STUDIJŲ DALYKO (MODULIO) APRAŠAS

Dalyko (modulio) pavadinimas	Kodas
Žmogiškųjų išteklių valdymas	

Dėstytojas / a (-ai)	Padalinys (-iai)
Koordinuojantis: lektorė Aušra Čepelienė **Kitas (-i):**	Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Verslo informacijos vadybos bakalauro studijų programos komitetas, Saulėtekio al. 9, I rūmai, 602 kab., LT-10222 Vilnius

Studijų pakopa	Dalyko (modulio) tipas
Pirmoji	Individualiųjų studijų

Įgyvendinimo forma	Vykdymo laikotarpis	Vykdymo kalba (-os)
Mišri: auditorinė ir nuotolinė	Pavasario (VI) semestras	Lietuvių

Reikalavimai studijuojančiajam	
Išankstiniai reikalavimai: Gebėti ieškoti ir kritiškai vertinti informaciją, ją sisteminti, naudotis skaičiuokle ir bendradarbiavimo įrankiais. Specialių žmogiškųjų išteklių valdymo žinių nereikalaujama..	**Gretutiniai reikalavimai (jei yra):**

Dalyko (modulio) apimtis kreditais	Visas studento darbo krūvis	Kontaktinio darbo valandos	Savarankiško darbo valandos
5	130	50	80

Dalyko (modulio) tikslas

Kurso tikslas – suteikti žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacinio elgesio teorinį pagrindą bei išugdyti gebėjimą analizuoti žmonių ir darbo organizavimo problemas, priimti įrodymais pagrįstus sprendimus ir įvertinti technologijų poveikį darbuotojams bei organizacijos rezultatams. Dalykas pritaikytas Verslo informacijos vadybos studentams.

- Bendrosios kompetencijos: kritinis mąstymas ir problemų sprendimas; informacijos ir duomenų vertinimas; bendradarbiavimas ir atsakomybė už komandos rezultatą; argumentuotas bendravimas ir refleksija.
- Dalykinės kompetencijos: darbo ir atsakomybių projektavimas; pagrindinių žmonių valdymo sprendimų rengimas; darbuotojų duomenų interpretavimas; žinių perdavimo ir mokymosi organizavimas; atsakingas dirbtinio intelekto (DI) taikymo vertinimas.
- Mokymosi organizavimas: Paskaitose derinamas teorijos aiškinimas, situacijų nagrinėjimas ir trumpos praktinės užduotys; seminaruose vykdomos simuliacijos ir išsamesnė analizė. Semestro metu komandos nuosekliai analizuoja vieną organizacijos atvejį. Vizito į įmonę data ir vieta tikslinamos semestro metu, nekeičiant bendros dalyko apimties.

Dalyko (modulio) studijų rezultatai	Studijų metodai	Vertinimo metodai
Studentai gebės paaiškinti, kaip žmonių valdymas prisideda prie organizacijos strategijos įgyvendinimo ir veiklos rezultatų, bei atskirti vadovo, darbuotojo ir žmogiškųjų išteklių funkcijos atsakomybes.	Interaktyvios paskaitos, situacijų analizė, diskusijos.	Egzamino situaciniai klausimai; seminarų užduotys.

