

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Laura MOSAKAITĖ, Mantas URMONAS
Verslo administravimo studijų programos studentai

**VIDINĖS PERSONALO VALDYMO APLINKOS TYRIMAS
„MONTON“ PARDUOTUVĖSE**

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Leista ginti:
Vadybos katedros vedėja

(Parašas, vardas, pavardė)

Laura MOSAKAITĖ, Mantas URMONAS

**VIDINĖS PERSONALO VALDYMO APLINKOS TYRIMAS
„MONTON“ PARDUOTUVĖSE**

Verslo administravimo studijų bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Mes,.....
teigiame, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiame verslo administravimo
studijų programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas
.....

(parašas)

Darbo vadovas
doc. dr. D. Lipinskienė

Šiauliai, 2011

Mosakaitė, L., Urmonas, M. (2011). Vidinės personalo valdymo aplinkos tyrimas „Monton“ parduotuvėse: universitetinių pagrindinių studijų Vadybos programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovė doc. dr. D. Lipinskienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 66 p. (72 p.).

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe teorinėje dalyje analizuojama personalo valdymo samprata bei personalo valdymo veiklos ir jų turinys, vidinės personalo valdymo aplinkos vieta organizacijos aplinkų sistemoje bei pateikiama vidinės personalo valdymo aplinkos elementų charakteristika. Praktinėje dalyje pateikiama „Monton“ parduotuvių organizacinė struktūra, atliekamas personalo valdymo veiklų, darbuotojų motyvacijos ir kompetencijų vertinimas, analizuojami „Monton“ parduotuvių strateginiai, taktiniai ir operatyviniai tikslai bei personalo valdymo strategija, tiriamos „Monton“ parduotuvėse pripažįstamos vertybės, darbuotojų santykiai su kolegomis ir vadovais, analizuojamos „Monton“ parduotuvėse naudojamos informacinės sistemos.

Mosakaitė, L., Urmonas, M. (2011). Environmental analysis of internal personnel management in „Monton“ stores: the final work of business administration of university's basic studies / scientific supervisor: assoc. prof. dr. D. Lipinskienė. Šiauliai University, the Department of Business Administration, 66 pg. (72 pg.).

SUMMARY

In the bachelor's thesis is examined the conception of personnel management and personnel management activities and their contents, the internal environment of personnel management within organizations environments system, the characteristics of internal environment of personnel management item's. Practical part of Bachelor paper examines "Monton" stores organizational structure, personnel management activities, staff motivation and skills, „Monton“ stores strategic, tactical, operational objectives and personnel management strategy, "Monton" stores are recognized values, staff relations with colleagues and supervisors, "Monton" store information system.

LENTELĖS

1 lentelė. Personalo valdymo terminai ir apibrėžimai.....	10
2 lentelė. Personalo valdymo turinys.....	17
3 lentelė. „Baltika Lietuva“ įmonės dydį charakterizuojantys rodikliai.....	33
4 lentelė. Planuojamas „Monton“ parduotuvių darbuotojų poreikis 2011 ir 2012 m.....	38
5 lentelė. UAB „Baltika“ direktoriaus valdymo stilius.....	46
6 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal jų darbe pasireiškiančias kompetencijas.....	48
7 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal teiginius, geriausiai apibūdinančius jų darbą „Monton“ parduotuvėse.....	51
8 lentelė. Nesutarimus su tiesioginiais vadovais lemiančios priežastys pagal užimamas pareigas.....	54
9 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	55
10 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą „Monton“ parduotuvėse.....	56
11 lentelė. Santykių su kolegomis vertinimas pagal pareigas.....	57
12 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal tai, ką palaiko konflikto priklausomai nuo pareigų.....	58

PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Personalo vadybos turinys.....	13
2 paveikslas. Personalo valdymo aplinka.....	22
3 paveikslas. „Monton“ organizacinė struktūra.....	34
4 paveikslas. Respondentų nuomonė apie kvalifikacijos kėlimui sudarytas sąlygas.....	43
5 paveikslas. Respondentų nuomonė apie kvalifikacijos kėlimui sudarytas sąlygas: pasiskirstymas pagal pareigas.....	44
6 paveikslas. Respondentų skatinimo priemonėms teikiama pirmenybė: nuomonės pasiskirstymas pagal pareigas.....	47
7 paveikslas. Atsakymų į klausimą „ Ar žinote, kokios vertybės vyrauja „Monton“ parduotuvėse?“ pasiskirstymas.....	49
8 paveikslas. Atsakymų į klausimą „ Ar žinote, kokios vertybės vyrauja „Monton“ parduotuvėse?“ pasiskirstymas pagal pareigas.....	50
9 paveikslas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal tai, ar „Monton“ vertybės neprieštaruoja jų vertybėms.....	51
10 paveikslas. Santykių su tiesioginiu vadovu vertinimas.....	52
11 paveikslas. Santykių su tiesioginiu vadovu vertinimas priklausomai nuo pareigų.....	53
12 paveikslas. Nesutarimus su tiesioginiais vadovais lemiančios priežastys.....	54
13 paveikslas. Santykių su kolegomis vertinimas.....	56
14 paveikslas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal tai, ką palaiko konflikto metu.....	57

TURINYS

IŠVADAS	7
1. VIDINĖS PERSONALO VALDYMO APLINKOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1 Personalo valdymo samprata.....	9
1.2 Personalo valdymo veiklos ir jų turinys	14
1.3 Personalo valdymo aplinka kaip vidinės organizacijos aplinkos dalis.....	20
1.4 Vidinės personalo valdymo aplinkos elementų charakteristika	21
2. VIDINĖS PERSONALO VALDYMO APLINKOS “MONTON” PARDUOTUVĖSE ANALIZĖ.....	29
2.1 Tyrimo metodika	29
2.2 Tiriamos organizacijos pristatymas	31
2.3 Tyrimo rezultatai	33
2.3.1 „Monton“ parduotuvių organizacinė struktūra	33
2.3.2 Personalo valdymo veiklų “Monton” parduotuvėse vertinimas	36
2.3.2.1 Personalo valdymo veiklos, atliekamos „Monton“ parduotuvėse	36
2.3.2.2 Svarbiausios ir pasigendamos personalo valdymo veiklos „Monton“ parduotuvėse	38
2.3.3 „Monton“ parduotuvių tikslai ir personalo valdymo strategija	44
2.3.4 „Monton“ parduotuvių darbuotojų motyvacijos ir kompetencijų vertinimas.....	46
2.3.5 „Monton“ parduotuvėse pripažįstamos vertybės ir darbo „Monton“ parduotuvėse vertinimas darbuotojų požiūriu.....	48
2.3.6 Darbuotojų santykiai su kolegomis ir vadovais „Monton“ parduotuvėse	51
2.3.7 “Monton” parduotuvėse naudojamos informacinės sistemos.....	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	61
LITERATŪRA	63
PRIEDAI	66

IVADAS

Temos aktualumas: šiandieninės ekonomikos sąlygos, sąlygojamos valdymo orientacijos į tikslus, konkurencijos augimo, rinkos prisotinimo ir internacionalizavimo, gamybos bei darbo organizavimo formų ir pasikeitusių sąlygų neatitikimo, yra ekstremalios. Tai verčia ieškoti naujų efektyvumo didinimo būdų visose srityse. Vis svarbesni tampa organizacijos vidiniai ištekliai ir didesnę reikšmę įgauna personalo vadymas. Ši aplinkybė yra ypač svarbi toms šalims, kurios disponuoja ribotais gamtos turtais ir materialiniais ištekliais, ir kurių socialinę bei ekonominę raidą lemia žmogiškųjų išteklių kokybė ir gebėjimai tobulinti turimą žmogiškųjų išteklių potencialą. Todėl galima teigti, kad bet kokios organizacijos veiklos pagrindas yra personalas, o jos efektyvumas priklauso nuo personalo specialistų gebėjimo atskleisti ir panaudoti personalo gebėjimus įgūdžius, patirtį optimaliausiai, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus per optimalų personalo valdymo veiklų taikymą. Tuo tikslu turėtų būti užtikrinta, kad personalo valdymo veiklos būtų kuo įmanoma efektyviau organizuotos. Personalo valdymo veiklų efektyvumas priklauso nuo vidinės personalo valdymo aplinkos. Organizacijos vidaus aplinkos įtaką, galima valdyti, keisti, daugeliu atvejų tiesiog suteikiant organizacijos vadovams ir darbuotojams žinių, gebėjimų, keičiant jų elgseną ir įsitikimus.

