuo darbuotojų skaičius nustatomas pagal valdymo struktūrą.

**Etiketės priklijavimo efektas –** vertinimo klaida, kuri pasireiškia, kai ilgai savo pareigas be paaukštinimo einantis darbuotojas vertinamas kaip nevykėlis (jam priklijuojama nevykėlio etiketė).

**Etinė kompetencija –** asmens gebėjimas laikytis priimtų elgesio ir bendravimo normų.

**F**

**Faktinis darbuotojų rezervas** – potencialiame rezerve esančių darbuotojų grupė, kurie turi realias galimybes užimti aukštesnes pareigas.

**Finansinė sauga –** priemonės, kurios leidžia užtikrinti tam tikras išmokas darbuotojams tada, kai jie nedirba ne dėl savo kaltės, pvz., bedarbystė, nelaimės, ligos, pensijos atvejais.

**Fizinė sauga –** priemonių ir sąlygų visuma, leidžianti organizacijoje užkirsti kelią nelaimingiems atsitikimams, rūpintis darbuotojų sveikata.

**Formalios darbuotojo charakteristikos** – charakteristikos, kurias galima nustatyti iš asmens kortelės: išsilavinimas, amžius, darbo užmokestis, darbo stažas, nuobaudų ir paskatinimų skaičius, pakeistų darbo vietų skaičius ir kitos; joms nustatyti nereikia papildomų tyrimų.

**Formalios grupės** – grupės, kurios sudarytos vadovo sprendimu ir kurių narių santykius reglamentuoja organizacijos taisyklės.

**Formalizuotas – personalo vertinimas –** veiklos vykdymo būdas pagal iš anksto nustatytą ir patvirtintą procedūrą, kuri numato vienodą visiems vertinimo tvarką, atsakingus asmenis; šis procesas ir rezultatai registruojami dokumentuose.

**Formalusis švietimas** – švietimas, vykdomas pagal Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintas ir įregistruotas švietimo programas, kurias baigus įgyjamas pradinis, pagrindinis, vidurinis arba aukštasis išsilavinimas ir / ar kvalifikacija arba pripažįstama kompetencija, reikalinga įstatymų reglamentuojamam darbui ar funkcijai atlikti.

**Funkcinė kompetencija –** asmens gebėjimas atlikti tam tikras profesinės veiklos užduotis, veiksmus ir funkcijas.

**Funkcinė valdžia –** valdžia, suteikiama tam tikros valdymo srities sprendimams organizacijoje priimti. Funkcinę valdžią turinčiam vadovui organizacijoje ir / ar jos dalyje paklūstama tam tikroje valdymo srityje.

**Funkciniai konfliktai** – tai konfliktai, skatinantys organizacijos efektyvumo augimą.

**G**

**Gabumas –** anatominių ir fiziologinių sėkmingos veiklos pradmenų, užuomazgų visuma, lemianti lengvą, greitą ir kokybišką fizinių ir protinių veiksmų plėtrą. Gabumas yra įgimtas, bet jis lankstus, kinta, kokybiškai tobulėja praktinėje veikloje. Jei įgimti gabumai neplėtojami ir nelavinami, jie negali pasireikšti. Gabumas – visų sugebėjimų, įgytų mokantis ir dirbant, pagrindas.

**Gairės –** aprašas, kuriame išaiškinama, kokių veiksmų turėtų būti imtasi ir kaip pasiekti politikos planuose užsibrėžtus tikslus.

**„Galvų medžioklė“** – reiškinys, kai įmonės pervilioja iš konkurentų jų geriausius specialistus, siekdamos perimti tam tikrus konkurencinius pranašumus.

**Gausumo metodas (kitaip – prisotinimo metodas) –** ekspertinis personalo paklausos nustatymo būdas, kai pagal praeities įvykius išvedamas gausumo koeficientas, rodantis, kiek, pavyzdžiui, vadovų tenka šimtui arba tūkstančiui darbuotojų.

**Gebėjimas** – mokantis / studijuojant išlavintas atitinkamas gabumas, tam tikrų intelektinio ir / ar fizinio pobūdžio veiksmų atlikimas konkrečioje veiklos srityje. Gebėjimus sudaro mokėjimai ir įgūdžiai. Gebėjimai dirbti su žmonėmis – vadovo mokėjimas efektyviai bendradarbiauti su savo pavaldiniais.

**Gebėjimas –** asmens savybė atlikti tam tikrus darbus.

**Gyvenimo aprašymas** – esminių žmogaus gyvenimo faktų, kurie galėtų dominti potencialų darbdavį, sąvadas.

**Globalizacija** – pasauliniu mastu valstybių sąjungų arba kelių valstybių bendromis pastangomis vykstantis procesas, atspindintis poreikį jungtis, tarpusavyje derinti galimybes ir naudotis mokslo sukauptomis žiniomis, praktikoje diegti naujoves į bendrą patirčių seką, kad jos atitiktų vis labiau kintantį šiuolaikinį pasaulį.

**Globėjas –** darbuotojas, paskirtas padėti naujokui išspręsti jam kilusias problemas, integruoti jį į kolektyvą.

**Griežtumo klaida –** vertintojo asmeninių savybių nulemta vertinimo klaida – vertintojo siekimas visus įvertinti kaip blogus darbuotojus.

**Grupė –** du ar daugiau vienas nuo kito priklausantys ir tarpusavyje sąveikaujantys žmonės, kuriuos jungia koks nors bendras požymis: bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai.

**Grupinis interviu –** pokalbis, kuriame dalyvauja daugiau nei du asmenys: vienas klausėjas ir grupė klausiamųjų; grupė klausėjų ir vienas klausiamasis.

**Grupinis mąstymas** – reiškinys, kai konsensusas pasiekiamas, neatsižvelgiant į alternatyvių veiksmų vertinimą, kartu atsisakant savo asmeninės nuomonės vienu ar kitu klausimu (darbo, bendradarbiavimo ir pan.) dėl daugumos grupės narių nuomonės arba kokio nors įtakingo asmens proteguojamos nuomonės.

**H**

**Hierarchijos efektas –** vertinimo klaida, pasireiškianti tuo, kad geriau vertinami aukštesnes pareigas einantys darbuotojai.

**Higieniniai veiksniai** – veiksniai, apibūdinantys darbo sąlygas: jų prastas lygis sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, o tinkamas lygis neutralizuoja galimą nepasitenkinimą.

**Horizontalioji karjera** – perkėlimas į naujas, tačiau to paties lygio pareigas arba didesnės atsakomybės, savarankiškumo suteikimas einant dabartines pareigas.

**Horizontalūs ryšiai –** valdymo ryšių tipas tarp to paties valdymo lygio darbuotojų, kai privalu pateikti koordinavimui reikalingą informaciją savo padalinio kolegoms ir / ar to paties valdymo lygio kitų padalinių darbuotojams.

**I**

**Ilgalaikė rūpyba –** ilgalaikis finansinis draudimas, užtikrinantis, kad bus pasirūpinta darbuotojais senatvėje.

**Imituojamasis mokymas –** mokymo metodas dirbti su tikrais ar tikrus imituojančiais įrengimais ne darbo vietoje.

**Imituojamieji žaidimai –** įgūdžių ugdymo metodas, kai nedidelių grupių nariai imituoja tam tikrų organizacijų veiklos momentus arba visos organizacijos veiklą konkrečiomis situacijomis.

**Indeksavimas (kitaip – proporcijų analizė) –** statistinis metodas, kurio personalo paklausaateičiai nustatoma pagal tam tikrus rodiklius, pavyzdžiui, per santykį tarp aptarnaujamų klientų apimties ir reikiamo darbuotojų skaičiaus.

**Individualaus vertinimo metodai –** vertinamo darbuotojo veikla yra lyginama su užsibrėžtais veiklos standartais, o ne su kitų darbuotojų veikla.

**Individualioji darbo sutartis** – darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikrą darbą, o darbdavys įsipareigoja mokėti darbuotojui darbo užmokestį.

**Individualios karjeros planas** – priemonė efektyviai valdyti savo profesinę karjerą, įvertinant esamą situaciją, asmeninės veiklos tikslus ir planus.

**Individualios karjeros valdymas** – tai asmens darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimo ir kontrolės procesas.

**Individualumas** – asmeninių teisių ir laisvių kultūrinis kontekstas, sudarantis pagrindą savarankiškai formuotis individo pagalbos jausmui atitinkamai socialinei grupei ar sistemai.

**Individualus interviu –** pokalbis, kuriame dalyvauja du asmenys: klausėjas ir klausiamasis.

**Informacija –** žinios, kokių nors duomenų visuma.

**Inovacija** – nuolatinis arba periodinis naujovių kūrimas, eksperimentavimas ir diegimas, turintis įtakos procesų, produktų, paslaugų proveržiui, taip pat tobulinant žmogiškųjų išteklių vadybą – visa tai didina organizacijos veiklos konkurencingumą.

**Integracija** – 1) procesas, skirtas įvairioms sistemoms bei posistemėms, taip pat organizacijos padaliniams ar žmogiškiesiems ištekliams jungtis, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus; 2) priemonių sistema, padedanti žmogui išmokti derinti savo ir grupės interesus, įgyti naujas kompetencijas, siekti aktyviai dalyvauti sprendimuose, galiausiai susieti save su grupės nariais ir tapti organizacinės kultūros subjektu.

**Integruota konfliktų valdymo sistema** – organizacijoje taikoma konfliktų valdymo sistema, kai laikomasi sisteminio požiūrio į konfliktų prevenciją, valdymą ir sprendimą, ir taikomi vieni kitus papildantys, gerai tarpusavyje suderinti derybiniai procesai, interesais grįsti procesai (neutralių asmenų, pavyzdžiui, tarpininkų, ugdomojo vadovavimo specialistų, ombudsmenų dalyvavimas) ir teisėmis grįsti procesai (pavyzdžiui, formalaus skundų nagrinėjimo procedūra, arbitražas, bendradarbių priežiūra).

**Inteligencija** – išsiugdytas bendras dvasinis asmens sugebėjimas prisitaikyti prie naujų gyvenimo uždavinių ir sąlygų, visuomeniškai vertinga išmintis ir kultūringumas.

**Interviu** – mokymosi / studijų metodas, kai apklausiamas vienas asmuo siekiant gauti reikalingą informaciją. Šis metodas padeda suprasti, kelti ir analizuoti problemas bei skatinti susidomėjimą.

**Interviu –** tai procedūra, kurios metu iš asmens žodinių atsakymų į žodinius klausimus gaunama tam tikra informacija.

**Išankstinis nusistatymas (kitaip – tendencingumas, šališkumas, išankstinė neigiama nuomonė) –** vertinimo klaida, vertinamojo nuomonę lemia išankstinis neigiamas ar teigiamas nusiteikimas (simpatija ar antipatija) arba tokie veiksniai kaip amžius, lytis, tautybė, socialinis statusas ir pan.

**Išeitinė išmoka –** finansinė nauda, kai sumokama tam tikra pinigų suma darbuotoją atleidžiant iš darbo įstatymų nenumatytais atvejais.

**Išėjimas darbuotojo iniciatyva (kitaip – darbuotojo atsistatydinimas, atleidimas ne organizacijos iniciatyva) –** atleidimo forma, kai pagrindas yra raštiškas pageidavimas išeiti iš darbo paties darbuotojo prašymu.

**Išorinė motyvacija –** darbuotojas siekia dirbti geriau dėl to, kad jam už tai bus atlyginta.

**Išorinė personalo (žmonių išteklių) valdymo paslauga –** trečios šalies nuolat teikiama žmonių išteklių valdymo paslauga, kuri paprastai vyksta pačioje organizacijoje.

**Išoriniai paieškos šaltiniai –** tai potencialių darbuotojų iš už organizacijos ribų paieškos šaltiniai.

**Išoriniai šaltiniai (kitaip - išorinė pasiūla) –** visi kitų organizacijų darbuotojai, bedarbiai, taip pat besimokantys potencialūs darbuotojai.

**Išankstinė socializacija** – naujo darbuotojo atrankos proceso dalys, kai kandidatas jau atrankos pokalbio metu gali aptarti savo lūkesčius, pristatyti įgytą profesinę bei socialinę kompetencijas, numatyti įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes ir pan. bei įvertinti išorinėje aplinkoje skelbiamą organizacijos įvaizdį.

**Išmanus** – 1) naujos kartos komunikacinių ir informacinių technologijų produktas, pasižymintis visiškai naujomis ir anksčiau jam nebūdingomis funkcijomis bei panaudojimo galimybėmis, taip pat – dirbtinio intelekto bruožais; 2) novatoriškas, pažangus, intelektualus.

