

به نام خدا

مدیریت منابع انسانی

مؤلفان :

پریسا سعادت

(رئیس و مدرس مرکز آموزش علمی-کاربردی گروه صنعتی شیشه لرستان)

دکتر احمد رضا عارف

(مدیر آموزش و پژوهش و مدرس مرکز آموزش علمی-کاربردی گروه صنعتی شیشه لرستان)

ناصر ابراهیمی

(مدیر گروه مدیریت و مدرس مرکز آموزش علمی-کاربردی گروه صنعتی شیشه لرستان)

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۵)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

Chaponashr.ir



سرشناسه : سعادت، پریسا، ۱۳۵۷
عنوان و نام پدیدآورندگان: مدیریت منابع انسانی / مولفان: پریسا سعادت، احمد رضا عارف، ناصر ابراهیمی
مشخصات نشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۵.
مشخصات ظاهری : ۱۱۰ ص.
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۴۱۳-۸
شناسه افزوده : عارف، احمد رضا، ۱۳۵۳
شناسه افزوده : ابراهیمی، ناصر، ۱۳۶۴
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
یادداشت : کتابنامه.
موضوع : اقتصاد مقاومتی - تولید - مصرف
رده بندی کنگره : ۹۸۳ TP
رده بندی دیویی : ۵۵/۶۶۸
شماره کتابشناسی ملی : ۵۴۹۷۶۲۳۷
اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیپا

نام کتاب : مدیریت منابع انسانی
مولفان: پریسا سعادت - دکتر احمد رضا عارف - ناصر ابراهیمی
ناشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)
صفحه آرائی، تنظیم و طرح جلد : محدثه فرهمند
تیراژ : ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ : اول - ۱۴۰۵
چاپ : زبرجد
قیمت : ۱۸۵۰۰۰ تومان
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان :
<https://chaponashr.ir/ketabresan>
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۴۱۳-۸
تلفن مرکز پخش : ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir



chaponashr.ir



فهرست

پیشگفتار.....	۹
مقدمه	۱۳
منابع انسانی	۱۵
تاریخچه منابع انسانی	۱۶
اهمیت منابع انسانی	۱۶
توانمندسازهای تعالی منابع انسانی	۱۷
شایستگی‌های تحول منابع انسانی	۱۸
نقش شایستگی‌های تحول منابع انسانی در عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان	۱۹
نقش‌های مختلف منابع انسانی	۲۰
حفظ و نگهداشت منابع انسانی	۲۳
راهکارهای موثر در جذب و نگهداری نیروی انسانی	۲۵
ابعاد نگهداری منابع انسانی	۲۶
مدیریت منابع انسانی	۲۷
فرایند مدیریت منابع انسانی	۲۸

۲۹	 سیر تحول مدیریت منابع انسانی
۲۹	 هدف‌های مدیریت منابع انسانی
۳۲	 هفت اصل مدیریت منابع انسانی
۳۲	 اصل اول: استخدام و گزینش
۳۳	 اصل دوم: مدیریت عملکرد
۳۴	 اصل سوم: یادگیری و توسعه
۳۴	 اصل چهارم: برنامه ریزی جانشین پروری
۳۵	 اصل پنجم: جبران خدمات و مزایا
۳۵	 اصل ششم: سیستم اطلاعاتی منابع انسانی
۳۶	 اصل هفتم: داده های منابع انسانی
۳۶	 رویه‌های مدیریت منابع انسانی
۳۸	 کارمندیابی
۳۹	 مراحل کارمندیابی
۴۰	 عوامل موثر بر کارمندیابی
۴۳	 منابع کارمندیابی
۴۴	 آموزش و بالندگی