Temos naujumas: daugelyje mokslinių tyrimų akcentuojami išorinės personalo valdymo aplinkos ypatumai ir kitimo tendencijos, vidinei personalo valdymo aplinkai skiriama mažiau dėmesio, nėra susistemintos literatūros šiuo klausimu.

Problema: iš Lietuvos autorių daugiausiai dėmesio vidinei personalo valdymo aplinkai skyrė Stankevičienė, Lobanova (2006) - analizavo vidinės personalo valdymo aplinkos sistemą, Sakalas (1996, 2003), Bakanauskienė (2008) - pateikė vidinės personalo valdymo aplinkos elementų charakteristikas. Vienas iš užsienio autorių, kuris daugiausiai dėmesio skyrė vidinei ir išorinei personalo valdymo aplinkoms, yra Aswathappa, K. (2005). Tačiau didžioji dalis užsienio autorių, tarp jų ir Griffin (2008), Daft, Marcic (2009), organizacijos aplinkas skirsto į vidinę ir išorinę, atskirai vidinės personalo valdymo aplinkos neanalizuoja, tačiau nurodo, kad vienas iš pagrindinių vidinės personalo valdymo aplinkos elementų yra organizacijos kultūra. Mokslinėje literatūroje pasigendama vidinės personalo valdymo aplinkos koncepcijos analizės ir atsakymų į klausimus: kokie yra dažniausiai pasitaikantys vidinės personalo valdymo aplinkos trūkumai priklausomai nuo organizacijos dydžio ir pobūdžio, kokiomis priemonėmis tuos trūkumus galima pašalinti?

Objektas – vidinė personalo valdymo aplinka „Monton“ parduotuvėse.

Tikslas – ištirti „Monton“ parduotuvių vidinę personalo valdymo aplinką.

Uždaviniai:

1. pateikti personalo valdymo sampratą;
2. išryškinti vidinės personalo valdymo aplinkos koncepciją, atskleidžiant vidinės personalo valdymo aplinkos elementus;
3. ištyrus „Monton“ vidinę personalo valdymo aplinką sudarančius elementus išryškinti ypatumus ir trūkumus

Metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, apklausa (raštu), dokumentų analizė.

Darbo pasiskirstymas:

Laura Mosakaitė parengė 1.1, 1.2, 2.3.4, 2.3.5, 2.3.6, 2.3.7 skyrius;

Mantas Urmonas parengė 1.3, 1.4, 2.2, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3 skyrius;

Laura Mosakaitė ir Mantas Urmonas parengė – įvadą, išvadą, tyrimo metodiką.

1. VIDINĖS PERSONALO VALDYMO APLINKOS TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje pateikiama personalo valdymo samprata bei personalo valdymo veiklos ir jų turinys. Kituose teorinės dalies skyriuose analizuojama vidinės personalo valdymo aplinkos vieta organizacijos aplinkų sistemoje bei vidinės personalo valdymo aplinkos elementų charakteristika.

1.1 Personalo valdymo samprata

Personalo vadyba sujungia daugelį mokslo sričių: socialinę ir organizacinę psichologiją, įmonių ekonomiką, filosofiją, etiką, sociologiją, politologiją, teisės mokslus, darbo ir socialinę mediciną. Traktuojant personalo vadybą kaip savarankišką mokslą reikia suvokti, kad ji glaudžiai susijusi su kitais mokslais, kurie sąlygoja vienas kitą. Todėl personalo vadybos, kaip mokslo srities, savarankiškumas yra pakankamai sąlyginis. Atskirais atvejais tie patys klausimai nagrinėjami kitų mokslų, tampa sudėtine tų mokslų dalimi (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010).

Analizuojant mokslinėje literatūroje pateikiamas personalo valdymo sampratas galima pastebėti esminių skirtumų. Visų pirma vartojami skirtingi terminai: „žmonių išteklių valdymas“, „žmogiškojo potencialo valdymas“, „žmogiškojo kapitalo valdymas“, „personalo vadyba“, „darbuotojų vadyba“, „personalo organizavimas“, „personalo valdymas“, „darbas su personalu“, o tai lemia, kad skirtumų turi ir pati termino „personalo valdymas“ samprata (žr. 1 lent.).

1 lentelė

Personalo valdymo terminai ir apibrėžimai	
Terminas	Apibrėžimai
<i>Žmonių/ žmogiškųjų išteklių valdymas</i>	• valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu (Stoner, Freedman, Gilbert, 2001); • visuma veiklų, užtikrinančių darbo jėgos pritraukimą į organizaciją ir koordinavimą (Byars, Rue, 1991); • žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginis, vienas iš galimų darbinių santykių vadybos metodų, akcentuojančių, jog žmonių profesinių bei intelektualinių gebėjimų panaudojimas yra lemiamas veiksnys, įtakojantis konkurencinį pranašumą (Bratton, Gold, 2003); • Wells (1993) žmogiškųjų išteklių vadybą apibūdina kaip manipuliacinę vadybinės kontrolės formą, simbolizuojančią

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

	unitarinio (ne profesinių sąjungų) vadybos stiliaus renesansą, t. y. kultūrinę struktūrą, kai sutampa individo ir korporacinės vertybės (Keenoy, Anthony, 1992); • žmogiškųjų išteklių vadybą bendriausiu požiūriu galima apibūdinti kaip strateginę veiklos sritį, sisteminiu metodu valdančią vertingiausią kiekvienos organizacijos kapitalą – žmones, kurie individualiai ir bendromis pastangomis įgyvendina visus organizacijos tikslus, kartu didindami konkurencinį pranašumą“ (Amstrong, 2000).
<i>Žmogiškojo kapitalo valdymas</i>	• bendros pastangos valdyti ir lavinti žmogiškuosius gebėjimus, kad būtų pasiekti aukštesnio lygio organizacijos rezultatai (Chatzkel, 2004); • bendras žmogiškojo potencialo vystymas, išreikštas organizacijos verte (Kearns, 2005).
<i>Personalo vadyba</i>	• tai visuma susijusių tarpusavyje veiksmų ir sprendimų, leidžiančių patenkinti organizacijos darbuotojų poreikius ir įgyvendinti organizacijos tikslus (Stankevičienė, Lobanova, 2006); • personalo vadyba nagrinėja gyvojo, žmogiškojo organizacijos elemento – jos darbuotojų, bendromis pastangomis organizacijos gavinį verčiančių vartotojui reikalingu produktu, veiklos valdymą organizacijoje (Butkus, 2003); • personalo vadyba nagrinėja efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindama tiek įmonės (siekiant didžiausio darbo efektyvumo), tiek individo interesus (siekiant sudaryti optimaliausias darbo sąlygas kiekvienam individui), (Sakalas, 2003); • personalo vadybos sąvoka apima visa tai, kas susiję su darbo organizavimo kultūra, formomis bei metodais, darbuotojų telkimu, jų profesiniu sveikumu, jų savaveiksmiškumo bei asmeninės atsakomybės formavimu, jų pasitenkinimu savo veikla (Grigas, 1996).

<i>Personalo valdymas</i>	• tai organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviausiai panaudoti žmones, siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų (Ivancevich, Glueck, 1990); • vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimai, skatinantys siekti suformuluotų tikslų (Martinkus, Neverauskas, Sakalas, Žilinskas, 2000); • tai pirmiausia, yra vadovų ir pavaldinių santykiai (Misevičius, 2000); • tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui galėtume dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką (Dessler, 2001); • tai bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas, siekiant tam tikro užsibrėžto tikslo (Sakalas, Vanagas, Martinkus ir kt., 2000); • visuma veiklų, kurių paskirtis yra aprūpinti organizaciją (reikiamu skaičiumi ir reikiamos sudėties) darbuotojais ir užtikrinti jų efektyvų darbą ir išlaikymą (Bakanauskienė, 2008).
<i>Personalo organizavimas</i>	• personalo vadybos kryptis ir sritis, kuri daugiausiai siejama su darbo teisės normomis ir personalo tarnybos funkcijomis, garantuojant teisiškai grindžiamų personalo vadybos darbų realizavimą (Stankevičienė, Lobanova, 2006); • personalo valdymo dedamoji labiausiai susijusi su personalo skyriaus atliekamomis užduotimis (Sakalas, 2003).
<i>Darbas su personalu</i>	• organizacinių veiksmų visuma, užtikrinanti, efektyvų (vadovų požiūriu) ir priimtina (darbuotojų nuomone) personalo panaudojimą siekiant organizacijos tikslų (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