**Išmaniosios organizacijos** – tai organizacijos, gebančios kurti ilgalaikę išliekamąją vertę visoms suinteresuotoms pusėms: visuomenei, vietos bendruomenei, savininkams, akcininkams, darbuotojams, klientams, tiekėjams ir t. t. – sėkmingai suderindamos kasdienį veiklos meistriškumą ir nuolatines technologines, organizacines ir paslaugos / produkto inovacijas.

**Išoriniai motyvatoriai** – išoriniai paskatinimai, nepriklausantys nuo konkrečios darbo vietos ir neturintys tiesioginio poveikio darbo užduoties vykdymui.

**Išsilavinimas –** tam tikra asmens branda, pasireiškianti asmens kompetencijos, žinių, mokėjimo, įgūdžių ir vertybinių nuostatų turėjimu.

**Į**

**Įgaliojimai** – organizaciniu dokumentu apibrėžta teisė naudoti (is) organizacijos ištekliais, taip pat žmogiškaisiais, siekiant nukreipti juos nustatytoms užduotims vykdyti.

**Įgaliojimų perdavimas** – valdymo proceso dalis, kai vienas atsakingas darbuotojas pagal savo kompetenciją perduoda dalį turimų įgaliojimų kitam, dažniausiai pavaldžiam darbuotojui, siekdamas užtikrinti kad šis tinkamai vykdytų užduotis ir priimtų sprendimus.

**Įgūdis –** iki automatizmo išlavintas asmens mokėjimas.

**Įgūdžiai** – individo gebėjimai atlikti tam tikrą užduotį, organizuoti ir vadovauti pavaldinių darbui, rodyti atitinkamą elgesį.

**Įrašų apie darbą (darbo dienoraščių) analizė –** darbų analizės metodas, kai apdorojami įrašai apie atliktus darbus, pateikiami tam tikslui sudarytuose dokumentuose.

**Įsidarbinamumas** – asmens gebėjimas išlikti darbo rinkoje. Jį lemia nuolatinis prisitaikymas prie kintančių kvalifikacinių reikalavimų bei psichologinis nusiteikimas esant reikalui keisti darbo vietą ar profesiją (profesinis mobilumas).

**Įsidarbinimas** – terminuotos arba neterminuotos darbo sutarties sudarymas tarp darbdavio ir darbuotojo, reiškiančios, kad darbuotojo profesinės žinios ir gebėjimai tenkina darbdavio interesus (konkrečios profesijos kvalifikacinius reikalavimus).

**Įsitraukimas į darbo procesą** – darbuotojų atsidavimo darbui laipsnis, parodantis, kaip jie, laikydami darbą esmine savo gyvenimo dalimi, naudoja ne tik darbo laiką, bet ir energiją.

**Įspėjimas –** griežtas priminimas laikytis taisyklių.

**Įvertinimo interviu –** pokalbis, kurio metu diskutuojama apie darbo vertinimo kriterijus, gero atlikimo standartus.

**Įvertinimo centrų metodai** – kompleksiniai, nuodugniai suplanuoti, ilgesnį laiką taikomi darbuotojų atrankos ir ugdymo metodai.

**J**

**Judėjimo valdymas –** planuotas visų galimų personalo judėjimo formų – perkėlimo, paaukštinimo, pažeminimo ir atleidimo – valdymas.

**K**

**Kandidatų eiliškumo (kontrastingumo) klaida –** vertinimo klaida, kai vertintojui daro įtaką susitikimo su kandidatais seka: po kelių netinkamų asmenų vidutiniokas gali atrodyti daug geriau ir būti įvertintas kaip tinkamas, negu tuomet, jei pasirodytų po gerai vertintų asmenų.

**Karjera** – tai pažangi, individo gyvenimo kontekste lokalizuojama darbinių ir su jomis susijusių mokimosi patirčių seka, besiformuojanti individui palaikant bei plėtojant darbo santykius su organizacijomis.

**Karjera –** tai su darbu susijusių patyrimų (pareigos, atliekamos, užduotys, darbo patirtis), aprėpiančių žmogaus gyvenimą, modelis.

**Karjera** – tai su darbu susijusių patyrimų, aprėpiančių žmogaus gyvenimą, modelis. Karjera aiškinama kaip pasiekimai ir pažanga, profesija nuolatinio darbo nuosekli tąsa, kaip daugiau individualiai suvokiama, suprantama nuostatų ir elgsenų, susijusių su darbine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį, seka.

**Karjeros kelias –** visų per žmogaus gyvenimą eitų pareigų įvairiose organizacijose nuoseklus išdėstymas laiko atžvilgiu.

**Karjeros planavimas** – nuoseklus asmens pažintinės ir profesinės veiklos sprendimų išdėstymas laike siekiant profesinio tobulėjimo tikslų bei numatant būtinus išteklius ir aplinkybes.

**Karjeros planavimas –** formalizuota veikla, apimanti darbuotojo karjeros tikslų organizacijoje formulavimą ir jų pasiekimo būdų nustatymą.

**Karjeros projektavimas** – nuolatinės asmens pastangos įžvelgti būsimas darbo rinkos kaitos tendencijas ir numatomų pokyčių kontekste tirti bei planuoti savo profesinę perspektyvą ir profesinės kvalifikacijos tobulinimo priemones, siekiant maksimaliai realizuoti savo gabumus bei sėkmingai konkuruoti nuolat kintančioje darbo rinkoje.

**Karjeros plėtojimas** – individo darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, įgyvendinimo ir organizaciniame kontekstuose, pagrįstas individo poreikiais, gebėjimais, iniciatyva ir tikslais bei palaikomas organizacijos, siekiant visoms suinteresuotoms šalims priimtinų tikslų.

**Karjeros plėtojimo sistema** – organizacijos (ar platesnės socialinės sistemos, pavyzdžiui, valstybės tarnybos) organizaciniu lygmeniu vykdoma žmogiškųjų išteklių vystymo politika ir praktika, nukreipta į darbuotojų karjeros prioritetus ir poreikius, asmens darbo patirčių įvairinimą, tam pasitelkiant mobilumo ir mokymosi organizacijoje ar už jos ribų priemones.

**Karjeros valdymas –** planiniai sprendimai dėl darbuotojo judėjimo organizacijoje – perkėlimo į aukštesnes, žemesnes ar to paties lygio pareigas.

**Kognityvieji streso įveikimo metodai –** įvairūs metodai, naudojami keičiant neigiamą, destruktyvų mąstymo būdą teigiamu, konstruktyviu.

**Kolektyvinė darbo sutartis** – kolektyvinis darbuotojų, kuriems atstovauja profesinės sąjungos ar jų susivienijimai, ir darbdavio (ministerijos, organizacijos, ūkinės veiklos asociacijos, sąjungos, koncerno ir kitokių susivienijimų valdymo organų) susitarimas. Kolektyvinė sutartis sudaroma dėl darbuotojų užimtumo, perkvalifikavimo, darbo organizavimo ir apmokėjimo, darbo saugos, ekonominių, socialinių priemonių bei kitų papildomų garantijų.

**Kolektyvizmas** – bendruomenės arba grupės būdingas kultūrinis bruožas integruoti individą į savo sudėtį, jam atsisakius tam tikrų teisių ir laisvių.

**Komanda** – vadiname du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.

**Komanda** yra nedidelė kartu dirbančių žmonių grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Komandos narių įgūdžiai atliekant užduotį papildo vienas kitą.

**Komandinis darbas –** būsena, pasiekiama, kai kiekvienas grupės narys aiškiai suvokia savo užduotis ir grupių tikslus, įneša savo įnašą jų labui, palaiko kolegų pastangas.

**Kompetencija** – 1) esminės individo charakteristikos, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusios su tinkama kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje, t. y. individo gebėjimas atlikti veiksmus, atitinkančius jo pasirengimą veikti tam tikru būdu. Kompetenciją lemia mokymosi / studijų metu įgytos žinios, asmeniniai gebėjimai, turimi požiūriai ir vertinimai; 2) asmeniui suteikti įgaliojimai užsiimti tam tikra veikla.

**Kompetencija** - tai asmens žinių, įgūdžių, gebėjimų ir asmeninių savybių, tokių kaip motyvacija, vertybės, požiūriai, visuma, pasireiškianti per jo elgseną, kai jis dirba vienas ar su aplinkiniais.

**Kompetencija –** sudedamoji kvalifikacijos dalis, darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą.

**Kompetencija –** 1. Asmens gebėjimas naudojantis turimomis žiniomis, įgūdžiais, savybėmis ir patyrimu atlikti tam tikrą darbą. Kompetencija yra trijų tipų: funkcinė, pažintinė ir bendroji. Kompetenciją lemia mokymosi ar studijų metu įgytos žinios, gebėjimai, susidarytas požiūris ir vertinimas. Kompetencijos kokybiškumą veikia darbuotojo sukaupta veiklos patirtis. Profesinio rengimo metu įgyta kompetencija patvirtinama pažymėjimu, atestatu arba sertifikatu. Apibrėžtai platesnei veiklai arba profesijai reikalingos kompetencijos sudaro kvalifikaciją. 2. Gebėjimas pritaikyti žinias ir įgūdžius. 3. Gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamojoje veiklos situacijoje.

**Kompetencija grįstas personalo valdymas –** personalo valdymo koncepcija, dėmesį sutelkianti į darbą dirbančius žmones, jų kompetenciją; kompetencija lemia verbavimą, atranką, judėjimą, adaptavimą, mokymą, vertinimą ir atlygį.

**Kompetencijos elementai –** kompetencijos sandai: žinios, mokėjimai, įgūdžiai, nuostatos ir asmens savybės.

**Kompetentingumas** – efektyvi, kokybiška veikla, patvirtinama rezultatais, tenkinančiais atitinkamu veiklos reikalavimus.

**Kompetentingumas –** asmens savybė, pasireiškianti kaip socialinio elgesio, žinių, fizinių ir intelektinių gebėjimų visuma, leidžianti plėtoti kvalifikuotą darbinę veiklą darbo rinkoje.

**Kompetencijų modelis** – kompetencijų žodyno pagrindu sudarytas kompetencijų rinkinys, modeliuojantis konkrečios pareigybės idealaus darbuotojo profilį.

**Kompetencijos pažymėjimas** – kompetenciją patvirtinantis dokumentas arba tokių dokumentų rinkinys.

**Kompetencijos vystymas** yra procesas, padedantis darbuotojams tapti daugiau žinančiais, įgudusiais, patyrusiais ir profesionalesniais esamoje veikloje, lemiantis pastovius darbuotojų nuostatų ir elgesio pokyčius.

**Kompetencijų žodynas** – bendrieji ir specifiniai elgsenos indikatoriai, apibendrinti tam tikru kompetencijų skaičiumi.

**Kompiuteriniai metodai –** kompiuterinių sistemų, programų panaudojimas darbuotojų paklausai nustatyti pagal prognozuojamus pardavimus, produkcijos kiekį ir pan.

**Kompiuterinis interviu –** pokalbis, kurio dalyviai tiesiogiai nesusitinka, bet bendrauja kompiuteriu per internetą ar intranetą.

**Kompiuterinė apklausa –** duomenų rinkimo metodas, kai klausiamieji kompiuterio ekrane užpildo ir nusiunčia anketą informacijos apdorojimo specialistui.

**Kompiuterizuotas mokymas –** individualus nuotolinio mokymo metodas, interaktyvus mokymas, apimantis paskaitą, demonstravimą ir imitavimą.

**Kompleksiniai darbo vietų vertinimo metodai** – apibūdina darbo vietą kaip visumą, neakcentuojant atskirų darbo kriterijų, tai rangavimo, balų, prioritetų, darbo kategorijų, užmokesčio grupių ir kiti metodai.

**Kompetentingos klaidos** daromos tik vieną kartą, nes organizacijos veikėjai sugeba pasimokyti ir jų nekartoti. Jeigu klaida kartojama, galima kalbėti apie **nekompetentingus veiksmus**.

**Kompetentinga organizacija –** jeigu supranta, kaip aplinkos sąlygos (teigiamai ar neigiamai) veikia jos darbo metodą, ji veikia lanksčiau, sumaniau naudoja žinias bei nuovokumą. Veikti kompetentingai nereiškia, kad veiksmai yra išskirtiniai ar ypatingi.

**Kompetencijų profilis** yra asmenybės savybių, žinių ir įgūdžių rinkinys, lemiantis efektyvų darbo atlikimą.

**Kompiuterinis raštingumas –** naudojimosi asmeniniu kompiuteriu žinių, metodų ir mokėjimų visuma.

**Komunikacija organizacijoje** – tai pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais, tarp dviejų ar daugiau žmonių procesas, vienijantis atskirų organizacijos elementų veiksmus bendro tikslo siekime.

**Komunikacija** – dviejų ar didesnio skaičiaus žmonių bendravimas, siekiant verbaliniu ar neverbaliniu būdu pasikeisti informacija arba padaryti poveikį sprendimams ar elgsenai.