۴۵.....	مفهوم آموزش
۴۶.....	جبران خدمات
۴۹.....	الزامات اساسی مدیریت منابع انسانی
۴۹.....	رویکرد سنتی و رویکرد مبتنی بر شایستگی
۵۳.....	شایستگی‌ها و تئوری‌های مدیریت منابع انسانی
۵۳.....	تئوری دیدگاه رفتاری
۵۴.....	تئوری سیستم‌های سایبرنتیک
۵۵.....	تئوری هزینه دادوستد
۵۵.....	تئوری وابستگی منابع
۵۶.....	تئوری نهادی
۵۷.....	تئوری منبع محور
۵۹.....	شایستگی‌ها و استراتژی سازمانی
۶۰.....	مزایای استفاده از سیستم انتخاب مبتنی بر شایستگی
۶۲.....	مزایای استفاده از سیستم آموزش و توسعه مبتنی بر شایستگی
۶۴.....	چگونگی استفاده افراد، مدیران و سازمان‌ها از شایستگی‌ها
۶۵.....	برای سازمان‌ها

- ۶۵..... برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
- ۶۷..... الگوهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
- ۶۷..... عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
- ۶۸..... عوامل تاثیرگذار بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
- ۶۹..... انسان به عنوان یک منبع و سرمایه
- ۷۰..... بررسی مقایسه ای مسائل نظری
- ۷۰..... نگاه به سازمان از درون و برون
- ۷۳..... تئوری مبادلات اجتماعی
- ۷۴..... تئوری ویژگی های شغلی
- ۷۶..... نظریه الگوی پردازش داده های اجتماعی
- ۷۶..... دیدگاه منبع محور
- ۷۷..... ضرورت کمی سازی دستاورد های منابع انسانی
- ۷۸..... رویکردهای مختلف مطالعه شیوه های مدیریت منابع انسانی
- ۷۹..... سیستم کاری عملکرد بالا
- ۸۲..... ماهیت ارتباط مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

موافقان و مخالفان رویکردهای تاثیر مستقیم و غیر مستقیم مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی	۸۳
نام هایی متفاوت، ویژگی هایی مشترک	۸۳
ارزش آفرینی سرمایه انسانی	۸۴
توانمندسازی روانشناختی کارکنان	۸۵
موانع پشتیبانی مدیران از آموزش و توسعه کارکنان	۸۶
راهبردهایی برای حفظ منابع انسانی شایسته	۸۸
اقدامات مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی با حفظ کارکنان	۹۱
اقدامات مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی با حفظ کارکنان	۹۲
تامین نیروی انسانی	۹۳
روش های سرمایه گذاری در منابع انسانی	۹۳
شاخص های چهارگانه سرمایه انسانی	۹۴
ارزیابی منابع انسانی	۹۵
مدل های تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی	۹۹
مدل تعالی آموزش و توسعه در ایران	۹۹
کاربردهای مدل تعالی آموزش و توسعه	۱۰۰

عوامل مهمی که بر روحیه کارکنان تأثیر می گذارد ۱۰۱

برخی از مهمترین راهکارها برای جذب و نگهداشت منابع انسانی ۱۰۲

روش های ظرفیت سازی استراتژیک منابع انسانی ۱۰۲

جمع بندی ۱۰۶

منابع ۱۰۷

پیشگفتار

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. مدیریت امور کارکنان حوزه های است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان، مدیریت منابع انسانی مطرح می شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلیتر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می گیرد. حفاظت از منابع یکی از نظریه های اصلی در حوزه منابع انسانی است. ایده اصلی این نظریه در مورد رفتارهای منبع محور افراد است که در تلاش برای به دست آوردن و حفظ منابع خود برای اطمینان از حفظ خود هستند (کیم و بهر، ۲۰۲۲). منابع به عنوان ویژگی های شخصی، شرایط، مواد، انرژی یا هر چیزی که افراد برای کمک به دستیابی به اهداف درک می کنند، تعریف می شوند که افراد را به سمت دستیابی و محافظت از این منابع سوق می دهد، زیرا از دست دادن منابع می تواند باعث استرس شود و سپس بر دستیابی به هدف آنها تأثیر منفی بگذارد؛ بنابراین، یک سازمان می تواند با فراهم کردن یک محیط کاری حمایتی، به ویژه شیوه های مناسب منابع انسانی برای حمایت از کارکنان، به کارکنان کمک کند تا منابع ارزشمندی را به دست آورند و حفظ کنند. به عنوان مثال، کارکنانی که برنامه های توسعه گسترده ای را تجربه می کنند، می توانند وظایف خود را به طور موثر و کارآمد انجام دهند و به آنها در دستیابی به اهداف شخصی و حرفه ای خود کمک کنند (لی و لین، ۲۰۲۱). مجموعه مناسبی از شیوه های منابع انسانی در یک سازمان، کارکنان را به درک این موضوع سوق می دهد که سازمان منابع کافی برای حمایت از آنها فراهم می کند و بر رفاه آنها تأثیر می گذارد که پایه ای برای عملکرد صحیح افراد در زندگی شخصی و حرفه ای شان است. علاوه بر این، به نظر می رسد که کارکنان این حمایت را با انجام کامل وظایف خود و سازگاری مداوم خود متقابلاً انجام می دهند که می تواند به سازمان کمک کند تا در محیط در حال تغییر سریع عمل کند؛ به عبارت دیگر، هنگامی که کارکنان از اهمیت منابع سازمان آگاه شدند، با نشان دادن نگرش مثبت و توانایی