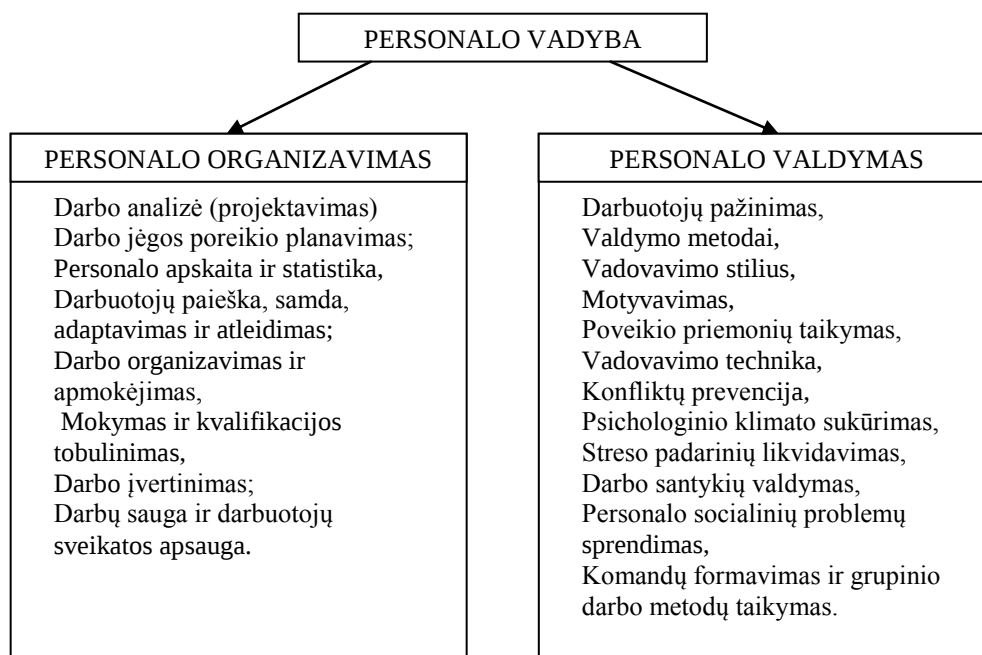
Šaltinis: sudaryta autorių.

Žmogiškųjų išteklių vadyba yra natūrali evoliucinė personalo vadybos tąsa, sąlygota kintančių išorinės aplinkos sąlygų. Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skiriamieji bruožai yra skirtingi: pagrindiniai objektai, vyraujantis požiūris į darbuotojus, pagrindinis tikslas, taikomi darbo organizavimo metodai, orientacija laike ir erdvėje, veiklų vykdytojai, dalyvavimas

organizacijos strategijos formavime, požiūris į investavimą į žmogiškuosius išteklius (Jagminas, Pikturnaitė, 2009).

Pasak Chlivicko ir Papšienės (2009), personalo vadyba yra susijusi su žmogiškųjų išteklių samda, organizavimu ir ugdymu. Žmogiškųjų išteklių vadyba – strateginis ir nuoseklus požiūris į vertingiausią organizacijos turtą, žmogiškuosius išteklius, siekiant bendrą organizacijos tikslų. Remiantis atliktomis mokslinės literatūros studijomis, nustatyti tokie esminiai personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių panašumai: personalo vadybos strategijų, kaip ir žmogiškųjų išteklių vadybos strategijų, ištakos yra verslo strategijų modeliuose. Ir personalo vadybos, ir žmogiškųjų išteklių vadybos teoretikai teigia, kad viena iš esminių funkcijų žmogiškųjų išteklių gebėjimas adaptuotis prie kintančių organizacijos reikalavimų – reikalingų žmogiškųjų išteklių paieškos, atrankos ir lavinimo, siekiant tinkamai atlikti darbus. Pagal Torrington, Hall, Taylor (2008), personalo valdymas koncentruojasi į darbo jėgą, o žmogiškųjų išteklių valdymas į išteklius.

Kai kurie lietuvių autoriai (Sakalas; Leonienė; Martinkus, Stoškus, Beržinskienė; Stankevičienė, Lobanova ir kiti) personalo valdymą suvokia kaip personalo vadybos dedamąją dalį (žr. 1 pav.).



1 pav. Personalo vadybos turinys

Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Leonienė (2001); Sakalas (2003) ; Stankevičienė, Lobanova (2006); Martinkus, Stoškus, Beržinskienė (2010).

Kaip matyti iš 1 paveikslo, personalo organizavimas daugiausiai susijęs su personalo skyriaus atliekamomis funkcijomis: personalo paieška, atranka, priėmimas į darbą ir personalo ugdymo problemų sprendimu, o personalo valdymas priklauso vadovų ir pavaldinių tarpusavio

sąveikos sričiai: siejasi su valdymo stiliaus ir valdymo metodų taikymo pobūdžiu iš vadovų pusės ir motyvacinių veiksnių veiksmingumo sąsaja su kokybiniais ir kiekybiniais darbo rodikliais ir darbuotojų pusės. Pasak Sakalo (2003), tarp šių sričių nėra skiriamosios ribos, todėl dažnai skiriamasis kriterijus yra formalizavimo lygis, kuriam personalo organizavimas pasiduoda labiau nei vadovavimas.

Pasak Stankevičienės ir Lobanovos (2006), personalo valdymas gali būti suprantamas kaip:

- mokslas apie valdymą;
- viena iš valdymo funkcijų;
- procedūra, kurios paskirtis – aprūpinti organizaciją tinkamais žmonėmis tinkamu laiku;
- visuma veiksnių, leidžiančių patenkinti organizacijos darbuotojų poreikius ir įgyvendinti organizacijos tikslus.

Skirtingas vadybos teorijos ir koncepcijos padarė įtaką personalo valdymo sampratų skirtumui. Klasikinę mokyklą ir žmogiškųjų santykių mokyklą (vėliau peraugusi į elgesio mokyklą) galima priskirti prie priešasčių, suformavusių dvi iš principo skirtingas personalo valdymo sampratas. Klasikinės mokyklos atstovai (Federikas, Teiloras) suformulavo nuostatą, kad personalas, o tiksliau, darbo jėga – tai vienas iš įmonės išteklių, užtikrinančių normalų gamybos proceso funkcionavimą. Todėl personalo valdymas – viena iš valdymo funkcijų, apimančių personalo poreikio nustatymą, samdą, mokymą, atleidimą ir t.t. Jos paskirtis aprūpinti organizaciją reikiamu kokybinės ir kiekybinės sudėties personalu ir užtikrinti efektyvų jo panaudojimą. Žmoniškųjų santykių mokyklos atstovų nuomone, žmonės ypač reikšmingos rūšies organizacijos išteklius dėl to personalo valdymo sąvoka praktiškai sutapatinama su valdymo sąvoka. Šiuo atveju personalo valdymas apibrėžiamas plačiau – kaip žmonių valdymas, kurio paskirtis – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekiant organizacijos tikslų, kiekvienas darbuotojas ar jų grupė norėtų ir galėtų atskleisti ir maksimaliai efektyviai panaudoti bei vystyti savo potencialą (Žalienė, 2006).

Didelę įtaką personalo valdymui padarė sisteminio ir situacinio požiūrio atsiradimas (Bakanauskienė, 2008):

įtraukta aplinkos sąvoka – nuostata, kad personalo valdymas negali egzistuoti izoliuotai, nesąveikaudamas su kitomis organizacijos dalimis, vidaus bei išorės aplinka;

įvesta personalo valdymo sistemos samprata, teigianti, kad visos personalo valdymo veiklos yra tarpusavyje susijusios, veikia viena kitą, sudarydamos darnią visumą;

įvesta žmonių išteklių sąvoka, aiškinanti personalo valdymą kaip atitinkamą sistemos jėgos – žmonių išteklių – transformavimo per personalo veiklą sistemą į išeigos – organizacijos darbuotojus – procesą.

Apibendrintai galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra vieningo „personalo valdymas“ termino ir apibrėžimo. Vieni autoriai vartoja terminą „žmogiškųjų išteklių/kapitalo valdymas“, kiti – personalo valdymo ir vadybos sąvokas vartoja kaip sinonimus. Dar kiti autoriai teigia, kad personalo valdymas yra personalo vadybos dalis. Darbo autorių nuomone, bendriausia prasme personalo valdymas – tai visuma veiklų, kurių paskirtis yra aprūpinti organizaciją darbuotojais ir užtikrinti efektyvų jų panaudojimą siekiant organizacijos tikslų.

1.2 Personalo valdymo veiklos ir jų turinys

Dažniausiai personalo valdymo literatūroje reiškama nuomonė, kad personalo valdymas yra atskira valdymo sritis (konkreti valdymo funkcija). Tokiu atveju pripažįstama, kad šiai funkcijai atlikti reikalinga tam tikra kompetencija. Taigi šią funkciją turi atlikti ne tik organizacijų įvairių lygių vadovai, bet ir specialistai (Bakanauskienė, 2008).