**Konferencijos –** paskaitų ir demonstravimo mokymo su klausimų ir atsakymų intarpais metodų derinys, į kurį įtraukiami klausytojai.

**Konfliktas** – darbuotojų nuomonių priešprieša (skirtumas, konfrontacija), kylanti dėl organizacijos tikslų siekimo metodų, valdymo stilių ir metodų, vykdomų programų ar užduočių svarbos ir pan. skirtingo suvokimo, kurio pasekmė – vienos iš konfliktuojančių šalių arba abipusis kokiu nors būdu pastangų blokavimas.

**Konfliktas** – tai nesutarimas, kilęs tarp dviejų pusių (žmonių, grupių, organizacijų) dėl skirtingų požiūrių, supratimo, turimų išteklių, tikslų, informacijos, elgesio, veiksmų ir pan.

**Konfliktas –** laikinai neišsprendžiami prieštaravimai tarp asmenų ar grupės žmonių darbo metu.

**Konfliktas –** prieštaravimai tarp individų ar grupių, kurie sukelia stiprias neigiamas emocijas.

**Konfliktinė situacija** – tai prieštaringos šalių pozicijos kokiu nors klausimu, priešingų tikslų siekimas ir įvairių priemonių jiems pasiekti naudojimas, interesų nesutapimas.

**Konflikto prevencija** – organizacijoje taikomos priemonės, neleidžiančios atsirasti konfliktą sukeliančiam šalių interesų ir elgesio nesuderinamumui ir apimančios struktūrinį reguliavimą arba bendrus sprendimus (pavyzdžiui, organizacijos politikos aiškinimą, ugdančius dėmesingumą tam tikroms grupėms mokymus).

**Konflikto valdymas** – konflikto dalyvių arba išorinių jėgų atliekamas konflikto ar tam tikros konfliktų grupės kontroliavimo procesas, kuriame siekiant patikimo ilgalaikio užbaigimo poveikis daromas arba individualiais dalyvių gebėjimais, įgūdžiais, arba instituciniais mechanizmais.

**Konflikto valdymas –** tam tikrų emocinės saugos priemonių visuma, padedanti vykdyti konfliktų prevenciją ir sprendimą organizacijoje.

**Konflikto valdymo strategija** – konflikto šalies pasirinktas elgesys, taktinių sprendimų eilė, nusakanti konflikto valdymo proceso pobūdį ir prioritetinius tikslus.

**Konformizmas** – asmens prisitaikymas, atsisakant savo įprasto elgesio ir vertybių, individualumo, kai dedamos pastangos bet kokia kaina pritapti prie organizacinės kultūros, niekaip prie jos neprisidedant.

**Konkurencinis veiksmingumas –** testo veiksmingumo nustatymo būdas, kai kandidato į tam tikrą darbo vietą / pareigas testų rezultatai lyginami su tuo metu atitinkamą darbą atliekančių darbuotojų.

**Konstruktyvūs konfliktai (kitaip – dalykiniai, funkciniai arba racionalūs konfliktai) –** susiję su darbu prieštaravimai, skatinantys konkurenciją, norą geriau atlikti darbą, priimti geresnius sprendimus.

**Konsultantas –** asmuo, teikiantis kvalifikuotus patarimus.

**Koučingas** – ugdomasis pokalbis, kurio metu ugdytojas ir jame dalyvaujantysis kalbasi pastarojo pasirinkta tema ar klausimu ir, padedamas ugdytojo, asmuo pats suranda praktinius jam rūpimos temos ar klausimo sprendimo būdus.

**Kriterijus –** objektyvus ir išmatuojamas rodiklis, apibūdinantis įgūdžių, žinių ir (arba) kompetencijos lygį.

**Kryptingas vertinimas –** tiesioginio vertinimo (stebėjimo) būdas, kai stebint reikia įvertinti darbą pagal iš anksto pateiktus kriterijus ir pateiktą matavimų skalę.

**Kultūra** – grupėje plėtojama suvokimo, minčių, jausmų ir pan. normų bei vertybių visuma.

**Kultūriniai skirtumai** – skirtingų socialinių sistemų kultūriniai ypatumai, kurių klasifikacija pagal tam tikrą sistemą sudaro sąlygas skirti vieną kultūrą nuo kitos.

**Kultūrinis triukšmas –** interviu klaida, kai klausiamasis bando spėti, kokio atsakymo iš jo tikimasi, ir stengiasi prisitaikyti.

**Kūrybiškumas** – žmogaus intelektiniai gebėjimai suvokti tam tikrų reiškinių vidinius ryšius, kelti originalias idėjas, rasti išeitis iš sudėtingų situacijų ir pan. Kūrybiškumo rezultatas – visuomeninę reikšmę turinčios naujos materialinės gėrybės ir dvasinės vertybės.

**Kvalifikacija** – tam tikrų žinių bei gebėjimų (kompetencijų) visuma, kurią įgijęs žmogus gali efektyviai ir kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies ir sudėtingumo (profesijos) darbą.

**Kvalifikacija –** darbuotojo turimos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, gebėjimai, patyrimas, asmeninės savybės, kurios jam leidžia kokybiškai (kompetentingai) dirbti tam tikros srities ir sudėtingumo darbą.

**Kvalifikacija –** įgaliotų valstybės institucijų pripažinta turimų asmens kompetencijų (funkcinės, pažintinės ir bendrosios), reikalingų dirbti pagal tam tikrą profesiją, visuma. Kvalifikacijos pripažinimas patvirtina valstybės reglamentuojamais diplomais ir pažymėjimais.

**Kvalifikacijos įgijimas –** formaliojo švietimo įstaigose vykstantis mokymo ir studijų procesas, taip pat neformaliojo ir savaiminio mokymosi procesas, kurių metu besimokantieji asmenys įgyja kvalifikacijai siekti būtinas kompetencijas.

**Kvalifikacijos kėlimas (tobulinimas)** – 1) formalusis švietimas, leidžiantis suvienodinti šiuo metu rengiamų ir seniau parengtų specialistų žinias; 2) neformalusis švietimas ir savišvieta, kuriais siekiama įgyti, plėtoti profesinei veiklai reikalingas kompetencijas.

**Kvalifikacijų lygmens kriterijai –** kriterijai, kurių pagrindu galima apibrėžti veiklai atlikti reikalingą kvalifikacijos lygmenį. Pagrindiniai kvalifikacijų lygmens kriterijai yra veiklos sudėtingumas, autonomiškumas ir kintamumas bei kompetencijos.

**Kvalifikacijų tyrimas –** 1. Asmenų veiklos analizė,. Kurios tikslas nustatyti tam tikroms profesijoms reikalingų kompetencijų (žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių) visumą. Kvalifikacijų tyrimui visuomet būdinga artimos veiklos poreikius numatanti funkcija. Kvalifikacijų tyrimas dažniausiai atliekamas tobulinant arba kuriant naujas mokymo ir studijų programas, modulius ir pan. 2. Darbuotojų visumos arba atskiro individo faktinio darbo kokybės rezultatų nagrinėjimas, siekiant įvertinti kvalifikacijų standartus arba asmens veiklos kokybę. 3. Profesinės veiklos tyrimai, skirti kompetencijoms nustatyti ir kvalifikacijoms formuoti.

**Kvalifikacijos pažymėjimas –** kvalifikaciją patvirtinantis dokumentas arba tokių dokumentų rinkinys.

**Kvalifikacijos pripažinimas –** oficialus įgytos kvalifikacijos įvertinimas ir patvirtinimas pažymėjimu arba diplomu.

**Kvalifikacijų sistemos elementai –** veiklos kokybės planavimo, teikimo, vertinimo ir pripažinimo, valdymo ir kokybės užtikrinimo sandai.

**Kvalifikacinis laipsnis –** 1. Laipsnis (bakalauro, profesinio bakalauro, magistro, meno licenciato), suteikiamas asmeniui, baigusiam atitinkamos nuosekliųjų studijų pakopos (išskyrus doktorantūrą) programą. 2. Įgaliotos institucijos (valstybės ar darbdavio) pripažintas darbuotojo tam tikroje mokymo ar studijų įstaigoje arba veiklos srityje (profesijoje) įgytos kvalifikacijos matas, reiškiantis formalią jo atitiktį tam tikriems apibrėžtiems standartams ar kvalifikacijos reikalavimams, pvz., universitetuose įgyjami bakalauro ar magistro kvalifikaciniai laipsniai.

**Kvalifikuotas specialistas** – asmuo, turintis kvalifikaciją liudijantį diplomą ar kitą dokumentą.

**L**

**Laikinas darbuotojas –** darbuotojas, pasamdytas tam tikram laikotarpiui laikinai pakeisti nuolat dirbantį arba priimtas laikinam darbui.

**Laipsnis –** oficialiai suteiktas vardas, pažymintis kurios nors veiklos srities kvalifikaciją arba tarnybinę padėti.

**Laisva darbo vieta** – neužimta darbo vieta.

**Laisva darbo vieta –** neužimta darbo vieta, kuri suteikia galimybę įsidarbinti atitinkamą profesinį pasirengimą turinčiam piliečiui.

**Laisvų darbo vietų analizė** – tai personalo valdymo veikla, kurios paskirtis yra surinkti žinias apie šiose vietose atliekamų darbų pobūdį ir nustatyti reikalavimus asmenims, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti.

**Laiptuotoji karjera** – vertikaliosios ir horizontaliosios karjeros derinys.

**Lanksti darbo diena (darbo grafikas) –** darbo laiko organizavimo forma, kai atskiroms darbuotojų grupėms arba įmonės padaliniams leidžiama tam tikrose ribose patiems reguliuoti darbo dienos pradžią, pabaigą ir trukmę, dirbant tam tikru periodu (darbo dieną, savaitę, mėnesį) įstatymo nustatyta tvarka visą darbo valandų skaičių, taip pat užtikrinant visų struktūrinių padalinių ir visos organizacijos normalią veiklą.

**Lankstumas** – kūrybingumas, kai tam tikroje veikloje panaudojama daug įvairių ir pagal situaciją svarbių veikimo būdų, sampratų bei strategijų; asmens sugebėjimas kūrybiškai prisitaikyti kintant veiklos aplinkybėmis.

**Lankstumas –** gebėjimas prisitaikyti prie kintančių veiklos ir jos aplinkos sąlygų bei reikalavimų: technologijos ir technikos, darbo organizavimo pokyčių, darbo rinkos situacijos kaitos ir pan.

**Lavinimas** – fizinių, psichinių, praktinių mokėjimų ir sugebėjimų plėtojimas ir tobulinimas.

**Licencija –** Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka išduotas dokumentas, kuriuo patvirtinama, kad juridiniam asmeniui suteikta teisė dirbti atitinkamą darbą, vykdyti ugdymo programas.

**Linijinė valdžia –** valdžia, suteikiama priimti sprendimus, svarbius tiek visai organizacijai, tiek jos daliai; tokią valdžią turintis vadovas gali įsakyti kitiems asmenims (pagal valdžios hierarchiją) visose srityse ir jam turi būti paklūstama.

**Lyderystė** – konkretaus individo socialinio pobūdžio sąmoningas ir ilgalaikis poveikis, daromas kitiems asmenims siekiant struktūrizuoti organizacijos narių veiksmus arba elgesį.

**Lyginamojo vertinimo metodais** vertinant darbuotojo veiklą, ši yra lyginama su kitų darbuotojų veikla.

**M**

**Magistras –** asmuo, baigęs magistrantūros studijas ir gavęs magistro diplomą.

**Matricinė struktūra** – organizacinė valdymo struktūra, sukuriant dvigubą pavaldumą, jungianti padalinius pagal funkcijas ir pagal produktus.

**Mentorius** – patyręs darbuotojas ar kitas tam tikslui pasamdytas asmuo, kuriam pavedamas mokytojo (auklėtojo, globėjo) vaidmuo teikti sistemingą profesinę pagalbą ir paramą ne tokiems patyrusiems kolegoms jų mokymosi ar darbo procese, t. t. naujojo darbuotojo adaptacijos etape.

**Mentorystė** – mentoriaus veikla patariant ir remiant jaunų ar ne tokių patyrusių ir veiklą pradedančių žmonių profesinę adaptaciją organizacijoje bei perimant būtinus vaidmenis, žinias ir gebėjimus.

**Mentoringas** – tai ugdomasis pokalbis, kurio metu pokalbio vedėjas ne tik tikslingai kreipia pokalbį link klientui rūpimos temos ar klausimo išsiaiškinimo, bet ir dalijasi savo patirtimi aptariama tema, siūlo klientui apsvarstyti vienokius ar kitokius temos išsiaiškinimo scenarijus.

**Mėnesinė darbo užmokesčio forma –** tiesioginė finansinė išmoka, kai nustatomas pastovaus dydžio atlyginimas, kuris priklauso nuo darbo indėlio, kvalifikacijos bei einamų pareigų.