Studentai gebės apibrėžti nedidelės komandos narių atsakomybes, parengti pareigybės profilį, suformuluoti atrankos kriterijus ir sudaryti naujo darbuotojo įvedimo planą.	Darbo projektavimo užduotys, struktūruoto interviu simuliacija, darbas grupėse.	Praktinių užduočių rezultatai paskaitose ir seminaruose; komandinis projektas; egzaminas.
Studentai gebės išanalizuoti darbuotojo veiklos problemą, suformuluoti veiklos tikslus ir parinkti rodiklius, suplanuoti grįžtamojo ryšio pokalbį ir pagrįsti, ar tikslinga keisti atlygio paskatas, taikydami motyvacijos, teisingumo ir veiklos valdymo principus.	Atvejų analizė, vaidmenų simuliacijos, sprendimų palyginimas.	Individualus darbas apie veiklos valdymą; seminarų užduotys; egzaminas.
Studentai gebės išanalizuoti komandos bendradarbiavimo, organizacinės kultūros ir žinių perdavimo problemas bei pasiūlyti darbuotojų mokymosi ir darbo organizavimo veiksmus.	Komandinės užduotys, konfliktinių situacijų simuliacijos, refleksija, vizitas į įmonę.	Komandinė vizito arba lygiaverčio atvejo analizė seminare; komandinis projektas; seminarų užduotys; egzaminas.
Studentai gebės kritiškai įvertinti informaciją ir duomenis apie darbuotojus, atskirti statistinę sąsają nuo priežastinio ryšio, įvardyti duomenų ribotumus bei įvertinti dirbtinio intelekto rekomendacijų pagrįstumą ir su jomis susijusias privatumo bei šališkumo rizikas.	Darbas su mokomaisiais duomenimis skaičiuoklėje, DI atsakymų tikrinimas, diskusijos.	Individualus darbas apie duomenis; komandinis projektas; egzaminas.
Studentai gebės palyginti žmonių ar darbo organizavimo problemos sprendimo alternatyvas, pagrįsti pasirinktą sprendimą, numatyti jo įgyvendinimo veiksmus ir parinkti poveikio vertinimo rodiklius.	Nuosekli organizacijos atvejo analizė, konsultacijos, projekto pristatymas ir gynimas.	Komandinis projektas ir individualūs atsakymai gynimo metu; egzaminas.

Temos	**Kontaktinio darbo valandos**							**Savarankiškų studijų laikas ir užduotys**	
	Paskaitos	Konsultacijos	Seminarai	Pratybos	Laboratoriniai darbai	Praktika	**Visas kontaktinis darbas**	**Savarankiškas darbas**	**Savarankiškai atliekamos užduotys**
1. Žmonių valdymas ir verslo rezultatai. Kurso paskirtis, darbo ir vertinimo tvarka. Žmogiškųjų išteklių valdymo ciklas. Strateginis požiūris ir įrodymais pagrįsti sprendimai. HR funkcijos, vadovo ir darbuotojo atsakomybės.	2						**2**	**2**	Trumpa pradinio atvejo analizė ir pasirengimas diskusijai. Skaitiniai: 1, 2, 3.
2. Darbo ir organizacijos projektavimas. Darbo pasidalijimas, struktūrų tipai ir koordinavimas. Sprendimų teisės ir atsakomybės. Pareigybės rezultatai, užduotys ir gebėjimai. Žmonių poreikio bei darbo krūvio pagrindimas.	4		2				**6**	**8**	Parengti komandos atsakomybių ir vienos pareigybės profilį; pritaikyti semestro atvejui. Skaitiniai: 1, 2, 3.
3. Atranka ir darbdavio pažadas. Darbuotojų paieška, darbdavio patrauklumas ir kandidatų patirtis. Struktūruotas interviu, darbo mėginys ir vertinimo kriterijai. Atrankos šališkumas, nediskriminavimas ir atsakingas DI naudojimas.	4		2				**6**	**8**	Praktinė atrankos kriterijų ir interviu klausimų simuliacija seminare. Skaitiniai: 1,3,8
4. Darbuotojo įvedimas ir žinių perdavimas. Adaptacija, lūkesčių suderinimas, informacijos prieinamumas ir mentorystė. Darbuotojo kelias organizacijoje. Žinių	2						**2**	**4**	Sudaryti pirmųjų 30 dienų planą ir numatyti pažangos požymius.