Pasak Blštakovos (2010), vienas iš pagrindinių personalo valdymo tikslų – pasiekti organizacijos tikslų valdant personalą. Tai reiškia pasamdyti ir išlaikyti lojalius, profesionalius ir atsakingus darbuotojus. Pasak Leonienės (2001), personalo valdymo (darbuotojų vadybos) tikslas – sudaryti organizacijoje sąlygas, kas siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų, kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės norėtų ir galėtų atskleisti bei visiškai panaudotų savo potencialą, ugdytų ir plėtotų jį.

Yra skiriami šie personalo valdymo tikslai: aprūpinti įmonę reikiamu kiekybinės ir kokybinės sudėties personalu; užtikrinti efektyvų personalo panaudojimą; užtikrinti individų grupių siekimų, polinkių įgyvendinimą įmonėje (Žalienė, 2006). Singla (2009) skiria šiuos personalo valdymo tikslus: aprūpinti įmonę darbo ištekliais, padidinti darbuotojų darbo efektyvumą, vystyti „komandos dvasią“, plėtoti profesinius santykius (tarp darbdavių ir darbuotojų), gerinti darbo aplinką. Sakalas, Šilingienė (2000) skiria šiuos personalo valdymo tikslus: sukurti efektyvios vadovų įtakos pavaldiniams sąlygas, sukurti efektyvią darbuotojų pažinimo ir motyvavimo sistemą, sukurti gerus santykius tarp vadovų ir pavaldinių.

Pagrindinė personalo valdymo funkcija yra žmogiškųjų išteklių valdymas ir pagrindinis to tikslas - planuoti, naudoti, vadovauti ir ugdyti žmonių energiją ir pastangas, kad efektyviai ir greitai pasiekti organizacijos tikslų. Personalo valdymo veiklos organizacijose skiriasi priklausomai nuo: organizacijos dydžio ir pobūdžio; darbuotojų skaičiaus ir struktūros; ar tikslai ilgalaikiai ar trumpalaikiai; ekonominės, socialinės, politinės, kultūrinės ir teisinės aplinkos; personalo skyriaus vadovų kompetencijos ir nuo valdymo filosofijos (Reddy, 2004).

Mokslinėje literatūroje personalo valdymo klausimais neaptinkama personalo valdymo vienodo veiklų sąrašo. Walton ir Lawrence (1985) išskyrė 4 pagrindines personalo valdymo sritis: atlygio sistemos (įskaitant kompensacijas ir išmokas), poveikio mechanizmas (darbo stilius

ir organizavimas), atranka ir ugdymas. Pasak Schuler (1989), personalo valdymo veiklos yra šios: planavimas, samda, vertinimas, apmokėjimas, mokymas ir ugdymas, darbo santykių valdymas. Rowley (2003) skiria tokias personalo valdymo veiklas: darbuotojų paieška (verbavimas ir atranka), darbuotojų ugdymas, darbuotojų vertinimas, darbo apmokėjimas.

Stoner, Freeman, Gilbert (2001) skiria šias personalo valdymo veiklas: žmonių išteklių planavimas, verbavimas, atranka, socializacija (adaptacija), mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaugštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas. Pasak Dessler (2001), personalo valdymo veiklos yra: darbuotojo darbo analizė, darbo jėgos poreikio planavimas ir kandidatų verbavimas, kandidatų atranka, naujųjų darbuotojų orientavimas ir mokymas, darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymas, išmokos ir naudos, darbo įvertinimas, komunikavimas, mokymas ir tobulinimas, darbuotojų įsipareigojimų ugdymas.

Kumar, Mittal (2001) skiria 3 personalo valdymo veiklų grupes:

valdymo (organizavimas, planavimas, samda, valdymas ir kontrolė);

konsultavimo (personalo programų, politikos ir procedūrų sudarymo srityje; darbo išteklių planavimo, darbų analizės ir projektavimo, verbavimo ir atrankos srityse);

operatyvios veiklos (įdarbinimas, mokymas ir ugdymas, apmokėjimas, tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas, motyvavimas, duomenų susijusių su darbuotojų pasiekimais, mokymu, paaugštinimu kaupimas, profesinių santykių vystymas).

Analizuojant lietuvių autorių išskiriamas personalo valdymo veiklas nustatyta, kad skiriama 7-10 personalo valdymo veiklų; vieni autoriai jas grupuoja, kiti ne. Žalienė (2006) skiria dvi personalo valdymo veiklų grupes viena jų sudaro: einamosios bei strateginės personalo kiekybinės sudėties nustatymas (pareigybinių sąrašų sudarymas, kadrių sudėties ir struktūros analizė, bendro ir papildomo poreikio nustatymas), personalo pagal nustatytus reikalavimus sukomplektavimas (personalo samdos organizavimas, vidinių išteklių išaiškinimas, personalo adaptavimas, orientavimas, supažindinimas su darbu), darbuotojų įvertinimas (personalo darbų kontrolė, personalo atestavimas). Kita personalo valdymo veiklų grupė: darbuotojų kvalifikacijos ugdymas (personalo mokymas, personalo kvalifikacijos kėlimas, personalo perkvalifikavimas, personalo kultūrinio lygio kėlimas), personalo karjeros planavimas, rezervo ruošimas (prieš tai išvardintų darbų kompleksas), efektyvaus darbo apmokėjimo organizavimas (efektyvių darbo apmokėjimo formų taikymas, darbuotojų darbo kokybės, kiekio ir intensyvumo vertinimas), saugių ir optimalių darbo sąlygų sudarymas (darbo saugos, sociologinių ir psichologinių priemonių kompleksas, sveikatos apsaugos sistemos sukūrimas).

Stankevičienė, Lobanova (2006) skiria šias personalo valdymo veiklas: darbų analizė, darbuotojų poreikio planavimas, darbuotojų paieška, darbuotojų atranka ir samda, darbuotojų adaptacija, darbuotojų vertinimas, darbuotojų ugdymas ir tobulinimas, karjeros planavimas,

vadovavimas darbuotojams ir jų motyvavimas. Labai panašias veiklas išskiria ir Leonienė (2001). Bakanauskienė (2008) pateikė personalo valdymo veiklas suklasifikuotas į tris grupes (žr. 2 lent.).

2 lentelė

Personalo valdymo turinys

Personalo valdymo veikla	Veiklos paskirtis
<i>Informacinis personalo valdymo aprūpinimas</i>	
Personalo apskaita	Surinkti ir susisteminti informaciją apie visus organizacijos darbuotojus
Darbų analizė	Surinkti ir organizuoti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus
<i>Organizacijos aprūpinimas personalu</i>	
Personalo planavimas	Nustatyti, kokio skaičiaus, sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų reikia organizacijai tam tikru ateities momentu, kokiais pasiūlos šaltiniais naudotis
Personalo verbavimas	Surasti ir pritraukti reikiamą skaičių reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į neužimtas ar sukurtas naujas darbo vietas/pareigas
Personalo atranka	Atrinkti tinkamiausius pretendentes ir priimti samdos sprendimą
Personalo adaptavimas (orientavimas)	Supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujame kolektyve
<i>Organizacijos darbuotojų efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklos</i>	
Personalo vertinimas	Vertinti organizacijos personalo darbą, jo tikimą užimamoms ar būsimoms darbo vietoms/ pareigoms
Personalo ugdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo kvalifikaciją dabar ir ateityje
Personalo judėjimo valdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį personalo judėjimą: darbuotojų perkėlimą į aukštesnes, žemesnes ar to paties valdymo lygio pareigas bei atleidimą iš pareigų
Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga	Užtikrinti našų ir fiziškai, finansiškai, emociškai saugų organizacijos personalo darbą

Šaltinis: Bakanauskienė (2008).

Personalo apskaita – tai dokumentų rinkinys, kuriame kaupiama informacija apie darbuotojus (registruojama informacija nuo tada, kai asmuo pirmą kartą kreipėsi dėl darbo): informacija apie dabartines pareigas ir algą, įrašai apie mokymąsi, vertinimo ataskaitos, darbo laiko apskaita, drausminiai įspėjimai ir kita informacija susijusi su darbo sąlygomis ir terminais (Dictionary of Human Resource Management, 2001). Pasak Bakanauskienės (2008), be minėtų duomenų reikalingi ir šie duomenys apie darbuotojus: darbo istorija organizacijoje ir kitose organizacijose, duomenys apie karjeros tikslus, išsilavinimą, kitas žinias ir įgūdžius, duomenys apie profesinius gebėjimus ir domėjimosi sritis.