^۱ Kim and Beehr

^۲ Li and Lin

رفتاری خود برای حفظ این منابع تلاش می کنند تا خود را برای پاسخگویی موثر به حمایت از سازمان تطبیق دهند (رورکخم، ۲۰۲۳).

برای ده ها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می شدند؛ اما اکنون حوزه های به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آنطور که در حال حاضر درک می شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندی های سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. همچنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است. مدیریت منابع انسانی در دهه ۹۱۰۴ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می نگرد. همچنین فلسفه های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند. مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد.

در دنیای پرشتاب و پیچیده ای امروز، جایی که فناوری ها با سرعتی سرسام آور جایگزین یکدیگر می شوند و مدل های کسب و کار بیش از هر زمان دیگری در معرض تغییرات بنیادین قرار دارند، یک حقیقت ثابت باقی مانده است: «سازمان ها چیزی جز مجموعه ای از انسان ها نیستند.» اگر در دهه های گذشته، مدیریت منابع انسانی تنها به امور اداری، پرداخت حقوق و اجرای مقررات انضباطی خلاصه می شد، امروز این حوزه به قلب تپنده و مغز متفکر سازمان تبدیل شده است. ما در عصری زندگی می کنیم که مزیت رقابتی شرکت ها نه در تجهیزات سخت افزاری یا فرآیندهای ماشینی، بلکه در «سرمایه ی فکری»، «خلاقیت» و «تعهد» کارکنان نهفته است. مدیریت منابع انسانی دیگر یک واحد پشتیبان نیست، بلکه یک شریک استراتژیک است که بقا و شکوفایی کسب و کار را در بازار رقابتی رقم می زند. کتابی که پیش رو دارید، تلاشی است برای عبور از دیدگاه های سنتی و نگاه به مدیریت منابع انسانی به عنوان یک سیستم یکپارچه و هوشمند. در این اثر، ما نه تنها به ابزارهای فنی جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد می پردازیم، بلکه سعی داریم

بر اهمیت «تجربه‌ی کارکنان»، رهبری تحول‌آفرین و ایجاد فرهنگ سازمانی تاب‌آور تمرکز کنیم. این کتاب برای مخاطبانی نگاشته شده است که باور دارند سازمان‌ها بستر شکوفایی استعدادها هستند، نه قفس‌های سازمانی. چه شما یک مدیر میانی باشید که با چالش‌های انگیزشی تیم خود دست‌وپنچ نرم می‌کنید، چه یک متخصص منابع انسانی که به دنبال پیاده‌سازی مدل‌های نوین است، و چه دانشجویی که در پی درک عمیق‌تر از رفتار سازمانی است؛ این مطالب راهنمای شما در مسیر پیچیده، اما لذت‌بخش مدیریت انسان‌ها خواهد بود. مدیریت منابع انسانی، علم ترکیب «داده‌های سخت» با «احساسات نرم» است؛ هنری است که در آن، کارایی سیستم با رفاه فردی پیوند می‌خورد. امید است که این کتاب، دریچه‌ای نو به سوی درک بهتر این هنر پیچیده بگشاید و به شما در ساختن سازمان‌هایی که انسان‌ها در آن می‌درخشند، یاری رساند.