išsaugojimas darbuotojui išeinant; darbo santykių pagrindai.									Skaitiniai: 1,3,8.
5. Motyvacija ir veiklos valdymas. Teorijų taikymas, tikslai, rodikliai, vertinimo klaidos, grįžtamasis ryšys.	4		2				**6**	**8**	Individualus darbas Nr. 1. „Veiklos valdymas ir atlygis“: problemos diagnozė, tikslai ir grįžtamojo ryšio pokalbio planas. Darbas užbaigiamas išnagrinėjus 6 temą Skaitiniai: 1, 2, 3.
6. Atlygis ir teisingumas. Pastovus ir kintamas atlygis, papildomos naudos. Pareigybių vertės ir rinkos atlygio pagrindai. Vidinis teisingumas, atlygio skaidrumas ir komunikacija. Paskatų poveikis elgesiui bei nepageidaujami padariniai.	4		2				**6**	**8**	Paskirstyti ribotą atlygio didinimo biudžetą ir pagrįsti pasirinkimus; Individualiame darbe Nr. 1 įvertinti atlygio ir paskatų ryšį su veiklos problema. Skaitiniai: 1, 2, 3, 8.
7. Mokymasis ir gebėjimų ugdymas. Mokymosi poreikio nustatymas. Mokymasis darbe, praktika, mentorystė ir grįžtamasis ryšys. Žinių dalijimasis. Mokymosi perkėlimas į darbą ir poveikio vertinimas.	2						**2**	**4**	Parengti vieno gebėjimo ugdymo planą ir jo pritaikymo darbe vertinimą. Skaitiniai: 1, 2, 3.
8. Komandos, kultūra ir bendradarbiavimas. Organizacinės kultūros lygmenys ir elgesio normos. Psichologinis saugumas ir atskaitomybė. Konfliktai, įtrauktis ir hibridinis darbas. Darbo krūvis, gerovė, darbo ir poilsio ribos.	4		2				**6**	**8**	Išanalizuoti komandos konfliktą, sudaryti darbo susitarimus ir reflektuoti savo indėlį į komandinį projektą. Skaitiniai: 1, 2, 3, 6,.
9. Žmonių duomenys ir dirbtinis intelektas. Darbuotojų kaita, apklausos ir veiklos duomenys. Informacijos kokybė, rodiklių interpretavimas, koreliacija ir priežastingumas. HR informacinės sistemos. Privatumas, stebėsena ir algoritminis šališkumas.	4						**4**	**10**	Individualus darbas Nr. 2: „Duomenys ir DI taikymas“: trumpo scenarijaus DI atsakymo auditas, rizikos ir studento sprendimas. Apimtis – 1 psl. arba 3–4 skaidrės. Skaitiniai: 3, 4, 5, 7.
10. Darbo pokyčiai ir technologijų diegimas. Pokyčio poreikis, suinteresuotosios šalys ir pasipriešinimas. Užduočių perskirstymas tarp žmogaus ir DI. Gebėjimų poreikis, darbuotojų įtraukimas ir pokyčio komunikacija. Piloto sėkmės kriterijai.	2						**2**	**4**	Parengti mažo technologijos diegimo piloto veiksmus, atsakomybes ir poveikio rodiklius. Skaitiniai: 1, 2, 3, 4, 7.
11. Vizitas į įmonę. Žmonių valdymo praktikos, informacijos srautai ir technologijų taikymas. Pasirengimas – 1 val., vizitas – 2 val., aptarimas – 1 val. Data ir vieta tikslinamos; blokas perkeliamas pagal įmonės galimybes. Kelionės laikas į kontaktines valandas neįtraukiamas.			4				**4**	**4**	Seminare komandomis aptarti vieną įmonės praktiką, jos veiksmingumo įrodymus ir ribas. Nedalyvaujantiems – lygiavertė pateikto atvejo analizė. Skaitiniai: 3.
12. Sprendimų pristatymas ir kurso integracija. Komandinių projektų gynimas. Alternatyvų palyginimas, įgyvendinamumo ir poveikio vertinimas. Individualaus indėlio refleksija. Kurso rezultatų apibendrinimas.			2				**2**	**4**	Užbaigti ir pristatyti projektą: iki 5-7 skaidrių ir vieno puslapio rekomendacija.

									Pateikti individualaus indėlio refleksiją. Skaitiniai: 3.
13. Konsultacijos ir pasirengimas egzaminui. Projekto rengimo konsultacija – 1 val.; studijų rezultatų ir situacinių užduočių aptarimas – 1 val.		2					**2**	**8**	Pasirengti egzaminui, pakartoti teorinius principus ir išspręsti mokomąsias situacijas. Skaitiniai: 1, 2, 3.
Iš viso	**32**	**2**	**16**				**50**	**80**	