**Misija** – tai organizacijos mažiausiai kintanti jos tapatumo dalis, pagrindinis siekis, parodantis jos paskirtį visuomenėje bei konkurencinėje aplinkoje, apibūdinantis egzistavimo priežastis.

**Misija** – organizacijos paskirtis, atsakymas į klausimą, kam ji reikalinga vienai ar kitai grupei vartotojų.

**Modelis** – kompleksinių reiškinių, taip pat darbo ir valdymo procesų, sistemų ar idėjų vaizdavimas remiantis atskirais jų elementais ir ryšiais, siekiant paaiškinti visos sistemos ypatumus.

**Mokėjimas –** asmens gebėjimas remiantis taisyklėmis, instrukcijomis, technologijomis ir kt. įvairiomis sąlygomis atlikti tam tikrus intelektinius ar fizinius veiksmus.

**Mokymas** – vadovavimas mokymuisi, t. y. tikslingas ir nuoseklus veikimas, skatinantis ir organizuojantis besimokančiųjų pažintinę ir praktinę veiklą.

**Mokymas darbo vietoje –** ugdymo programos įgijimo būdas, kai taikomi įvairūs mokymo metodai tiesiog darbuotojo darbo vietoje ir dalyvauja mokymo paslaugas teikiantis asmuo.

**Mokymasis darbo vietoje** – profesinių žinių ugdymas darbo vietoje.

**Mokymasis** – tikslinga veikla siekiant perimti žinias, įgyti teorinės ir praktinės veiklos mokėjimų ir įgūdžių.

**Mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas** – mokymo metodas, kurio tikslas įtraukti darbuotojus į darbo planavimo, organizavimo ir sprendimų priėmimo veiklą.

**Mokymas ir tobulinimas** vyksta siekiant padidinti žmogiškųjų išteklių vertę. Mokymo programos paprastai taikomos norint palaikyti ir gerinti turimą individo darbo lygį. Tobulinimo programų paskirtis – ugdyti darbuotojų sugebėjimus ateities darbams.

**Mokymas ne darbo vietoje –** ugdymo programos įgijimo būdas, kai darbuotojas mokomas už organizacijos ribų ir dalyvauja mokymo paslaugas teikiantis asmuo.

**Mokymasis visą gyvenimą** – požiūris į žmogaus ir naujos informacijos tarpusavio santykį, įsipareigojimas sudaryti asmenims galimybes mokytis / studijuoti visą gyvenimą; visos žmogaus mokymosi pastangos per jo gyvenimą, kurios nukreiptos įgyti žinių ir gebėjimų bei kvalifikacijos ir juos tobulinti.

**Mokymo įstaiga –** įstaiga, teikianti mokymo paslaugas.

**Mokymo / studijų turinys (curriculum)** – plačiai tarptautiniu mastu vartojama, dažnai į nacionalines kalbas neverčiama sąvoka, reiškianti pagrindinių mokymo proceso parametrų (tikslų, turinio, organizavimo, mokymo metodų, mokymo priemonių, vertinimo) tarpusavio priklausomybę, jų sąveiką nuolatinio atnaujinimo (plėtros) kontekste.

**Mokymo / studijų turinio (curriculum) kūrimas ir projektavimas** – reiškia nuolatinį į perspektyvą orientuotų mokymo parametrų tobulinimą: esamų procesų tobulinimą, atsižvelgiant į mokymo poreikių pasikeitimus, naujų mokamųjų programų, mokyklų tipų parengimą ir kt.

**Mokomasis pokalbis –** mokymo metodas klausimų ir atsakymų forma, kai auditorija pateikia klausimus mokytojui, o šis į juos atsako.

**Mokslo laipsnis –** asmens mokslinę kvalifikaciją liudijantis laipsnis, suteiktas įstatymo nustatyta tvarka.

**Monitoringas** – stebėjimo procesas, kai nustatytais laiko tarpais vertinami tarpiniai rezultatai ir, reikalui esant, atliekami veikos programos pakeitimai.

**Moderavimas** – elgesys, nukreiptas į grupės darbo procesą, siekiant užtikrinti grupinio darbo privalumų panaudojimą ir padidinti priimamo sprendimo kokybę.

**Motyvacija** – savęs skatinimo veikti procesas, individo paskatos veikti arba siekti įgyvendinti asmeninius poreikius (lūkesčius).

**Motyvacija –** tai vidinė jėga, kuri skatina individą pasiekti asmeninių ir organizacijos tikslų, veikia žmogaus viduje arba jo išorėje, skatina tam tikrą jo elgseną; tai – elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai.

**Motyvas** – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, verčianti žmogų vienaip ar kitaip elgtis.

**Motyvavimas** – kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.

**Motyvavimas** - tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų skatinimo procesas. Vadovai turi prisiminti, kad darbo rezultatai bus geresni tada, kai darbuotojams ne tik bus išaiškinta, ko iš jų norima, bet ir suteikiama to ko jie nori.

**Motyvavimo priemonės** – poveikio priemonės, skirtos paveikti kitų elgesį norima linkme.

**N**

**Naujo darbuotojo adaptacija** – procesas, skirtas naujokui įsitraukti į naują darbo aplinką, siekiant sumažinti neretai patiriamą pirmos darbo dienos šoką, susipažinti su darbo tvarka ir technologiniu procesu, organizacijos tikslais bei organizacine kultūra ir tuo remiantis sudaryti prielaidas ateityje sėkmingai dirbti organizacijoje.

**Naujų rizikų analizė –** subjektyvus metodas, kai analizuojama ir palyginama kitų (paprastai sėkmingai veikiančių) organizacijų padėtis ir remiantis tais duomenimis nustatomas personalo poreikis savo organizacijoje.

**Naujumo efektas –** vertinimo klaida, susijusi su stebėjimais, kai vertinama pagal paskutinius rezultatus, kuriuos geriau prisimena vertintojas.

**Naudos –** tai netiesioginės finansinės išmokos, kurias darbuotojas gauna už tai, kad dirba organizacijoje: mokomos poilsio ir švenčių dienos, sveikatos ir gyvybės draudimas, paslaugų, mokymo naudos, privilegijos ir pan.

**Nedarbo lygis** – ekonominis rodiklis, nusakantis, kokia darbo jėgos dalis yra neužimta: tai procentinė išraiška santykio asmenų, galinčių ir norinčių dirbti, tačiau neturinčių tinkamo darbo, su visais darbingais gyventojais (darbo jėga).

**Neformalios grupės** – grupės, sudarytos asmeninės iniciatyvos pagrindu, neturinčios aiškiai apibrėžtų tikslų ir pasižyminčios ryškiais emociniais tarpusavio santykiais.

**Neformalizuotasis adaptavimas (is) –** savaiminis adaptavimo vyksmas arba adaptavimasis: naujasis darbuotojas pats sprendžia visus jam rūpimus klausimus.

**Neformalus mokymasis** – mokymasis, kuris gali vykti suplanuotos veiklos (mokymosi uždavinių, laiko ir paramos besimokančiajam požiūriu) metu darbo vietoje, neformalaus švietimo institucijose, įvairiose organizacijose, asociacijose ir kt., vykdomas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas.

**Neformali organizacija –** toks asmeninių ir socialinių santykių tinklas, kuris susiformuoja spontaniškai žmonėms, asocijuojantiems tarpusavyje.

**Neformalusis švietimas** – švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas.

**Neformalus veiklos vertinimas –** nuolatinio grįžtamojo ryšio darbuotojams suteikimas apie jų veiklos lygį, kuris yra grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais.

**Neigiamas nusiteikimas –** interviu vedėjo klaida, kai jis iš anksto neigiamai vertina kandidatą ir nepalanki informacija apie kandidatą jam daro didesnę įtaką nei palanki.

**Neigiamas pastiprinimas –** neigiamas emocijas keliančių sąlygų ar rezultatų panaikinimas už tai, kad individas pademonstruoja pageidaujamą elgesį.

**Nepakankama** konkrečiam darbui atlikti **kvalifikacija** apibūdinama kaip darbuotojo negebėjimas atlikti paskirtą darbą, nors jis ir labai stengiasi.

**Nekompetentingumas –** tai moralinių ambicijų, paprasčiausiai sveiko proto ir socialinių įsipareigojimų stoka. Pagal tai į nekompetentingus asmenis gali žvelgti dviem aspektais: tie, kurie nedaro to, ką privalo, nes nesugeba arba neturi reikiamo išsilavinimo, ir tie, kurie nedaro to, ką privalo, nes yra tingūs, nerūpestingi, aplaidūs arba tiesiog abejingi.

**Nekryptingas vertinimas –** tiesioginio vertinimo (stebėjimo) būdas, kai vertintojas gali vertinti savo nuožiūra.

**Nespecializuota karjera** – karjeros rūšis, kurios metu darbuotojas keičia ne tik pareigas, bet ir profesiją, veiklos sritį (pavyzdžiui, iš tiekimo skyriaus pereinama dirbti į realizavimo skyrių). Ji gali būti vidinė organizacinė arba tarporganizacinė.

**Nestruktūrizuotas interviu** – nerengiamas išankstinis pokalbio planas, o numatomos tik pagrindinės pokalbio temos, šio tipo pokalbio metu stebimos kandidato emocinės reakcijos, elgesys, kalbos stilius ir kt.

**Nestruktūrizuotasis interviu –** neoficialus pokalbis, kai klausinėjama laisvai, nesilaikoma kokios nors iš anksto numatytos sekos.

**Neverbalinio elgesio įtaka –** interviu vedėjo klaida, kai jo vertinimui daro įtaką ne tik tai, ką klausiamasis sako, bet ir tai, kaip jis atrodo ir elgiasi.

**Nuotolinis mokymasis –** mokymosi būdas, naudojant informacines technologijas, kai galima mokytis nepriklausomai nuo atstumo ir be tiesioginio kontakto su dėstytoju.

**O**

**Organizacija** – individai, susibūrę gaminti ir teikti rinkai / vartotojui produktus arba paslaugas, siekiant įgyvendinti iškeltus tikslus, drauge patenkindami savo materialinius ir dvasinius poreikius.

**Organizacinė (socialinė) adaptacija** – naujų darbuotojų supažindinimo su organizacijos tikslais, darbo taisyklėmis, strateginiais sprendimais, organizacine kultūra ir pan. procesas.

**Organizacijos išorės aplinka** – organizacija, konkuruodama rinkoje arba veikdama viešoje erdvėje, patiria išorės jėgų / aplinkos (vartotojų, partnerių, konkurentų, įstatymų leidėjų, profsąjungų, žiniasklaidos ir pan.) poveikį, kuris gali padėti organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų, bet gali iš esmės pakeisti arba sužlugdyti jos ketinimus.

**Organizacijos identiškumas** – vizualinio artefaktų (technologijos, elgsenos ir pan.) aprašymo, įmonės bendradarbiavimo su išore ir tarp bendradarbių sistemos ir įmonės veiklos bei elgsenos aspektų visuma.

**Organizacijos konfliktų sprendimo sistema** yra bet kuris procesas, identifikuotas organizacijos politikoje kaip sankcionuota priemonė konfliktams organizacijos viduje spręsti, kai pasikartojantiems panašiems nesutarimams valdyti kuriama sistema, kurioje numatomos taikytinos priemonės ir jų taikymo tvarka.

**Organizacijos nekompetentingumas –** pasikartojančių, sistemingų klaidų ar neapgalvotų veiksmų, kurių buvo galima išvengti, darymas.

**Organizacijos patrauklumas –** organizacijos įvaizdis visuomenėje, geografinė padėtis, populiarumas ir panašūs dalykai, nulemiantys asmenų norą (arba nenorą) dirbti konkrečioje organizacijoje.

**Organizacijos veiklos filosofija** – organizacijos įkūrėjų ir aukščiausio hierarchinio lygmens vadovų požiūrio į organizacijos veiklą ir paskirtį koncepcija.

**Organizacijos vidaus aplinka** – organizaciją charakterizuojantys veiklos elementai: siekiami tikslai, organizacinė valdymo struktūra, joje dirbantys žmonės, organizacinė kultūra, darbe naudojamos technologijos.

**Organizacinis įsipareigojimas / lojalumas** – darbuotojų socializacijos, jų ugdymo bei kitų lūkesčių įgyvendinimo priemonių sistemos grįžtamojo ryšio rodiklis, padedantis vertinti jo bendrumo su organizacija stiprumą/ kokybę.

**Organizacinis mokymasis** – procesas, kurio metu organizacija įgyja ir naudoja naujas žinias, elgesio būdus ir vertybes.

**Organizacinis konfliktas** – konfliktas, kurį sukelia organizacinių dokumentų ir struktūros bei valdymo veiksmų netobulumas ir dėl to sutrinka organizacijos arba jos padalinių ir darbuotojų sąveika su kitomis organizacijomis.