مقدمه

منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است. اگر سیاست ها و رویه های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل تر است. فرهنگ و ارزش های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشأت می گیرد تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود. دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند. شرکت های کوچک و متوسط امروزه با تغییرات ناشی از شتاب و افزایش پیچیدگی پدیده های به هم پیوسته مانند پیشرفت های فناوری، جهانی شدن و بین المللی شدن بازارها مواجه اند. به علاوه، وجود بحران های مالی جهانی که بازارهای بین المللی و اقتصادهای نوظهور را در بر گرفته است، نیازمند یک انطباق گسترده و مقابله با رقابت های جهانی و منابع کافی و قابلیت های متمایز است. در این شرایط، بقای سازمان به ظرفیت آن برای انطباق و توسعه مزیت های رقابتی پایدار بستگی دارد؛ بنابراین، پاسخ به این چالش ها توسعه مزیت رقابتی بر مبنای کیفیت، انعطاف پذیری و تمایز است. برای نیل به این هدف سازمان به نیروی انسانی مجرب و ماهر نیاز دارد (کاکائی و همکاران، ۱۴۰۰).

نیروی انسانی، یک شایستگی کلیدی است که به عنوان شاخص مهم یادگیری سازمانی شناخته می شود. در واقع، تجمع تمامی سرمایه گذاری های اجتماعی، سازمانی و فردی برای تحصیل، آموزش و پرورش و یادگیری، بطوری که در سطح فردی در قالب بهبود مهارت ها و عملکرد، در سطح سازمانی در قالب افزایش سودآوری و در سطح اجتماعی در قالب منفعت اجتماعی، آشکار می شود، با عنوان سرمایه انسانی مطرح شده است (سوسینو و همکاران، ۲۰۲۰). توجه به کیفیت سرمایه انسانی سازمان باعث می شود که سازمان ها، اقدام به فعالیت های خلاقانه و نوآورانه کرده و از این رو مزیت رقابتی را برای خود ایجاد نمایند. سرمایه انسانی شامل مهارت، دانش و توانایی افراد است که از طریق آموزش و تجربه افراد می تواند این سرمایه افزایش یابد. همچنین مفهوم سرمایه انسانی به دانش و توانایی افراد اشاره دارد که اجازه تغییر در عملکرد و رشد اقتصادی را

به آنها می‌دهد. سرمایه انسانی ممکن است از طریق تحصیلات و آموزش رسمی، با هدف به روز رسانی و تجدید توانایی فرد و به منظور افزایش عملکرد در جامعه، توسعه پیدا کند. بطور کل در تعریف سرمایه انسانی می‌توان گفت: توانایی‌ها و مهارت‌های عمومی فرد در آموزش و پرورش، شرایط فیزیکی و بطور کل رفاه اقتصادی است. از این توانایی‌ها می‌توان به عنوان ابزاری برای رشد و توسعه سرمایه اجتماعی استفاده کرد. این سرمایه از طریق شایستگی، نگرش، چالاکی فکری افراد، مهارت‌ها و توانایی حل مسأله، ایجاد می‌شود. سرمایه انسانی منبعی مهم برای نوآوری و بازآفرینی در یک شرکت محسوب می‌شود.