Vertinimo strategija	Svoris proc.	Atsiskaitymo laikas	Vertinimo kriterijai
Semestro metu atliekamos užduotys ir egzaminas	100%	Semestro metu ir egzamino sesijos metu	Galutinis balas = E × 0,4 + K × 0,3 + I × 0,2 + S × 0,1. E – egzaminas; K – komandinis projektas; I – individualių darbų vidurkis; S – darbas seminaruose. Kiekviena dalis vertinama 0–10 balų. Visos keturios dalys privalomos ir turi būti išlaikytos (ne mažiau kaip 5 balai). Neatlikta dalis vertinama 0; atsiskaitymo ir perlaikymo tvarka taikoma pagal galiojančią VU tvarką. Neatvykimas į egzaminą vertinamas 0. DI leidžiama naudoti mokymuisi ir darbams pagal konkrečios užduoties sąlygas. Studentas nurodo įrankį, naudojimo tikslą, ką tikrino ir ką pakeitė. Už turinio tikslumą ir šaltinius atsako studentas. Naudojami mokomieji ar anonimizuoti duomenys. Egzamino metu DI nenaudojamas.
Egzaminas	40	Egzaminas sesijos metu	Individualus egzaminas raštu: 10 uždaro tipo situacinių klausimų (po 1 tašką) ir 2 atviros atvejo analizės užduotys (po 5 taškus). Iš viso – 20 taškų; balas = surinkti taškai / 2. Kiekviena atvira užduotis vertinama pagal problemos nustatymą (1 taškas), tinkamą teorijos taikymą (1), sprendimą ir jo pagrindimą (2), ribų ar rizikų įvertinimą (1). Vertinamas gebėjimas taikyti teoriją ir interpretuoti informaciją.
Praktinis komandinis projektas	30	Semestro pabaigoje	3–4 studentų komanda visą semestrą analizuoja vieną mokomąjį arba suderintą realios organizacijos atvejį. Baigiamajame darbe sprendžiama viena aiškiai apibrėžta problema. Pateikiama iki 5 skaidrių ir vieno puslapio rekomendacija: įrodymai, bent dvi alternatyvos, pasirinkimas, įgyvendinimo veiksmai ir poveikio rodikliai. Komandos darbo kriterijai: problema ir įrodymai – 3 balai; teorijos taikymas – 2; alternatyvų palyginimas – 2; įgyvendinamumas ir poveikio vertinimas – 2; aiškumas – 1. K = 0,8 × Kk + 0,2 × Ki. Kk – komandos balas; Ki – individualus balas (abu 0–10). Ki kriterijai: problemos ir sprendimo supratimas – 4 balai; atsakymų pagrindimas – 4; savo indėlio ir atliktų darbų paaiškinimas – 2. Gynimo grafikas ir trukmė nustatomi pagal grupių skaičių. Prireikus gynimai pradedami ankstesniame seminare, išlaikant bendrą dalyko valandų apimtį.
Praktinių individualių užduočių atlikimas seminarui	20	Nr. 1 – po 6 temos; Nr. 2 – po 9 temos. Datos skelbiamos VMA.	Du vienodo svorio individualūs darbai; kiekvienas sudaro 10 % galutinio balo. I = (I1 + I2) / 2. Abu darbai privalomi ir kiekvienas turi būti įvertintas bent 5 balais. Neišlaikytą darbą galima taisyti laikantis galiojančios VU tvarkos. **Nr. 1 „Veiklos valdymas ir atlygis“**. Studentas diagnozuoja pateiktą veiklos problemą, suformuluoja tikslus ir rodiklius, parengia grįžtamojo ryšio pokalbio planą. Įvertina, ar atlygis ir paskatos susiję su problema, ir pagrindžia, ar juos reikia keisti. Remiasi kurso teorija ir skaitiniais. Apimtis – iki 2 psl. arba iki 5 skaidrių. Vertinimas: diagnozė – 2 balai; tikslai ir rodikliai – 2; pokalbio planas – 2; atlygio ir paskatų įvertinimas – 2; teorija ir šaltiniai – 1; aiškumas – 1.