**Organizacinė kultūra** – organizacijoje „vidinį klimatą“ lemiantis įprastas darbuotojų tarpusavio bendravimo būdas, įsitikinimų sistema, pripažįstamos vertybės, elgesio normos, prielaidos, puoselėjamos tradicijos ir vyraujantys papročiai.

**Organizacinė valdymo sandara –** pareigų, teisių ir atsakomybės paskirstymo forma tarp susijusių funkcinių vienetų, atliekančių konkrečius valdymo veiksmus.

**Organizacinė valdymo struktūra** – organizacijos struktūrinių padalinių (darbo vietų, barų, cechų, gamybų, biurų, skyrių ir kitų gamybinių bei valdymo organų) formalus struktūrizavimas bei darbuotojų santykių organizacinė visuma, siekiant įgyvendinti nustatytus tikslus.

**Organizacijos žmogiškieji ištekliai** – tai organizacijoje dirbantys žmonės(personalas / darbuotojai), sujungiantys organizacijos vidinės aplinkos elementus (struktūrą, technologiją ir kt.) į vieną sistemą, dėl to laikytini svarbiausia kiekvieno valdymo modelio dalimi.

**P**

**Pokyčiai darbo procese** – bet kokie darbo aplinkos pokyčiai (permainos).

**Paaukštinimas –** darbuotojo paskyrimas į aukštesnio organizacijos valdymo lygio pareigas.

**Pajamų dalijimosi metodas –** skatinimo metodas, kai gautos papildomos pajamos (pvz., dėl sumažintų kainų, padidėjusio darbo našumo) paskirstomos tarp darbuotojų ir organizacijos.

**Pareigybė** – darbo vieta, kurią užimti gali tam tikro išsilavinimo, profilio, patyrimo, įgūdžių, asmeninių (fizinių bei dvasinių) savybių darbuotojas, kuris privalo gebėti atlikti darbo vietai priskirtus darbus, esant tam tikroms technikos, organizavimo ir darbo sąlygoms.

**Pareigos** – pareigybiniais aprašymais (atliekamų veiklos funkcijų ir atsakomybių visuma) apibrėžta tam tikros profesijos darbuotojo veikla. Pareigos dažniausiai atitinka vertikalųjį profesijos diferencijavimąsi.

**Pareigybių metodas** – kai apskaičiuojamas reikiamas darbuotojų skaičius pagal atskiras pareigybes (darbininkų – pagal specialybes), vėliau jos grupuojamos pagal personalo kategorijas (vadovai, specialistai, kiti tarnautojai, darbininkai), o prireikus – pagal funkcijas ir lygius.

**Pareiginė instrukcija** – pagrindinis normatyvinis dokumentas, apibūdinantis kiekvieno darbuotojo pareigybinį statusą (pareigas, teises, atsakomybę).

**Pareiginiai nuostatai –** rašytinis pareigas reglamentuojantis dokumentas, kuriame apibūdinamas darbas ir reikalavimai asmeniui, kuris eina tas pareigas.

**Pasiekimai** – žinios ir gebėjimai, kuriuos asmuo gali parodyti mokymosi pabaigoje.

**Pasitenkinimas darbu** – teigiamų jausmų bei emocijų, patiriamų darbo proceso metu bei vertinant jo rezultatus, visuma.

**Pasitenkinimas darbu –** tai emocinė žmogaus reakcija į darbą; poreikių patenkinimas per darbą.

**Paskata** – asmens įsitikinimas, jog jo veiklą skatinantys poreikiai leidžia pasiekti norimų rezultatų.

**Paskaita –** žinių suteikimo metodas, kai mokymo subjektas (mokytojas) santykiškai dideliam pasyvių klausytojų skaičiui pateikia reikiamą informaciją, žinias ir atsako į klausimus.

**Paslėpta karjera** – mažiausiai pastebima karjeros rūšis, susijusi ne tiek su oficialaus darbuotojo statuso pasikeitimu, kiek su neoficialaus statuso, pripažinimo pasikeitimu.

**Pašaukimas** – vidinių charakteristikų (motyvų, nuostatų, charakterio ypatybių) nulemtas ilgalaikis žmogaus polinkis veiklai ar profesijai, kurioje asmenybė įžvelgia galimybę sėkmingai realizuoti gyvenimo tikslus ir idealus bei potencines galias.

**Patariamoji valdžia –** valdžia, suteikiama organizacijos darbuotojams priimti sprendimus savo atsakomybės srityje; ją turintis asmuo gali tik patarti (jam paklusti nebūtina) pagal valdžios hierarchiją kitiems darbuotojams (ne savo pavaldiniams) savo atsakomybės srityje.

**Patirtis** – žmogaus patirtų tikrovės pažinimo faktų bei veiklos būdų visuma.

**Patikimumas –** testo rezultatų pastovumas jį kartojant, tai reiškia, kad patikimas testas yra tas, kurio rezultatai nesiskiria tam pačiam asmeniui atliekant jį ne vieną kartą.

**Papildomasis personalo poreikis** – darbuotojų skaičius, kurio reikia įmonės personalo sistemai papildyti planiniu laikotarpiu, siekiant sulyginti bendrąjį personalo poreikį su turimu personalo skaičiumi.

**Pavaldumo ryšiai –** valdymo ryšiai, kuriais vadovas visada susiejamas su tiesioginiais pavaldiniais, o esant funkciniam pavaldumui ir su kitais asmenimis organizacijoje, kad galėtų įsakyti, nurodyti, deleguoti.

**Pažintinė kompetencija –** asmens gebėjimas įgyti ir savo profesinėje veikloje naudoti specialiąsias ir bendrojo lavinimo žinias.

**Perkėlimas –** darbuotojo paskyrimas į to paties organizacijos valdymo lygio pareigas.

**Perkvalifikavimas –** mokymas siekiant suteikti kvalifikaciją arba kompetenciją, kad asmuo galėtų imtis kitos profesinės veiklos (kvalifikacijos arba kompetencijos, reikalingos kitai profesinei veiklai, įgijimas).

**Permainos** – organizacijoje vykdomi pokyčiai, orientuoti į toje srityje pirmaujančių organizacijų nustatytus standartus ir padedantys įsitraukti į globalizacijos procesą.

**Personalas** – visuma asmenų, dirbančių organizacijoje pagal darbo sutartį, siekiant organizacijos tikslų.

**Personalas (kitaip – žmonių ištekliai, darbo jėga) –** visi organizacijos darbuotojai: darbininkai arba pirmosios linijos darbuotojai, vadovai, specialistai, aptarnavimo personalas ir kt.

**Personalo atranka** – procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias kandidatas.

**Personalo adaptacija –** procesas, kurio metu darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, sąlygomis, priemonėmis, metodais.

**Personalo adaptavimas** – procesas, kurio metu priimtas naujas darbuotojas supažindinamas su darbu, jo aplinka ir kolektyvu.

**Personalo apskaita –** tai dokumentų rinkinys, kuriame kaupiama informacija apie darbuotojų pareigas ir atlyginimą, išsilavinimą, mokymąsi, karjeros tikslus, profesinius gebėjimus ir domėjimosi sritis.

**Personalo apskaita –** personalo valdymo veikla, reiškianti informacijos apie organizacijos darbuotojus rinkimą, apdorojimą ir organizavimą.

**Personalo judėjimo valdymas** – apima visų galimų personalo judėjimo formų valdymą – perkėlimą, paaukštinimą, pažeminimą ir atleidimą.

**Personalo organizavimas** – personalo telkimas, personalo sistemos darbo organizavimo klausimai.

**Personalo organizavimas (arba formavimas)** yra susijęs su personalo skyriaus atliekamomis funkcijomis: personalo paieška, atranka, priėmimas į darbą ir personalo ugdymo problemų sprendimu.

**Personalo kaita** – per tam tikrą laikotarpį (dažniausiai per metu) išėjusių iš darbo darbuotojų skaičiaus santykis ir vidutinis jų skaičius (išreikštas procentais).

**Personalo klasifikavimo sistema** – pagal santykį su kapitalu (savininkai ir darbuotojai); pagal pavaldumo santykį (administracija ir darbuotojai; vadovai ir pavaldiniai; tarnautojai ir darbininkai); pagal statistinės atskaitomybės klasifikavimą (vadovai, specialistai, kiti tarnautojai ir darbininkai).

**Personalo mokymas –** tai personalo valdymo veikla, reiškianti reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, kurioms eiti organizacija jį pasamdė.

**Personalo mokymasis –** kryptingas organizacijos darbuotojų mokymasis, atsižvelgiant ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojo tikslus; jo aktyvus subjektas yra pats darbuotojas. Ši veikla apima darbuotojų kompetencijos gerinimą ir asmeninį tobulėjimą.

**Personalo paieška** – tinkamų kandidatų į laisvas darbo vietas ieškojimo ir verbavimo procesas.

**Personalo paieška –** personalo valdymo veikla, kurios metu surandama potencialių kandidatų į laisvas darbo vietas / pareigas organizacijoje.

**Personalo paieška –** tai procesas, kurio metu į organizacijoje esančias laisvas darbo vietas surandami potencialūs kandidatai, iš kurių vėliau yra atrenkamas ir pasamdomas reikalingas darbuotojas, savo kvalifikacija ir asmeninėmis savybėmis atitinkantis organizacijos poreikius.

**Personalo paklausos nustatymas –** personalo planavimo etapas, numatantis kiek, kokių darbuotojų, kokiu ateities momentu organizacijai reikės.

**Personalo parinkimas** – laisvų darbo vietų analizės, personalo paieškos ir atrankos procesas.

**Personalo pasiūla (tiekimas) -**  kandidatų į laisvą darbo vietą / pareigas skaičius, jų tinkamumas organizacijai.

**Personalo pasiūlos nustatymas** – personalo planavimo etapas, numatantis prognozuojamų darbo vietų užėmimo šaltinius.

**Personalo planavimas** – tai procesas, kurio metu suderinamos personalo vidinė ir išorinė pasiūla su organizacijos darbo vietomis ateityje.

**Personalo (žmonių išteklių) planavimas –** personalo valdymo veikla, reiškianti formalizuotą darbuotojų paklausos ir pasiūlos prognozavimą.

**Personalo planavimo tikslas** yra paversti organizacijos planus ir tikslus į tam tikrą reikalaujamų darbuotojų sąrašą. Personalo planavimo rezultatas – turimas „reikiamas“ skaičius kvalifikuotų žmonių į jiems skirtas darbo vietas reikiamu laiku.

**Personalo politika –** sudedamoji organizacijos politikos dalis, apimanti pagrindinius personalo valdymo veiklų tikslus, paskirtį, elgesio su personali normas, organizacijos įsipareigojimus darbuotojams.

**Personalo poreikio planavimas** skiriamas pagal objektus (personalo kategorijas), lygius (visas ūkis, šaka, įmonė), planavimo terminus (ilgalaikis – strateginis, , vidutinis ir trumpalaikis – operatyvinis planavimas), funkcionavimo turinį (bendrojo, papildomojo poreikio nustatymas).

**Personalo tarnyba** – įmonės tarnyba, atsakinga už darbą su personalu.

**Personalo tobulinimas –** personalo valdymo veikla, reiškianti reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, kurias organizacija numato jam skirti.

**Personalo ugdymas** – sudėtinga sistema, apimanti rezervo, karjeros, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo planavimą ir organizavimą.

**Personalo ugdymas –** personalo valdymo veikla, reiškianti reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimą pareigoms, kurias eiti jį pasamdė organizacija arba kurias organizacija numato jam skirti.

**Personalo ugdymas –** yra susijęs su darbuotojų kompetencija ir kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu.

**Personalo vadyba –** vadybos mokslo sritis, nagrinėjanti personalo valdymą socialinėse organizacijose.

**Personalo vadyba –** reiškia žmogaus vertės augimą – tai žmogaus išteklių pritraukimo, išlaikymo, plėtros ir atleidimo darbovietėje vadyba.

**Personalo vadyba –** visuma susijusių tarpusavyje veiksmų ir sprendimų, leidžiančių patenkinti organizacijos darbuotojų poreikius ir įgyvendinti organizacijos tikslus; su žmogiškųjų išteklių samda, organizavimu ir ugdymu susijusi veikla.

**Personalo valdymas –** vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimai, skatinantys siekti suformuluotų tikslų.

**Personalo valdymas –** visuma veiklų, kurių paskirtis yra aprūpinti organizaciją (reikiamu skaičiumi ir reikiamos sudėties) darbuotojais ir užtikrinti jų efektyvų darbą bei išlaikymą.

**Personalo valdymas –** tai organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviausiai panaudoti žmones, siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų; vadovų ir pavaldinių santykiai.