Darbų analizė - techninė procedūra, kurios paskirtis – nustatyti pareigas, darbo atsakomybę ir atskaitomybę. Ji apima „įvardijimą ir aprašymą to kas atliekama darbe“, teisingai

ir tiksliai įvardijant reikalaujamas užduotis ir žinias bei įgūdžius, reikalingus toms užduotims atlikti (Cenzo, 1996), o kartu aiškinimąsi kokius darbuotojus reikia priimti į darbo vietą. Darbo analizės tikslas – įvertinti darbą nustatant pagrįsto dydžio atlyginimą už jį, sudarant darbo aprašą, planuojant mokymo programas, ir efektyviai organizuojant samdos procesą (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010).

Personalo planavimas – tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze, sprendimu, ar išorės, ar vidaus kandidatai bus verbuojami į šias darbo vietas (Dessler, 2001). Pagrindiniai personalo planavimo tikslai yra šie (Prakash, 2005): žmogiškųjų išteklių valdymas, numatymas žmogiškųjų išteklių poreikio ateityje, personalo politikos formavimas, verbavimo politikos ruošimas, produkcijos lygio išlaikymas, darbo kaštų mažinimas, profesinių santykių harmonizavimas. Pasak Saiyadain (2003), personalo planavimas gali būti apibūdinamas kaip grupė veiksmų apimančių: skaičiavimus kiek reikės darbuotojų ateityje remiantis ekonomikos ir pramonės vystimosi perspektyvomis arba organizacijos ateities planais; darbo priemonių įsigijimo planavimą, jų panaudojimo laipsnio analizę; ateities problemų numatymą, lyginant esamus išteklius su ateityje pageidaujamais ištekliais kiekybine ir kokybine išraiška; įdarbinimo, atrankos, mokymo, išdėstymo, pervedimo, paaukštinimo, motyvavimo ir kompensavimo programų planavimą. Pasak Bakanauskienės (2008), žmonių išteklių paklausos nustatymo metodus galima suskirstyti į dvi dideles grupes: 1) nuomonių analize grįsti metodai (subjektyvūs, kokybiniai) ir 2) matematiniai metodai (objektyvūs, kiekybiniai).

Personalo verbavimas - užima tarpinę poziciją tarp personalo planavimo ir atrankos. Šiuo proceso metu identifikuojami ir pritraukiami į laisvas darbo vietas tinkami kandidatai (Fominienė, Mikalauskas, Švagždienė, 2008). Verbavimo procesas atliekamas pasirenkant vidinius arba išorinius šaltinius. Verbavimo šaltinio pasirinkimas priklauso nuo tinkamos specialybės žmonių vietinėje darbo rinkoje prieinamumo, taip pat nuo laisvos pareigybės pobūdžio. Organizacijos sugebėjimas verbuoti darbuotojus dažnai priklauso ir nuo organizacijos reputacijos bei jos vietos patrauklumo, nuo siūlomo darbo patrauklumo. Verbavimas atliekamas įvairias būdais: ieškoma įmonės viduje, skelbiant konkursą per darbo biržą, per bendradarbius, internetas, kreipiamasi į įdarbinimo agentūras, skelbimai dienraščiuose (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Personalo atranka – tai procesas, kurio metu nustatoma kurį iš pretendentų pasamdyti tam tikram darbui, pasirenkant iš keleto kandidatų labiausiai tinkamą tam tikram darbui. Atrankos procesas yra abipusis: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001). Pagrindinės atrankos veiklos: priėmimo į darbą anketų

peržiūra, pirminis pokalbis, testavimas, diagnostikos pokalbis, rekomendacijų ir charakteristikų tikrinimas ir galutinis sprendimas. Šie etapai yra įgyvendinami nuosekliai, vienas po kito, siekiant efektyvios atrankos, kurios metu bus išrinktas geriausias kandidatas (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009). Skiriami šie atrankos metodai: interviu, darbo atlikimo testas, biografijos tyrimas, darbo stažas, bendradarbių vertinimas, savęs vertinimas, protinių gebėjimų testas, psichologiniai testai, interesų testas, fizinių gebėjimų testas, rekomendacijų tikrinimas, rezultatai mokymosi įstaigose, vertinimo centrai (Bakanauskienė, 2008).

Personalo adaptavimas – šios veiklos tikslas suteikti būtiną pagalbą darbuotojui padedant prisitaikyti prie darbo sąlygų, aplinkos ir kolektyvo (Dessler, 2001). Adaptavimo procesą sudaro: bendrosios informacijos suteikimas, pristatymas tiesioginiam vadovui, techninė pažintis su nauju darbu, pristatymas bendradarbiams ir kolektyvui, grįžtamasis ryšys (darbuotojo techninės pažinties ir socializacijos rezultatų įvertinimas), baigiamasis adaptavimo pokalbis (Bakanauskienė, 2008). Personalo adaptavimo sistema siekiama nurodyti, kada ir kaip turi būti įvykdyti uždaviniai; kontroliuoti, kad nustatyti darbų terminai ir reikalavimai nebūtų pažeisti; užtikrinti, kad būtų pašalinti nereikalingi, neekonomiški nukrypimai nuo terminų ir reikalavimų; užtikrinti, kad darbuotojai greitai prisitaikytų prie kolektyvo (Kurutienė, 2006).

Personalo vertinimas – Dessler (2001) personalo vertinimą apibūdina kaip darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimą pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Vertinimo metodai pasirenkami atsižvelgiant į personalo vertinimo tikslus. Yra skiriami kokybiniai, kiekybiniai ir mišrieji metodai. Kokybiniams metodams priskirtinas plačiai taikomas ir metodiškai gerai aprobuotas tikslinio valdymo metodas. Taikant šį metodą tiesioginis vadovas kartu su pavaldiniu metams sudaro darbuotojo veiklos programą, kuri išreiškta konkrečiais suprantamais tikslais ir numatomais rezultatais. Prie kiekybinių metodų priskiriami: rangavimas, porinis palyginimas, koeficientai, nustatyti balai ir kt. Prie mišrių metodų priskiriama darbuotojo savybių įtakos atliekamam darbui vertinimas ekspertiniu būdu, normuojant vertinimo kriterijus tam tikroje skalėje, atliekamas taikant suminių rodiklių metodą, o remiantis tam tikrų ribotų kriterijų skaičiumi pasitelkiamas priverstinio suskirstymo metodas (Lobanova, 2008).

Personalo ugdymas – yra susijęs su darbuotojų kompetencija ir kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu (Bakanauskienė, 2008). Pagrindinis personalo ugdymo sistemos uždavinys gali būti skaidomas į dvi sudedamąsias dalis: į įmonės veiklos efektyvumo didinimą orientuoti uždaviniai (visas darbo vietas turi užimti darbuotojai, turintys šiam darbui reikalingų žinių, sugebėjimų, pakankamai motyvuoti juos tinkamai panaudoti; visoms atsilaisvinančioms ir naujai sukurtoms darbo vietoms turi būti planingai parengtas atitinkamas personalas) ir į darbuotojų poreikio tenkinimą orientuoti uždaviniai (sudaryti sąlygas realizuoti kiekvieno individo galimybes ir polinkius, sudarant sąlygas kiekvieno darbuotojo profesiniam ir

asmeniniam tobulėjimui ir stimuliuojant jų augimo poreikius; sukurti pagrįstą sistemą poreikiams ir gabumams atskleisti), (Sakalas, Šalčius, 1997). Personalo ugdymo veikloje galima išskirti 5 svarbius etapus: personalo ugdymo poreikio nustatymą, personalo ugdymo planavimą (personalo ugdymo tikslų formulavimas, programos ir planų rengimas), personalo ugdymo paslaugas teikiančių institucijų/asmenų organizacijos viduje ir už jos ribų atranka, personalo ugdymo įgyvendinimas ir personalo ugdymo poreikio tenkinimo įvertinimas (Bakanauskienė, 2008).