مون و کیم^۱ (۲۰۰۶) سرمایه انسانی را با شاخص‌هایی همچون قابلیت کارکنان، رضایتمندی کارکنان و پایداری کارکنان سنجیده‌اند. قابلیت کارکنان شامل شایستگی‌های فردی، مهارت‌های افراد و سرمایه‌گذاری سازمان در سرمایه انسانی‌شان است. سرمایه انسانی، مستلزم سرمایه‌گذاری بر روی نیروهای انسانی یک مجموعه به منظور بالا بردن بازدهی آنهاست. رضایتمندی کارکنان اشاره به بیان عاطفی و احساسی کارکنان دارد. رضایت کلی کارکنان در ارتباط مثبتی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی است که منعکس کننده تفاوت بین آنچه که کارکنان از شغل خود می‌خواهند و آنچه که آن را درک کرده‌اند می‌باشد. پایداری کارکنان نیز در درجه اول اشاره به نگهداری و حفظ کارکنان دارد. جابجایی داوطلبانه می‌تواند تهدیدی برای سازمان به عنوان از دست دادن دانش انباشته شده کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند، باشد. بر این اساس، سازمان‌ها باید در حفظ کارکنان، پیشگام باشند. در نهایت بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع می‌توان بیان کرد که سرمایه انسانی با دانش ضمنی، بخش مهمی از منابع ناملموس است و بیشتر از دارایی‌های ملموس، در سرتاسر شرکت با توجه به ناهمگونی منابع و قابلیت‌های سازمان و با تخصیص عملکرد متفاوت، برای شرکت مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. سرمایه انسانی مهمترین دارایی یک سازمان و منبع خلاقیت و نوآوری است. در یک سازمان دارایی‌های دانشی ضمنی کارکنان یکی از حیاتی‌ترین اجزایی است که بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر بسزایی دارد. با این وجود تنها، وجود دانش ضمنی برای عملکرد خوب در یک سازمان کافی نیست. هدف، تبدیل دانش ضمنی کارکنان به دانش آشکار در تمامی سطوح سازمان است، بدین ترتیب ایجاد ارزش در سازمان امکان‌پذیر خواهد بود. سرمایه انسانی حاصل جمع دانش حرفه‌ای کارکنان، توانایی‌های

^۱ Moon and Kym

رهبری، ریسک‌پذیری و توانایی‌های حل مسأله است که برای بهبود عملکرد و رفتارهای نوآورانه در نظر گرفته شده است (کاکائی و همکاران، ۱۴۰۰).

منابع انسانی

مفهوم سرمایه‌ی انسانی بیانگر این است که خصوصیات کیفی انسان نوعی سرمایه است، زیرا این خصوصیات می‌تواند به صورت منبع درآمدهای بیشتر و یا اقلان و ارضای فراوانتر در آینده درآید. چنین سرمایه‌ی «انسانی» است چرا که جزیی از انسان را تشکیل می‌دهد (ایربارا^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). انسان‌ها منابع جدید مولد ثروت هستند، مشروط بر اینکه سرمایه‌ی انسانی به حساب آیند. مفهوم سرمایه‌ی انسانی ناظر بدین واقعیت است که انسان‌ها در خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. این کار به کمک ابزارهایی چون آموزش، کارآموزی یا فعالیت‌هایی که بازده آتی فرد را از طریق افزایش درآمد مادام‌العمرش بالا می‌برد صورت می‌گیرد. در واقع سرمایه‌ی انسانی تلفیقی از ویژگی‌های ژنتیک، توانمندی‌های احراز شده، مهارت‌ها و تجربه‌های کسب شده توسط فرد در طول زندگی است. سرمایه‌ی انسانی نیرویی است که در فرد فعال می‌شود، توان و امکان او را برای تولید کالا و خدمتی که موجب استغنا و رفاه وی در زندگی فردی و اجتماعی می‌گردد افزایش می‌دهد. تفاوت‌های گسترده بین سطح ظرفیت‌ها، ناشی از وجود تفاوت در کسب توانایی‌هاست که به سرمایه‌ی انسانی معروف است. مهمترین اختلاف بین کشورهای پیشرفته صنعتی و کشورهای کم‌درآمد ناشی از سرمایه‌ی انسانی است (لاپینا و گونتا، ۲۰۲۴).

اساس نظریه سرمایه‌ی انسانی این است که علت تفاوت‌های درآمدی افراد به خاطر اختلاف در میزان بازدهی آنهاست. امروزه نظریه سرمایه‌ی انسانی از مهمترین نظریه‌های توزیع درآمد است. در این نظریه اختلاف ما بین درآمدها وابسته به میزان آموزشی است که در افراد سرمایه‌گذاری شده است. نظریه پردازان سرمایه‌ی انسانی معتقدند که سرمایه‌ی انسانی به صورت مهارت، دانش و تخصص در افراد تجسم یافته است سطح تولیدات، کیفیت خدمات و میزان درآمد را افزایش داده و بسیاری از تصمیمات آنها را در کلیه زمینه‌های زندگی متأثر می‌سازد (رودینی‌نیا و کاوالیاو کین، ۲۰۲۴).

^۱Iribara

^۲Lapiņa, Gunta

^۳Raudeliūnienė & Kavaliauskienė