**Personalo valdymo aplinka –** organizacijos išorės ir vidaus aplinkos dėmenys, darantys didžiausią įtaką personalo valdymo veiklų plėtotei ir specifikai: šalies ekonominė, politinė – teisinė, demografinė, socialinė – kultūrinė, technologinė aplinkos, organizacijos dydis ir pobūdis, organizacijos vadovai, darbuotojai, organizacijos tikslai, informacinė sistema, formalios darbuotojų sąjungos.

**Personalo valdymo specialistas –** asmuo, turintis specialias personalo valdymo kompetencijas, pvz.: darbo analitikas, žmonių išteklių planuotojas, verbuotojas, atrankos specialistas, personalo ugdymo organizatorius, vertinimo specialistas, atlygio specialistas.

**Personalo valdymo specialistas iš šalies –** ne organizacijos darbuotojas, turintis specialių personalo valdymo kompetencijų ir teikiantis paslaugas personalo valdymo veikloms atlikti.

**Personalo valdymo strategija –** funkcinio lygio strategija, apimanti specifinius personalo valdymo aspektus: aprūpinimą darbuotojais, jų ugdymą, atlyginimą ir pan. šios strategijos tikslas yra paremti bendrąją organizacijos strategiją, integruotis, sudaryti su ja ir kitomis funkcinėmis strategijomis darnią visumą.

**Personalo valdymo subjektas –** asmuo ar asmenų grupė, vykdantys personalo valdymo funkciją, t. y. daugiau ar mažiau įtraukti į vieną kurią personalo valdymo veiklą, sprendimų priėmimą, rengimą ar įgyvendinimą, gali būti tik: vadovai; specialistas ar speciali organizacija iš šalies; personalo valdymo specialistas ar personalo valdymo tarnyba.

**Personalo valdymo turinys –** personalo valdymo funkciją sudarančių darbų visuma (sąrašas): personalo apskaita, darbų analizė, personalo planavimas, personalo verbavimas, personalo atranka, personalo adaptavimas, personalo vertinimas, personalo ugdymas, personalo judėjimo valdymas, darbuotojų sauga.

**Personalo vertinimas –** tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal užbrėžtus darbo atlikimo standartus.

**Personalo vertinimas** – tai procesas, kurio metu organizacijose įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitikimas užimamoms pareigoms ar numatomoms ateityje užimti pareigoms. Tai pagrindinė funkcija, kurią visi tiesioginiai vadovai visose organizacijose atlieka neformaliai ir pastoviai. Formalizuotas personalo vertinimas – procesas, vykdomas pagal iš anksto numatytą ir patvirtintą procedūrą, kuri nustato vertinimo tvarką, atsakingus asmenis. Šio proceso eiga ir rezultatai fiksuojami dokumentuose.

**Pirmas įspūdis –** interviu vedėjo klaida, kai interviu eigą ir kandidato vertinimą lemia pirmas įspūdis, susidaręs apie kandidatą pokalbio metu.

**Pirminiai poreikiai** – individo poreikiai, apibūdinantys jo fiziologinio pobūdžio troškimus ir saugią aplinką atspindinčius norus.

**Poelgių analizės interviu –** pokalbis, kai klausiama konkrečiai, kaip asmuo pasielgė tam tikroje situacijoje.

**Pokalbiai su darbuotojais –** tai būdas surinkti informaciją švietimo ir karjeros planavimui, sujungiant įstaigos tikslus ir strategijas su personalo kompetencijos didinimu.

**Politinė / teisinė personalo valdymo aplinka –** šalies, kurioje veikia organizacija, politinė sistema ir politiniai sprendimai bei įstatymai, turintys įtakos personalo valdymo veikloms organizacijose.

**Poreikis** – vidinė žmogaus būsena, kai jaučiama įtampa, kurią sukelia ko nors stoka.

**Poreikis –** individo būsena, nervinė psichinė įtampa, kurią sukelia jo egzistavimui būtinų dalykų stygius, trūkumas. Poreikių hierarchija: 1) fiziologiniai; 2) saugumo; 3) saviraiškos; 4) pagarbos, savigarbos; 5) savirealizacija.

**Poreikių hierarchija** – A. Maslowo poreikių teorija, aiškinanti atskirų žmogaus poreikių buvimą, jų atsiradimo priežastis ir hierarchinį eiliškumą.

**Potencialus darbuotojų rezervas** – grupė darbuotojų, kurie, remiantis formaliomis ir neformaliomis charakteristikomis, tinka eiti aukštesnes pareigas.

**Poveikis** – procesas, kurio metu asmuo, naudodamas įvairius turimus išteklius, veikia kito asmens elgesį.

**Požiūris** – individo jausmai, pojūčiai ir įsitikinimai, darantys poveikį išorinės aplinkos suvokimui ir veikiantys būsimus jo veiksmus.

**Praktinės stažuotės –** tai struktūrizuotas mokymas: dalyvaudami auditorinėse pratybose ir mokydamiesi darbo vietoje, besimokantieji tampa įgudusiais darbuotojais.

**Praktinės žinios –** patyrimu įgytos žinios apie darbo ar veiklos metodus, planavimą, procesus ir kt. dalykus.

**Praktinis mokymas –** profesijai reikalingų žinių ir gebėjimų ugdymas profesinio rengimo įstaigose ir darbo vietose.

**Praktinio mokymo vadovas –** asmuo, kuris organizuoja praktinį mokymą darbo vietoje ir jam vadovauja.

**Pravaikšta –** neatvykimas į darbą be pateisinamos priežasties.

**Preliminari pretendentų atranka –** trumpas neoficialus pokalbis (dažnai mandagumo interviu), kurio tikslas artimiau susipažinti ir išsiaiškinti nuomonės apie išvaizdą, manieras ir kt. netikslumus, sustiprinti gerą kandidato nuomonę apie organizaciją.

**Prezenteizmas** – reiškinys, kai darbuotojas imituoja dalyvavimą bendrose veiklose, t. y. būdamas tarp konkrečios grupės arba darbo kolektyvo narių nesutelkia fizinių bei protinių pastangų užduočiai atlikti ir vengia teikti asmeninį indėlį į bendrą darbo rezultatą.

**Priedai už nuopelnus –** papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus, įsigytą aukštesnę kvalifikaciją, dirbtą organizacijoje laiką (darbo stažą).

**Proaktyvumas** – ateities įvykių (permainų ir pan.) numatymas ir įgyvendinimas, siekiant ilgalaikio organizacijos dalyvavimo konkurencinėje rinkoje.

**Problemos sprendimas** – darbo situacijos, neatitinkančios organizacijos, padalinio, darbo grupės ketinimų, analizė ir konstruktyvus sprendimas, tam naudojant valdymo metodų ir organizacinių priemonių, įgalinančių pakeisti nepalankią situaciją pageidaujama linkme, visuma.

**Problemos sprendimo interviu –** pokalbis, kai pateikiama tam tikra problema ir prašoma klausiamojo atsakyti, kaip jis pasielgė arba kaip elgtųsi susidūręs su ja.

**Procedūra** – sprendimų priėmimo arba darbo užduoties vykdymas atliekant nustatytas operacijas.

**Procesas** – darbo užduoties vykdymo nustatyta tvarka (reikalavimai), pavyzdžiui, sprendimų priėmimo tvarka grupėje arba darbuotojų materialinio skatinimo taisyklės.

**Profesijos konsultantas –** specialistas, padedantis asmenims priimti motyvuotus sprendimus, atskleisti asmenines galimybes, suteikiantis reikiamą informaciją, rekomendacijas, siekiant padėti apsispręsti dėl mokymosi, studijų, darbo, profesijos ar specialybės pasirinkimo, kvalifikacijos įgijimo, tobulinimo ar persikvalifikavimo.

**Profesinė adaptacija –** procesas, kurio metu darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, sąlygomis, priemonėmis, metodais.

**Profesinė asociacija –** tam tikros šakos darbuotojų asociacija.

**Profesinės žinios –** žinių, įgytų keliant profesinę kvalifikaciją arba atliekant tam tikras profesines pareigas, visuma.

**Profesinio rengimo sistema –** specialistų rengimo sistema, kuri apima iki profesinį ugdymą, profesinį orientavimą ir konsultavimą, pirminį ir tęstinį profesinį mokymą.

**Profesinis bakalauras –** kvalifikacinis laipsnis, suteikiamas asmeniui, baigusiam nuosekliųjų neuniversitetinių studijų programą aukštojoje mokykloje, taip pat asmuo, turintis profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį.

**Profesinis rengimas –** nuolatinis asmens ugdymas, kurio tikslas – suteikti ir nuolat palaikyti jam tinkamą ir visuomenei reikalingą profesinę kvalifikaciją. Profesinis rengimas apima iki profesinį mokymą, pirminį profesinį rengimą, profesinės kvalifikacijos tobulinimą, profesinį perkvalifikavimą, profesinį reabilitavimą.

**Profesinis tinkamumas –** tų žmogaus psichinių, psichofiziologinių ir antropologinių savybių turėjimas, kurių reikia, kad, įgijęs atitinkamą kvalifikaciją (žinias, įgūdžius, mokėjimus), galėtų gerai dirbti profesinį darbą.

**Profesija** – atitinkamomis žiniomis, gebėjimais (mokėjimais ir įgūdžiais) pagrįstos žmonių veiklos kombinacijos, teikiančios jiems materialinio apsirūpinimo ir aktyvaus įsitraukimo į visuomeninio gyvenimo struktūras prielaidas.

**Profesijos analizė –** analizė, kuria siekiama nustatyti profesijai būdingas ir reikiamas kompetencijas.

**Profesijos rinkimasis** – laisvas, daugiasluoksnis asmens suartėjimo su konkrečia profesija iki galutinio apsisprendimo procesas.

**Profesijų klasifikacija –** sistemingas ir tikslingas profesijų sugrupavimas pagal tam tikrus požymius. Lietuvos profesijų klasifikacija yra parengta remiantis tarptautine standartine profesijų klasifikacija (ISCO). Lietuvos profesijų klasifikacijoje visos profesijos suskirstytos į 8 pagrindines grupes.

**Profesijų klasifikatorius –** tai pagal sistemą sugrupuotos visos profesijos įmonėje, ekonominėje veikloje ar šalyje į atskiras grupes.

**Profesinė specializacija** – tam tikra mokslo žinių ir pažinimo faktų visuma, kurią perima žmogus rengdamasis profesijai, t. y. įgydamas konkrečią kvalifikaciją.

**Profesinis mokymas –** mokymas, kurio tikslas – suteikti asmenims profesiją arba juos perkvalifikuoti.

**Profesinis tinkamumas** – psichinių ir psichofiziologinių žmogaus ypatybių, reikalingų efektyviai profesiniai veiklai, visuma.

**Profesinės žinios** – tam tikros profesijos veiklai paaiškinti reikalingų tikrovės pažinimo faktų, aplinkybių, priklausomybių, apibendrinimų ir kt. visuma.

**Profesionalas** – žmogus, tvirtai įvaldęs kokios nors profesijos reikalavimus bei įgijęs reikalingas profesines žinias ir gebėjimus (kvalifikaciją).

**Prognozavimas** – planavimo metodas, kai organizacijos ateities padėtis grindžiama sukaupta patirtimi bei naudojamais metodiniais pasirinkimų įrankiais.

**Protų nutekėjimas –** viena iš aukštos kvalifikacijos darbo jėgos migracijos formų.

**„Protų medžioklė“** – kitose organizacijose dirbančių žmonių „perviliojimas“. Šis būdas taikomas, kai reikia ypač aukštos kvalifikacijos specialistų, aukšto lygio vadovų, vadybininkų.

**Psichologinė darbo aplinka –** tai veiksniai, kurie gali pabloginti psichologinę darbuotojų būklę. Psichologinė darbo aplinka susijusi su darbo sąlygų kūrimu, o ne su kiekvieno darbuotojo psichologinėmis savybėmis ar asmeninėmis keistenybėmis.

**Psichologinis interviu –** paprastai neoficialus pokalbis, kurio metu dalyvaujant psichologui stengiamasi nustatyti tam tikras klausiamojo asmenines savybes, psichologinius ypatumus.

**Psichologinis kontraktas** – sudaromas tiek iš individo lūkesčių organizacijos atžvilgiu, tiek ir iš organizacijos – individo atžvilgiu. Šie lūkesčiai yra nerašyti darbuotojo ir organizacijos susitarimai, veikiantys kaip galingas elgesio determinatorius.

**Pusiau struktūrizuotas interviu** – iš anksto parengiama anketa, tačiau kandidatams pateikiami papildomi klausimai.

**R**

**Rangavimo metodai** – paprasčiausi darbo vertinimo metodai, kai kiekvienas darbas vertinamas lyginant jį su kitais (dažniausiai sudėtingumo požiūriu).

**Reaktyvumas** – reakcija į įvykius, adaptavimasis prie pokyčių, siekiant sumažinti neigiamas jų pasekmes.

**Reikalavimų darbuotojams aprašai –** rašytinis darbo vietą / pareigas reglamentuojantis dokumentas, kuriame išdėstyti kompetencijų reikalavimai asmeniui, dirbančiam tą darbą / einančiam pareigas.