Personalo judėjimo valdymas – tai visų galimų personalo judėjimo formų – perkėlimo, paaugštinimo, pažeminimo ir atleidimo – valdymas (Bakanauskienė, 2008). Perkėlimu į kitas pareigas galima siekti daug tikslų: kaip tobulinimo dalis – suteikti žmonėms daugiau darbo patirties, užpildyti laisvas darbo vietas; taip pat siekiama palikti atviras paaugštinimo galimybes bei palaikyti individų domėjimąsi darbu; nevienodai dirbantys gali būti perkeliami į kitus darbus dėl to, kad aukštesnio lygio vadovai nenori jų pažeminti ar atleisti (Žaptorius, 2007). Paaugštinimo galimybė dažnai vadovams būna pagrindinis paskatinimas už puikų valdymą. Kai darbuotojas nusižengia kompanijos politikai arba nepateisina lūkesčių yra skiriamos bausmės (įspėjimas, papeikimas, nušalinimas, pažeminimas, atleidimas). Atleidimas iš darbo – yra drastiškiausia drausmės priemonė, kurią galima taikyti darbuotojui. Ji taikoma tuo atveju, kai: tam yra svari priežastis, kai visos kitos įmanomos priemonės buvo pritaikytos ir nedavė teigiamų rezultatų arba kai darbuotojas pažeidė darbo tvarką itin aštriu būdu ir jį reikia atleisti nedelsiant. Pagrindinės priežastys dėl kurių galima atleisti iš darbo: nepatenkinami darbo rezultatai, netinkamas elgesys, nepakankama kvalifikacija darbui atlikti ir pasikeitę darbo reikalavimai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga – atlygio už darbą veikla yra glaudžiai susijusi su darbuotojų sauga, nes jų paskirtis bendra. Atlygio už darbą veiklos metodai užtikrina tris pagrindines darbuotojų saugos formas: fizinę, finansinę ir emocinę. Fizinės saugos tikslas yra rūpintis darbuotojų sveikata ir užkirsti kelią nelaimingiems atsitikimams. Finansinės saugos tikslas yra užtikrinti atitinkamas išmokas darbuotojams tada, kai jie nedirba ne dėl savo kaltės (bedarbystės, ligos, nelaimės, pensijos atvejais). Emocinės saugos tikslas yra sudaryti darbuotojams tokias sąlygas organizacijoje, kad jie jaustųsi emociškai saugūs. Atlygio už darbą metodais gali būti tiesioginės finansinės išmokos, prie kurių priskiriamos vienetinė darbo užmokesčio forma, laikinė darbo užmokesčio forma, mėnesinė darbo užmokesčio ir mišri darbo užmokesčio forma (kitaip premijinė) (Bakanauskienė, 2008).

Apibendrintai galima teigti, kad literatūroje personalo valdymo klausimais neaptinkama personalo valdymo vienodo veiklų sąrašo; vieni autoriai jas grupuoja, kiti ne. Personalo valdymo veiklos organizacijose skiriasi priklausomai nuo: organizacijos dydžio ir pobūdžio; tikslų;

darbuotojų skaičiaus ir struktūros; išorinės aplinkos; personalo skyriaus vadovų kompetencijos ir nuo valdymo filosofijos.

1.3 Personalo valdymo aplinka kaip vidinės organizacijos aplinkos dalis

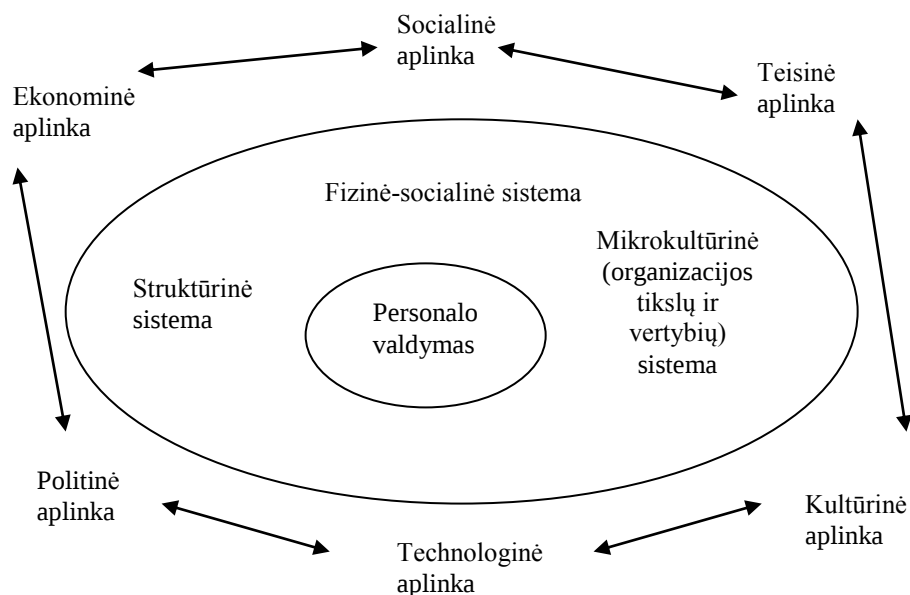
Vidinė organizacijos aplinka - tai organizacijos viduje veikiantys situaciniai veiksniai. Kadangi organizacijos yra žmonių sukurtos sistemos, tai vidiniai kintamieji daugeliu atvejų ir valdymo sprendimų rezultatas. Valdžia negali kontroliuoti visų kintamųjų. Neretai vadovybė kai kuriuos kintamuosius turi įveikti, pašalinti, nes jie susieti su technologiniu procesu (Žalienė, 2006). Prie vidinių aplinkos veiksnių yra priskiriama tikslai, struktūra, uždaviniai, technologijos ir žmonės. Griffin (2008) ir Daft, Marcic (2009) sutaria, kad organizacijos vidinę aplinką sudaro savininkai, vadovai, darbuotojai ir svarbiausias veiksnys – organizacijos kultūra. Ginevičius, Sūdžius (2008) vidinei aplinkai priskiria viską, ką sukuria ir sudaro organizacijos personalas – organizacinę struktūrą: skyriai, poskyriai, tarnybos ir jų funkcijos, ryšiai, pavaldumas, organizaciniai ir technologiniai procesai bei finansiniai santykiai. Ši aplinka susideda iš organizacijos projekcinio kuriamojo potencialo, aprūpinimo ir realizavimo potencialių, materialinių, finansinių galimybių, personalo, organizacinės struktūros ir taikomos technologijos. Pasak Gražulio (2008), organizacijos vidinę aplinką sudaro šie elementai: tikslai, gamybinės ir kitos technologijos, organizacijos kultūra, organizacinės valdymo struktūros, organizacijoje dirbantys žmonės.

Vidinė organizacijos aplinka gali būti suskirstyta į šias dalis veiksnių (Ginevičius, Sūdžius, 2008):

- valdymo objektą: personalą, technines ir technologines sistemas,
- valdymo subjektą: socialines organizacijos sistemas, organizacijos valdymo ir kitas struktūras;
- kapitalą: finansavimo šaltinius, išteklius ir uždavinius.

Labai dažnai išoriniai ir vidiniai veiksniai yra iš esmės vienodi ir jų priskyrimą vieniems ar kitiems lemia nagrinėjama sistema. Pavyzdžiui, technikos plėtotė giminioje įmonėje yra išorinis veiksnys, nagrinėjamoje – vidinis. Skirtumas tas, kad išorinius veiksnius įmonė gali veikti tik iš dalies – turi juos žinoti ir prie jų prisitaikyti, o vidinius gali ir turi keisti pati, nors pirmieji skatina ar slopina jų raidą (Sakalas, 2003).

Vidinė personalo valdymo aplinka yra vidinės organizacijos aplinkos dalis (žr. 2 pav.).



2 pav. Personalo valdymo aplinka

Šaltinis: Stankevičienė, Lobanova (2006).

Kaip matyti iš 2 paveikslo, personalo valdymo vidinę aplinką sudaro organizacijos struktūra, organizacijos filosofija ir kultūra, fizinė-socialinė sistema. Aswathappa (2005) skiria šiuos vidinės personalo valdymo aplinkos elementus: organizacijos kultūrą, organizacijos strategiją, užduotis ir lyderystę, formalias sąjungas ir neformalias sąjungas. Pasak Bakanauskienės (2008), svarbiausi vidinės personalo valdymo aplinkos elementai yra: organizacijos dydis ir pobūdis, organizacijos vadovai, organizacijos darbuotojai, organizacijos tikslai, informacinės sistemos, darbuotojų formalios sąjungos. Pasak Venskaus (2008), organizacijos narių veiksmai gali būti vertinami kaip jos vidinė aplinka. Apibendrintai galima teigti, kad dažniausiai literatūroje išskiriami šie vidinės personalo valdymo aplinkos elementai: organizacijos dydis ir pobūdis, organizacijos struktūra, tikslai, personalo valdymo strategija, organizacijos vadovai ir jų naudojamas valdymo stilius, darbuotojai, jų formalios sąjungos ir formalios grupės, neformalios darbuotojų sąjungos, organizacijos kultūra ir informacinės sistemos. Šių vidinės personalo valdymo aplinkos elementų charakteristikos analizuojamos 1.4 skyriuje.