			Nr. 2 „Duomenys ir DI taikymas“. Pateikiama trumpa, nuasmeninta reali arba mokomoji situacija. Studentas pasirinktam DI įrankiui pateikia situaciją ir paprašo 5 galimų priežasčių bei 3 rekomendacijų. Studentas: 1) įvertina, kurie DI pasiūlymai pritaikomi, o kurie bendriniai ar nepagrįsti; 2) nustato be įrodymų priimtas prielaidas, trūkstamus duomenis, šališkumo, privatumo ir etikos rizikas; 3) pateikia savo pakoreguotą veiksmų planą, pagrįstą bent vienu kurso skaitiniu. Apimtis – 1 psl. arba 3–4 skaidrės; užklausa ir analizuotos DI atsakymo ištraukos pateikiamos priede arba atskirame VMA lauke ir į apimtį neįtraukiamos. Nurodomas DI įrankis ir naudojimo data. Vertinimas: užduoties atsekamumas (scenarijus, užklausa, atsakymo ištraukos) – 1 balas; DI atsakymo auditas – 3; prielaidų ir rizikų įvertinimas – 2; studento sprendimas ir pagrindimas skaitiniais – 3; aiškumas bei šaltinių ir DI naudojimo nurodymas – 1. Vertinama studento analizė, o ne DI sugeneruoto teksto sklandumas. Sudėtinga statistinė analizė nereikalaujama.
Darbas seminaruose	10	Semestro metu	Vertinami studento pateikti seminarų darbo įrodymai: pasirengimas ir atliktos užduotys – 4 balai; argumentų, teorijos ir duomenų taikymas – 3; konstruktyvus grįžtamasis ryšys ir bendradarbiavimas – 2; individuali refleksija – 1. Vertinama viso semestro darbų visuma. Raštu pateikta argumentuota išvada laikoma lygiaverčiu dalyvavimo įrodymu. Vien lankomumas ar pasisakymų skaičius balo nelemia. Atskirai vertinami individualūs darbai pakartotinai neįtraukiami į seminarų balą.

Autorius (-iai)	**Leidimo metai**	**Pavadinimas**	**Periodinio leidinio Nr. ar leidinio tomas**	**Leidykla ar internetinė nuoroda**
Privaloma literatūra				
1. Armstrong M., Taylor St.	2026	Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice	17th edition	Kogan Page, Leidinio puslapis
2. Black J. S., Bright D. S.	2019	Organizational Behavior. Dėstytojos nurodytos dalys apie motyvaciją, komandas, organizacinę kultūrą ir pokyčius.	Atvirosios prieigos vadovėlis	OpenStax, Rice University Elektroninis vadovėlis
3. Čepelienė A.	Kurso vykdymo metai	Paskaitų medžiaga, mokomieji organizacijų atvejai, užduotys ir duomenų rinkiniai.	Studijų medžiaga	VU virtualioji mokymosi aplinka (VMA). Medžiaga ir konkretūs skaitiniai pateikiami ne vėliau kaip prieš 2 savaites iki atitinkamo užsiėmimo.
Papildoma literatūra				
4. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. R.	2023	Generative AI at Work	Mokslinis straipsnis. The Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889–942	Oxford University Press Straipsnis ir DOI
5. CIPD	2025	People analytics	Teminė apžvalga, 2025-02-07	CIPD Apžvalga
6. Edmondson, A. C.	2019	The Fearless Organization: Creating	Knyga	John Wiley & Sons. Leidinio puslapis

		Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.		
7. Mollick, E.	2024	Co-Intelligence: Living and Working with AI.	2024	Portfolio Leidinio puslapis
6. Lietuvos Respublikos Seimas	2016; aktuali suvestinė redakcija	Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Dėstytojos nurodytos nuostatos.	Įstatymas Nr. XII-2603	Teisės aktų registras Teisės akto redakcijos Pasirenkama aktuali suvestinė redakcija.
Privalomai skaitomos tik konkrečiai temai dėstytojos paskirtos leidinių dalys. Skaitiniai, pasirengimo klausimai ir užduotys skelbiami VMA ne vėliau kaip prieš dvi savaites iki atitinkamo užsiėmimo. Atskirų temų papildomi šaltiniai gali būti skiriami kaip privalomi konkretaus užsiėmimo skaitiniai. Aktualūs tyrimai ir įmonių praktikos pavyzdžiai pateikiami VMA semestro metu.				