**Reikalavimų profilis** – tai dokumentas, kuriame išdėstomi reikalavimai asmeniui, kuris tą darbą atlieka: patirtis, išsilavinimas, asmeninės savybės ir kt.

**Ribinės kompetencijos** – esminės savybės (dažniausiai žinios arba įgūdžiai), būtinos kiekvienam darbui minimaliai efektyviai atlikti.

**Ritualas** – pasikartojanti veiksmų, išreiškiančių ir stiprinančių organizacijos vertybes, tikslus ir pan. seka.

**S**

**Samdymo politika –** organizacijos vadovų ir / ar savininkų nerašytos subjektyvios nuostatos, kokius žmones (kokios lyties, amžiaus, išsilavinimo, teistumo, sveikatos būklės ir pan.), iš kur (vidaus ar išorės) ir kokiais būdais priimti į organizaciją.

**Sankcijos** – paskatinimai ir baudos, skatinančios darbuotojus laikytis nustatytų organizacinių normų bei siekti bendrų tikslų.

**Savaiminis mokymasis** – savaime vykstantis mokymasis žmogui atliekant įvairius savo gyvenimo vaidmenis.

**Savęs vertinimas** – procesas, kai asmuo pats vertina savo mokymosi pasiekimus ir mokymosi pažangą.

**Saviorganizacija** – sistemos sugebėjimas spontaniškai, be valdančio poveikio iš išorės, formuoti ir keisti savo struktūrą, užtikrinant sąlygas išlikimui.

**Savišvieta –** savarankiškas nuolatinis mokymasis, kuris remiasi asmens iš įvairių šaltinių gaunamomis žiniomis ir jo praktine patirtimi.

**Savivaldus mokymasis** – mokymosi veikla, valdoma pateis asmens (tikslų, turinio, mokymosi priemonių, laiko, vietos aspektais).

**Serijinis interviu –** pokalbių seka, kai su klausiamuoju paeiliui kalbasi keli klausėjai; su kiekvienu iš jų klausiamasis susitinka atskirai.

**Sėkmingai dirbančios organizacijos** – organizacijos, pasižyminčios sisteminiais vadovybės sprendimais pasiektu konkurenciniu pranašumu, užtikrinančiu organizacijos gyvavimo ilgaamžiškumą, matuojamą keletu dešimtmečių ir daugiau.

**Sistema** – tarpusavyje susijusių materialinio arba dvasinio pobūdžio elementų atitinkamiems tikslams pasiekti visuma.

**Sisteminė analizė** – mokslinių bei kt. tikrovę atspindinčių faktų, sukauptų kontrolinėmis sąlygomis ir taikant analitinius metodus, analizė.

**Sisteminė orientacija –** viena svarbiausių organizacijos raidos charakteristikų, nusakančių, jog visos organizacijos dalys turi būti sistemiškai orientuotas į planuojamus pasikeitimus.

**Sisteminis požiūris** – atskirų sistemos dalių suvokimas kaip susietos visumos ir remiantis racionalaus sprendimo paieška.

**Situacinė socialinės aplinkos įtaka –** personalo vertinimo klaida, kai vertintojo hobis, aplinkinių nuomonė, šeimos, giminių interesai, vyraujanti įmonės kultūra nulemia vertinimo rezultatus.

**Skubotas įvertinimas –** interviu vedėjo klaida, kai jis per pirmąsias kelias interviu minutes susidaro nuomonę apie pašnekovą ir priima skubotus sprendimus.

**Slypinčios žinios** – individualios ir sunkiai išreiškiamos žinios, įgytos per patirtį ir įkūnijamos veikloje (subjektyvios įžvalgos, nuojautos, pajautos, intuicija, prielaidos ir pan.).

**Socialinė adaptacija** – darbuotojas susipažįsta ir prisitaiko prie naujo kolektyvo vertybinių nuostatų, elgesio normų ir nuomonių.

**Socialinė adaptacija (arba socializacija) –** procesas, kurio metu darbuotojas susipažįsta ir prisitaiko prie naujo kolektyvo ir vadovo, supranta ir priima kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones.

**Socialinė atsakomybė** – organizacijos suvokimas, kad savanoriški veiksmai, nukreipti visuomenės / bendruomenės socialinei gerovei didinti, teigiamai veikia jų plėtrą.

**Socialinė kompetencija –** asmens gebėjimas būti komunikabiliam, tolerantiškam, partneriškam, socialiai aktyviam, versliam. Asmuo privalo gebėti korektiškai bendrauti, dirbti grupėje, valdyti transakcinius ryšius, vadovauti kitiems darbuotojams ir pan.

**Socialinis kontraktas** – abipusiškai organizacijos ir darbuotojų (kolektyvo arba individo) priimti įsipareigojimai.

**Socializacija –** sudedamoji personalo adaptavimo dalis, kurios metu darbuotojas supranta ir priima naujo kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones.

**Speciali personalo valdymo organizacija iš šalies –** personalo valdymo paslaugas teikiančios valstybinės ir privačios organizacijos.

**Specialybė** – tam tikra mokslo žinių ir pažinimo faktų visuma, kurią perima žmogus rengdamasis konkrečios profesijos darbui, t. y. įgyja reikiamą kvalifikaciją.

**Specializacija** – siauresnė už specialybę žinių ir pažinimo sritis; darbo pasidalijimo forma, kai asmuo arba ūkio subjektas sutelkia savo veiklą į vieną palyginti siaurą veiklos sritį.

**Specialybiniai reikalavimai** – tai reikiamo išsimokslinimo, profesinio pasiruošimo, specialių žinių ir profesinės patirties lygio apibrėžimas.

**Specialistas** – asmuo, turintis specialybę ar profesiją. Skiriamos kelios specialisto sampratos: a) plačiąja prasme – aukštos kvalifikacijos darbuotojas: gali būti tiek vadovas, tiek darbininkas; b) siaurąja prasme – personalo kategorija: ekonomistai, inžinieriai ir kiti specialistai, kurie atlieka jiems patikėtos valdymo srities apibrėžtos kompetencijos darbus.

**Specializuota karjera** – tai karjera, kai darbuotojas viso profesinio gyvenimo metu dirbo vienoje ar skirtingose organizacijose, tačiau jo profesija ar veiklos sritis, kurioje darbuotojas specializuojasi, nesikeitė. Ji gali būti vidinė organizacinė arba tarporganizacinė.

**Sprendimų priėmimas –** tai konkrečiai problemai spręsti reikalingų veiksmų krypties nustatymas formuluojant galimas alternatyvas ir vienos geriausios parinkimas.

**Stagnacija** – tai tokia situacija, kai organizmas yra diskomforto zonoje, bet dinamikos seniai nebėra ir todėl ši būsena nesukelia jokių emocijų, pokyčiai nevyksta, nes nėra motyvacijos veikti ir viskas išlieka taip kaip yra.

**Statusas** – asmens pripažįstamas socialinis rangas grupėje, kolegų pripažinimo lygio bei pagarbos matas.

**Stereotipas** – elgesio modelis, įsitvirtinęs atmintyje kaip tam tikras standartinis rinkinys veiksmų, atliekamų kiekvieną kartą, kai iškyla šiam stereotipui „pažįstama“ situacija.

**Strategija** – organizacijos / padalinio / asmens sprendimų sistema, atsižvelgianti į vidaus bei išorės aplinkas ir nukreipta į ilgalaikę perspektyvą, siekiant konkurencingų veiklos rezultatų.

**Strateginis personalo valdymas** – personalo valdymo susiejimas su strateginiais tikslais bei uždaviniais siekiant gerinti įstaigos rezultatus ir sukurti organizacijos kultūrą, kuri puoselėtų naujoves bei lankstumą. Personalo tarnyba yra strateginė partnerė ta prasme, kad jos vadovybė dirba kartu su kitais aukščiausio lygio vadovais, siekdama suformuoti ir įgyvendinti įstaigos strategiją.

**Streikas –** darbuotojų kolektyvinis atsisakymas dirbti, kol darbdaviai arba Vyriausybė nepatenkins jų keliamų reikalavimų.

**Stresas** – valdymo arba darbo situacija, apibūdinama padidėjusia psichologine / fiziologine įtampa.

**Stresas (darbe) –** emocinė būsena, kurios priežastis yra darbe keliamų reikalavimų ir asmens gebėjimo juos įvykdyti prieštara; stresas gali suaktyvinti veiklą (eustresas) ir daryti neigiamą poveikį (distresas).

**Stresinis interviu –** pokalbis, kuriam būdinga aštrus tonas, nemalonūs klausimai, sukeliantys klausiamajam didelės įtampos būseną.

**Streso pokalbis** – pokalbis, kuriuo siekiama sukelti diskomfortą, išmušti iš vėžių kandidatą ir įvertinti jo elgesį.

**Streso valdymas –** visuma emocinės saugos priemonių, kurios padeda vykdyti streso prevenciją arba šalinti neigiamus streso padarinius organizacijoje.

**Struktūrizuotas interviu** – pokalbis vyksta pagal iš anksto tiksliai nustatytą planą, iš anksto paruošiama pokalbio spausdinta forma, atsakymai tiksliai užrašomi.

**Suinteresuotos grupės** – individai, jų grupės arba institucijos, darantys poveikį organizacijai dėl savo tiesioginio suinteresuotumo jos veikla.

**Suvokimas** – psichologinis procesas, kurio metu žmogus atrenka paskatas ir motyvus būsimajai savo veiklai pagrįsti.

**Š**

**Švelnumo (atlaidumo) klaida –** vertintojo asmeninių savybių nulemta klaida – vertintojo siekimas visus įvertinti kaip gerus darbuotojus.

**T**

**Tarnautojas** – valdymo sferos ar protinio darbo darbuotojas, kurį samdo darbdavys (kitas asmuo, firma ar valstybė) tam tikroms darbo funkcijoms atlikti.

**Tarporganizacinė karjera** – kai darbuotojas kai kuriuos karjeros etapus pereina vienoje organizacijoje, kai kuriuos – kitoje (-ose) organizacijoje (-ose). Ji gali būti specializuota arba nespecializuota.

**Technokratinis sprendimas personalo klausimu** – kai į turimą darbo vietą ieškoma geriausiai jos reikalavimus atitinkančio darbuotojo, o jei tokio nerandama, tai reikalaujama, kad darbuotojas prisitaikytų prie darbo vietos reikalavimų.

**Teigiamas pastiprinimas –** teigiamas emocijas keliančių rezultatų gavimas atlikus kokį nors darbą ar pageidaujamas atlyginimas už tam tikrą elgesį.

**Tiesioginis vertinimas –** vertinimo (stebėjimo) būdas, kai vertintojas pateikia savo nuomonę apie realiai matomą (nebūtinai tuo momentu) vertinamojo darbą ir jį vertina.

**Tikslas** – siekinys, konkretaus norima ateities rezultato vaizdas, kurį ketina įgyvendinti atskiri darbuotojai arba jų grupės, dirbdami kartu.

**Tinkama personalo pasiūla –** pakankamas skaičius atitinkančių organizacijos pageidavimus pretendentų į laisvą darbo vietą / pareigas.

**Tyrimas** – informacijos (duomenų) surinkimo, analizės ir interpretacijos procesas, pagal kurį patvirtinamos arba paneigiamos teorinės nuostatos.

**Trijų kategorijų motyvų (poreikių) teorija** – darbuotojų motyvacijos modelis, susijęs su žmonių elgesiu pagal D. MCClellando trijų poreikių teoriją: pasiekimai, bendravimas ir valdžia, kurie gali būti laikytini svarbiausiais ir asmens gyvenime apskritai, ir darbe.

**Tipinis karjeros planas** – tai dokumentas, kuris darbuotojui parodo (ar padeda išsiaiškinti) karjeros galimybes savo įmonėje.

**U**

**Ugdymas** – asmenybę kuriantis žmonių bendravimas, sąveikaujant su aplinka bei žmonijos kultūros vertybėmis.

**Ugdymas karjerai** – ugdymo institucijų, tėvų ir bendruomenės sistemingas bendradarbiavimas, siekiant padėti jaunam žmogui pasirinkti jo pašaukimą atitinkančią profesiją; mokymas įgyti ir panaudoti asmenines nuostatas, žinias ir gebėjimus, kad profesinė veikla būtų prasminga, produktyvi ir pasitenkinimą teikianti.

**Ugdymo poreikis –** žmogaus kompetencijos stoka, kurią galima įveikti mokant ar mokantis.

**Ugdymo tikslai –** apibūdinimas darbo lygio, kurį besimokantieji turėtų pasiekti, kad būtų laikomi kompetentingais.

**Užduočių analizė –** išsamus darbo tyrimas, kuriuo nustatomos kompetencijos, reikalingos konkrečiam darbui atlikti.

**Užimtumo (darbo jėgos) planavimas** – tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas: 1) ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognozė ir 2) sprendimų ar išorės, ar vidaus kandidatai bus verbuojami į šias darbo vietas.