1.4 Vidinės personalo valdymo aplinkos elementų charakteristika

Organizacijos dydis ir pobūdis – personalo valdymo veiklų išplėtojimo lygiui ypač daug reikšmės turi organizacijoje dirbančių žmonių skaičius. Pavyzdžiui, mažoje organizacijoje karjeros planavimo veiklos nėra ir negali būti, mažiau išplėtotos personalo vertinimo, adaptavimo veiklos (Bakanauskienė, 2008). Didelėje įmonėje kiekvienai funkcijai atlikti gali

būti sukuriamas specialus skyrius, kiekvienam darbui ar panašių darbų grupei specializuojamas atskiras darbuotojas. Mažoje įmonėje dėl negausaus valdymo personalo kiekvienam darbuotojui tenka atlikti įvairias gretimas ar net labai skirtingas funkcijas. Daugelis darbų mažoje įmonėje iš viso neatliekama, o naudojamosi konsultantų, stambių įmonių paslaugomis; labai didelę darbų kaita ir su tuo susijęs žemas darbų reglamentavimo lygis (Sakalas, 1996).

Organizacijos darbuotojų skaičius lemia ir personalo valdymo subjektų sudėtį, veiklų formalizavimo laipsnį. Galimi tokie personalo valdymo subjektų sudėties variantai: tik vadovai; vadovai ir speciali organizacija ar specialistas iš šalies; vadovai ir savi personalo valdymo specialistai; vadovai ir sava personalo valdymo tarnyba; vadovai, savi personalo valdymo specialistai ir speciali organizacija ar specialistai iš šalies; vadovai, sava personalo valdymo tarnyba ir speciali organizacija ar specialistas iš šalies. Organizacijos dydis lemia personalo valdymo subjektų skaičių, todėl, kad jose yra didesnis veiklų formalizavimo (biurokratinių procedūrų) laipsnis. Didelėje organizacijoje reikia kontroliuoti daugiau žmonių, yra didesnė individų įvairovė, nei mažoje; didelės įmonės savininkas/ aukščiausio lygio vadovai nepažįsta visų savo darbuotojų, todėl turi naudoti beasmenius kontrolės metodus (Bakanauskienė, 2008).

Organizacijos dydis lemia ir personalo valdymo subjektų profesionalumą. Didesnėje organizacijoje sukurama personalo valdymo tarnyba, kurią sudaro specialistai – asmenys, turintys specialias personalo valdymo kompetencijas. Mažoje įmonėje vadovas paprastai patiki personalo valdymą ne specialistui. Personalo valdymo veiklų ypatumai priklauso ir nuo organizacijos pobūdžio, t.y. ar ji gamybinė ar paslaugas teikianti įmonė (Bakanauskienė, 2008).

Organizacijos struktūra apibūdinama kaip skirtingų valdymo lygių ir funkcinių ryšių (organizacijos padalinių) tarpusavio santykių logiškumas (Žalienė, 2006). Yra skiriami 3 klasikiniai valdymo struktūrų tipai: linijinė, funkcinė ir linijinė-funkcinė. Linijinės valdymo struktūros pagrindinė savybė – tiesioginiai ryšiai tarp visų valdymo lygių. Linijinėje struktūroje yra minimalus valdymo pakopų skaičius, aukštesnio lygio vadovui pavaldūs keli žemesniojo lygio vadovai. Linijinis (aukščiausio lygio) vadovas atsako už jam pavaldžios organizacijos visas funkcines sritis. Funkcinio valdymo struktūra atsiranda, kai tarp gamybinių padalinių vadovų ir organizacijos vadovų įterpiami tam tikros srities specialistai, kurie gamybinio padalinio atžvilgiu tampa funkciniai vadovai. Funkcinis vadovas atsakingas tik už atskirą konkrečią organizacijos darbo sritį, pavyzdžiui, personalo valdymą. Tokiu būdu gamybinio padalinio vadovas nurodymus gauna iš kelių funkcinių vadovų ir atsiskaito taip pat prieš kelis asmenis pagal jų kompetencijos klausimus. Linijinė-funkcinė struktūra: priimant sprendimus panaudojami funkcinio valdymo pranašumai, o organizuojant sprendimų realizavimą – linijinio valdymo pranašumai. Priimdamas sprendimus, pagrindinis vadovas pirmiausiai pasikonsultuoja su funkciniu vadovu. Nurodymai

dėl sprendimų įgyvendinimo perduodami ir ataskaitos priimamos jau linijiniu principu (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010).

Organizacijos tikslai – tai galutinis organizacijos norimas rezultatas, kurį nori pasiekti grupė, dirbdama kartu. Tikslus nustato organizacijos vadovybė planavimo metu ir praneša jos organizacijos nariams. Šis procesas sudaro galimybę organizacijos nariams žinoti tai, ko jie nori siekti (Žalienė, 2006). Struktūros požiūriu tikslai gali būti analizuojami keliais aspektais (Gražulis, 2008):

- valdymo hierarchijos: visos organizacijos tikslai gali būti įgyvendinti visų struktūrinių padalinių bendromis darbuotojų pastangomis; padalinių tikslai, įgyvendinami atskirų padalinių darbuotojų pastangomis; individualūs tikslai yra asmeninio pobūdžio, juos įgyvendinti siekia atskiri organizacijos darbuotojai;
- įgyvendinimo laiko: strateginiai nukreipti į 5-10 metų ir tolesnę ateitį; einamieji sudaro strateginių tikslų dalį, juos numatoma įgyvendinti per 1-3 metus; operatyviniai yra konkretūs, išmatuojami ir numatomi įgyvendinti per artimiausius metus;
- kompleksiskumo: kompleksiniai tikslai apima kelis ar keliolika tarpusavyje susijusių tikslų, kurie turi būti įgyvendinti kaip visuma; savarankiški, t.y. nesusiję su kitais tikslais ir įgyvendinami nepriklausomai nuo kitų tikslų realizavimo;
- baigtumo: baigtiniai, kurie pagal įgyvendinimo formą, turinį išreiškiami baigtiniu rezultatu; atviri, kurie pagal savo įgyvendinimo formą, turinį pasiekiami kasdien arba kitu laikotarpiu, bet jų rezultatas nėra baigtinis;
- paskirties: ekonominės paskirties tikslai, parodantys organizacijos siekius, užtikrinant kiekybinius ar kokybinius veiklos rodiklius; socialinės paskirties nukreipiami į aplinkos poreikių (pavyzdžiui, personalo motyvavimo) įgyvendinimą.

Personalo valdymo tikslai būna vieni iš daugelio tarpusavyje susijusių organizacijos tikslų, todėl jie neturi prieštarauti pastariesiems. Tai reiškia, kad personalo valdymo veiklos turi būti vykdomos, atsižvelgiant į organizacijos tikslų sistemą (Bakanauskienė, 2008).

Personalo valdymo strategija – personalo valdymo strategija gali būti apibūdinama kaip bendra darbo su žmonėmis kryptis, siekiant užtikrinti ilgalaikį organizacijos veikimą. Personalo strateginio valdymo pagrindas yra personalo valdymo strategijos ryšys su organizacijos bendrąja strategija, kai bendroji strategija lemia personalo valdymo strategijos kryptis. Pasitaiko ir atvirkštinis variantas, kai turimo personalo specifika lemia personalo valdymo strategijos ypatumus, tik vėliau imantis kurti strategiją. Organizacijos strategiją atitinkančios personalo strategijos parengimas remiasi bendrosios strategijos analize, konkretizuojant jai įgyvendinti reikalingas personalo kompetencijas ir žmogiškuosius veiksnius (Gražulis, 2008).

Organizacijos vadovai – tos pačios šalies organizacijose personalo valdymo ypatumus nulemia savininkų ir/ar įmonės vadovų (ypač aukščiausiojo lygio) požiūris į personalo valdymo veiklą, personalo valdymo filosofiją, jų vykdomą personalo valdymo politiką, naudojami metodai ir principai. Tai labai priklauso nuo organizacijos vadovų personalo valdymo kompetencijos (Bakanauskienė, 2008). Ji turi apimti daugybę teorinių ir praktinių žinių, įgūdžių turėjimą, sprendžiant susidariusias problemas, sugebėjimą dalintis patirtimi, bendradarbiaujant, ieškant informacijos, analizuojant ir sisteminant, strategiškai mąstant (Adamonienė, Ruibytė, 2010).