**V**

**Vadyba** – mokslas ir organizacijų praktika, susijusi su žmonių darbu organizacijose, vadybos uždavinys – siekti, kad darbuotojai sugebėtų veikti išvien siekiant organizacijos tikslų.

**Vadovas** – darbuotojas, kompetentingas priimti valdymo sprendimus įvairiose jo vadovaujamo kolektyvo veiklos srityse, atsakingas už valdomo padalinio veiklos rezultatus.

**Vadovavimas** – tai pavaldinių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas bei valdymo metodus.

**Vadovavimas personalui** apibrėžiamas kaip darbuotojų santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo.

**Vadovaujančių darbuotojų rezervas** – darbuotojų grupė, suformuota pagal atitinkamas procedūras iš labiausiai pasižymėjusių gamyboje ir perspektyviausių darbuotojų, turinčių organizacinių gabumų ir polinkį vadovaujamam darbui, tinkamas moralines savybes ir kompetenciją.

**Vadovo darbo stilius –** visuma tarpusavyje susijusių elgsenos normų taisyklių, vadovavimo metodų, kuriuos vadovas naudoja darbe ir kurie atspindi jo požiūrį į darbą bei savo pavaldinius.

**Vaidmuo** – asmens laukiamo elgesio visuma (rinkinys) jo santykiuose su aplinkiniais, atitinkami gebėjimai reikštis socialinėje grupėje.

**Vaizdo treniruotė –** įgūdžių ugdymo metodas, mokantis kalbėti prieš vaizdo kamerą, prisistatyti, susikaupti, gerai apmąstyti sakomą informaciją, valdytis, kontroliuoti save.

**Valdymas pagal tikslus –** paprastai kartą per metus atliekama procedūra: tiesioginis vadovas susitinka su kiekvienu savo pavaldiniu atskirai aptarti praėjusių metų rezultatų, problemų ir suformuluoti tikslų kitiems metams.

**Valdymo sprendimas** – valdymo proceso planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo alternatyvos pasirinkimas.

**Valdymo stilius** – veiksniai, apibūdinantys vadovui būdingą elgesį santykiuose su pavaldiniais (t. y. asmens būdingų bruožų, įgūdžių, gebėjimų ir teorinių pažiūrų) visuma.

**Valdžios poreikis** – individo poreikis ir gebėjimas daryti poveikį kitiems žmonėms ir įvykiams, taikant tam atitinkamus elgesio stilius ir metodus.

**Vartotojo balsas** – procesas, susidedantis iš suinteresuotųjų šalių nustatymo, informacijos apie jų poreikius surinkimo, apdorojimo, analizės ir šios informacijos struktūrizavimo.

**Veikla** – darbuotojo veiksmų visuma, kuriuos jis atlieka vykdydamas užduotį bei siekdamas tikslo.

**Veiklos aplinka –** asmens veiklą ir jo kvalifikaciją veikiančių ekonominių, ekologinių, ergonominių, psichologinių, kultūrinių, edukacinių ir kitokių sąlygų visuma.

**Veiklos funkcija –** funkcija, reikalinga veiklos tikslui siekti.

**Veiklos matavimas** – veiksmo efektyvumo ir / arba veiksmingumo išraiškos skaičiais procesas.

**Veiklos matas** – rodiklis, kvantifikuojantis veiksmo efektyvumą ir / arba veiksmingumą.

**Veiklos matavimo sistema** – rodiklių rinkinys, kuris naudojamas efektyvumui ir / arba veiksmingumui kvantifikuoti, taip pat pagalbinė infrastruktūra, padedanti reikiamą informaciją surinkti, palyginti, surūšiuoti, išnagrinėti, interpretuoti ir paskleisti.

**Veiklos savarankiškumas –** profesinės veiklos charakteristika, priklausanti nuo veiklos organizavimo ir pavaldumo pobūdžio: ar veikla yra atliekama savarankiškai (nepriklausomai nuo kitų veiklos dalyvių), ar dirbant grupėje, ar reikalingi sprendimai, priimami paties darbuotojo, ir kt. Veiklos savarankiškumas yra vienas iš kvalifikacijų lygmens kriterijų.

**Veiklos vertinimo tikslai –** orientuoti į darbuotojų įvertinimą ir jų vystymąsi.

**Verbavimas** – remiantis nustatytu personalo poreikiu, verbuojant vykdoma tinkamų kandidatų paieška vidinėje ir išorinėje aplinkoje.

**Verbavimas –** personalo valdymo veikla, kurios metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas darbo vietas / pareigas.

**Vertybinės nuostatos** – visuma žmogaus aplinkos, suformuojančios elgesio charakteristikas (moralės normos, papročiai ir pan.) ir turinčios ypatingą reikšmę žmogaus, darbo kolektyvo ir net visuomenės gyvenime.

**Vertybių skiepijimas –** mokymo metodas, kurio tikslas skiepyti darbuotojams svarbiausias organizacijos vertybes, siekti, kad jos taptų reikšmingos ir darbuotojams.

**Vertikali karjera** – tai labiausiai pastebima karjeros rūšis, nes darbuotojas kyla hierarchijos laiptais.

**Vidinė būsena** – tam tikrų asmens elgesį skatinančių ir reguliuojančių elementų poveikio rezultatas.

**Vidinė komunikacija –** ryšių su visomis vidinėmis grupėmis formavimas ir vadyba, padedanti organizacijai pasiekti jos tikslų, efektyviai konkuruoti ir didinti organizacijos vertę.

**Vidinė motyvacija –** darbuotojas siekia dirbti geriau todėl, kad gerai atliktas darbas jam kelią pasididžiavimą savimi.

**Vidiniai motyvatoriai** – vidinės paskatos, kurias individas jaučia darbo proceso metu, parodančios tiesioginę darbo skatinimo ir jo rezultato priklausomybę.

**Vidinė organizacinė karjera** – kai darbuotojas visus karjeros etapus pereina vienoje organizacijoje. Ji gali būti specializuota arba nespecializuota.

**Vidiniai paieškos šaltiniai –** tai naudojimasis vidiniais organizacijos ištekliais, kai į laisvą darbo vietą samdomas žmogus, jau dirbantis organizacijoje.

**Vidiniai šaltiniai (kitaip – vidaus pasiūla) –** visi esami organizacijos darbuotojai, kurie perkėlimo į aukštesnes, žemesnes ar to paties lygio pareigas būdu gali užimti laisvą darbo vietą.

**Vystymasis** – dėsningas, negrįžtamas ir kryptingas kokybės kaitos procesas, perėjimas į naują funkcionavimo lygmenį, siejamas su esminiais gebėjimų ir kompetencijų pokyčiais.

**Vizija** – organizacijos deklaruojamas požiūris į misijos įgyvendinimo galimybes: dėl ko organizacija konkuruos, kaip turėtų atrodyti misijos įgyvendinimo rezultatai bei kaip jų bus siekiama.

**Ž**

**Žinios** – tam tikri faktai apie mus supantį pasaulį.

**Žinių eksternalizacija** – procesas, kai individas ar organizacija išreiškia savo slypinčias žinias, tarsi „išverčia“ jas į protui suvokiamą kalbą.

**Žinių internalizacija** – procesas, kuris vyksta individualiai mokantis, kai asmuo įsimina tam tikras žinias veikdamas.

**Žinių kombinacija** – procesas, kuris vyksta, kai išreikštos žinios konvertuojamos į kompleksiškesnius, sudėtingesnius išreikštų žinių rinkinius.

**Žinių testai –** pokalbio metu arba anketavimo būdu atliekamas vertinimas, ar asmuo turi darbui / pareigoms reikalingų žinių, pvz., ekonomikos, rinkodaros, personalo valdymo.

**Žinių vadyba –** tai žinių kūrimo, dalijimosi jomis ir taikymo įstaigoje valdymas, kai dėmesio centre yra kiekvienas darbuotojas, siekiama naudoti įstaigos turimą informaciją, kaupti naujas žinias bei dalytis jomis.

**Žinių visuomenė** – visuomenės charakteristika, reiškianti platų ir nuolatinį naujų žinių išgavimą, jų papildymą ir panaudojimą.

**Žmonių išteklių balansas** – vidinė pasiūla atitinka organizacijos poreikį.

**Žmonių išteklių perteklius** – vidinė pasiūla viršija organizacijos poreikį.

**Žmonių išteklių stoka** – vidinė pasiūla nepatenkina organizacijos poreikio. Šiuo atveju priimami sprendimai – ieškoti išorėje, arba, jei reikia ne tuoj pat – paruošti savus darbuotojus.

**Žmogiškųjų išteklių valdymas** – vadovo taikomų valdymo stilių bei metodų visuma, nukreipta į organizacijos žmogiškųjų išteklių veiklos efektyvumą, siekiant vykdyti nustatytus organizacijos tikslus.

**Žmogiškųjų išteklių valdymas** – tai šiuolaikinė personalo valdymo koncepcija, nusakanti organizacijos valdymo žmogiškąjį aspektą, darbuotojų elgseną kompanijų požiūriu. Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas – gerinti organizacijos darbuotojų, t. y. žmogiškųjų išteklių panaudojimą taip, kad darbdavys galėtų gauti maksimalią naudą tinkamai panaudodamas personalo žinias ir įgūdžius. Darbuotojai savo ruožtu, taip pat gali tikėtis didžiausio galimo materialiojo ir psichologinio pasitenkinimo tinkamai vykdydami darbo procesą.

**Žmogiškųjų išteklių valdymas** – tai visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą.

**Žmogiškųjų išteklių vystymas (plačiąja prasme)** – bet koks procesas arba veikla, galinti pagilinti suaugusiųjų žinias, susijusias su darbu, ugdyti jų profesionalumą, didinti produktyvumą ir pasitenkinimo jausmą ir teikianti naudą individui, grupei (komandai), organizacijai, bendruomenei, valstybei ir galiausiai visai žmonijai.

**Žmogiškųjų išteklių vystymas (organizacijos kontekste)** – organizacinės praktikos, nukreiptos į mokymą(si), mokymus, vykdomus darbo vietoje; karjeros plėtrą ir mokymąsi visą gyvenimą bei organizacijos vystymą.

**Žmogiškųjų išteklių valdymo paskirtis** – nustatyti būsimąjį organizacijos personalo poreikį, jo tenkinimo šaltinius ir būdus.

**Žmogiškasis kapitalas** – mokslu ir darbu sukauptos. Žinios bei meistriškumas, žmogaus naudojami ūkinėje veikloje. Žmogiškasis kapitalas įgalina padidinti darbo produktyvumą.

**Žmogiškojo potencialo vystymas** – asmens potencialo išlaisvinimas, potencialių galimybių įgyvendinimas, gebėjimas integruoti mokymąsi į elgseną.

**360 laipsnių grįžtamojo ryšio vertinimas –** darbuotojų individualaus vertinimo metodas, kai vertina būtinai vertintojų grupė, į kurią įtraukiami vertintojai iš šalies.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS:**

1. Algirdas Šalčius. Ingrida Šarkūnaitė „Žmogiškųjų išteklių valdymas“. Vilniaus universitetas. Vilnius. 2011.
2. Artašes Gazarian. Vadovas ir organizacija. Rgrupė. Vilnius. 2013.
3. Birutė Vijeikienė. Juozas Vijeikis. Komandinio darbo pagrindai. Vilnius. Rosma. 2000.
4. Darbo ir socialinių tyrimų institutas „Darbo rinkos terminai ir sąvokos“, Agora, 1998, Vilnius.
5. Diana Lipinskienė. Personalo vadyba. Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis. Klaipėdos universiteto leidykla. Klaipėda. 2012.
6. Gary Dessler. Personalo valdymo pagrindai. UAB „Poligrafija ir informatika“. 2001.
7. Irena Bakanauskienė. Personalo valdymas. Vadovėlis. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas. 2008.
8. Irena Bakanauskienė. Personalo valdymas. VDU. 2002.
9. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Aiškinamasis kvalifikacijų sistemos terminų žodynas. 2008.
10. Rūta Adamonienė. Algimantas Sakalas. Violeta Šilingienė. Personalo valdymas. Technologija. Kaunas. 2002.
11. Vaclava Griškevičienė. Personalo vadyba. Vilnius. 2002.
12. Vadybos sprendimų centras. Personalo vertė ir vadyba. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. 2004.
13. Vytolis Kučinskas. Ergonomika. Vilnius. Jandrija. 2001.
14. Vladimiras Gražulis ir kt. Žmogiškųjų išteklių valdymas. Mykolo Romerio universitetas. 2015. Vilnius.
15. <http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf>.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_