Pasak Seiliaus (1994), valdymo stilius personalo valdymo kontekste yra įprastas vadovo vaidmuo, maniera pavaldinių atžvilgiu, norint juos paveikti ir pažadinti juos organizacijos tikslams pasiekti. Kaip deleguojami įgaliojimai, valdžios tipai, rūpestis žmonėmis ar tik gamyba, visa tai atspindi vadovo valdymo stilių. Vadovavimo stilius turi labai didelę reikšmę personalo valdymo veiklų išvystymui organizacijoje. Skiriami šie naujai klasifikuojami valdymo stiliai (Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B. ir kt., 2000):

- autokratinis valdymo stilius – paremtas darbuotojų iškreipta globa, stipriai kontroliuojama, baudžiama užuot padėjus. Darbuotojai prieštarauja šiam valdymo stiliui; darbo interesai, iniciatyva ir aktyvumas slopinami. Įsakymas pagrindinė valdymo forma;
- kolektyvinio valdymo stilius – čia darbuotojas yra traktuojamas kaip partneris, todėl jis yra pasirengęs bendradarbiauti, priimti atsakomybę ir kritiką, su juo pasirengęs bendradarbiauti ir vadovas. Pagrindinė valdymo forma – užduotis ir nurodymas;
- laisvas valdymo stilius – nepripažįsta jokio griežto valdymo stiliaus: darbuotojas kai ką sprendžia pats, kai kas jam nurodoma, tačiau nurodymų lygis nekontroliuojamas.

Organizacijos darbuotojai – organizacijos skiriasi savo darbuotojų sudėtimi, jų išsilavinimu, amžiumi, vertybinėmis nuostatomis. Dėl šių priežasčių atsiranda skirtumų, pavyzdžiui, tarp darbuotojų poreikio mokytis ir tobulėti, jų karjeros siekių, taip pat atlygio už darbą ir saugos (Bakanauskienė, 2008). Organizacijos darbuotojų kvalifikacija skiriasi ir priklausomai nuo to didelėje ar mažoje įmonėje dirba. Didelėje įmonėje darbuotojas kvalifikuotas vienoje siauroje srityje (jis žino, kaip o ne kodėl reikia daryti). Dažnai tai tinka ir gana aukšto lygio vadovams. Ir tik pačiame aukščiausiam lygyje mėginama derinti siauros srities žinias su plačiu tarpdisciplininiu pasiruošimu. Mažoje įmonėje kiekvienas darbuotojas gerai supranta apie gretimas jo darbo sritis, jo pasiruošimo profilis platus (Sakalas, 1996).

Individualūs gebėjimų ir įgūdžių skirtumai yra pagrindinis vadybininkams rūpimas uždavinys, nes tik tinkamos kvalifikacijos personalas gali užtikrinti reikiamos kokybės darbo atlikimą. Darbo atlikimas priklauso nuo tinkamos gebėjimų, pastangų ir įgūdžių kombinacijos. Gebėjimams ir įgūdžiams pastaruoju metu valdymo sferoje skiriama gana daug dėmesio.

Paprastai naudojamas platesnis kompetencijos, sugebėjimų terminas. Tarp daugelio pageidaujamų gebėjimų yra žodinė komunikacija, iniciatyvumas, ryžtingumas, tolerancija, problemų sprendimas ir gebėjimas prisitaikyti (Dubauskas, 2006). Pasak Gražulio (2008), pagrindiniai kriterijai parenkant darbuotoją turėtų būti jo gebėjimas generuoti, kurti ir įgyvendinti naujas idėjas, gebėjimai pritapti prie organizacijos kultūros ir derinti asmeninius su organizacijos tikslais, mokėjimas veikti nustatytos organizacijos valdymo struktūros sąlygomis.

Šioje srityje (organizacijos darbuotojų) išorinė aplinka turi lemiamos įtakos; palieka organizacijai galimybę turėti geresnį ar blogesnį vidinį darbuotojų potencialą, palyginti su bendra situacija ar kitų įmonių potencialu. Kiekviena įmonė formuoja personalą pagal savo supratimą, ekonomines galimybes, personalo ugdymo politikos taisykles. Plačiai diskutuojama, kas geriau, ar jauni – nesugadinti senos sistemos, ar seni – patyrę, bet „senos sistemos sugadinti“ darbuotojai. Pats darbuotojų atrinkimas tik pagal amžiaus kriterijų yra labai abejotinas. Geresnis gali būti ne jaunesnis, bet vyresnis, ir atvirkščiai. Į šį klausimą galima atsakyti tik kompleksiškai įvertinus darbuotojus (Sakalas, 1996).

Ypač svarbų poveikį personalo valdymo kokybei turi personalo valdymo specialistų profesionalumas (Bakanauskienė, 2008).

Darbuotojų formalios sąjungos ir formalios grupės – priklausomai nuo to, ką vienija – vienos organizacijos ar pramonės šakos, ar profesijos darbuotojus, šias sąjungas galima priskirti vidaus arba išorės aplinkai. Bet kuriuo atveju darbuotojų formalios sąjungos įveda darbo užmokesčio, kompensacijų, darbo valandų ir darbo sąlygų apribojimus (Bakanauskienė, 2008). Formalios grupės organizacijoje yra sudarytos oficialiai ir apibrėžtos organizacijos struktūroje. Kiekvienas formalios grupės narys atlieka darbo sutartyje, taip pat kituose organizacijos dokumentuose, numatytas pareigines funkcijas, vykdo tiesioginio vadovo žodinius nurodymus bei yra jam atskaitingas. Kiekvienas grupės narys yra atsakingas už savo darbo rezultatus, o už grupės darbo rezultatus yra atsakingas grupės vadovas (Raišienė, 2009).

Darbuotojų neformalios sąjungos - šalia formalių struktūrų kiekvienoje organizacijoje egzistuoja ir neformalios struktūros, kurios susiformuoja asmeninių santykių pagrindu. Neformali organizacija – tai asmeninių ir socialinių santykių tinklas, kuris susiformuoja spontaniškai, žmonėms asocijuojantis vieniems su kitais. Pagrindinis skirtumas tarp formalios ir neformalios organizacijų yra tas, kad neformalioje organizacijoje akcentuojami žmonės ir jų asmeniniai santykiai, o formalioje – pareigos ir atsakomybė. Neformalioje organizacijoje neformali jėga būdinga asmenybei, o formaliose organizacijose formali jėga būdinga žmogaus užimamoms pareigoms (Sakalas, 1996).

Neformalių organizacijų egzistavimas formaliose struktūrose gali atnešti nemažai naudos, tačiau gali sukelti ir nemažai problemų. Nauda iš neformalių organizacijų gaunama tada, kai jų

veiklos kryptis sutampa su formalios organizacijos veiklos kryptimi. Jeigu neformalūs santykiai sustiprina formalią struktūrą, o nesipriešina jai, tokiu atveju vadovas turi darnią darbo grupę, galinčią netgi užpildyti vadovavimo spragas, padedančią vadovui planavimo procese bei kuriančią palankų darbo klimatą. Neformali organizacija gali užtikrinti gerus asmeninius kontaktus darbo grupėje, padėti darbuotojams spręsti psichologinio ir netgi dalykinio pobūdžio problemas. Jeigu neformaliose organizacijose veiklos nuostatų kryptis nesutampa su formalios organizacijos veiklos nuostatų kryptimi, gali kilti nemažai problemų. Neformali organizacija, susiderinusi formalioje darbo grupėje, gali ignoruoti formalųjį vadovą, atstumti kitus formalios organizacijos narius, tuo sukeldama problemų ir dalykiniuose santykiuose (Sakalas, 1996).

Organizacijos kultūra - į organizacijos kultūrą yra susiformavę du požiūriai: vienu atveju organizacijos kultūra traktuojama kaip organizacijos dalis – kultūra čia yra vienoje gretoje su kitais organizacijos elementais, tokiais kaip technologija, planavimas. Kitu atveju – organizacija turi tam tikrą kultūrą. Organizacija antruoju atveju yra apibrėžiama kaip socialinė bendruomenė su tam tikra verčių sistema ir orientacija, tai yra organizacijai priskiriamos žmonėms būdingos savybės (Sakalas, 1996). Pasak Griffin (2005), organizacijos kultūra – tai vertybių, įsitikinimų, elgesio, įpročių ir nuostatų visuma, padedanti organizacijos nariams suprasti ko ir kokias būdais yra siekiama ir kodėl tai svarbu. Pasak Stankevičienės ir Lobanovos (2006), organizacijos kultūra – tai vertybių, kuriomis vadovaujasi organizacija, sistema, pripažįstama jos narių, veikianti jų elgesį, palaikoma organizacijos istorijos ir mitų bei pasireiškianti tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais.

J.R. Šhermerhorn, J. G. Hunt, R. N. Osborn siūlo analizuoti organizacijos kultūrą trimis lygiais: I lygis-pastebima kultūra, II lygis- persidengę vertybės, III lygis – bendri susitarimai. *Pastebima kultūra* yra žmonių veiklos būdas aplinkoje. Ši kultūra apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingos darbo grupės istoriją. *Persidengę vertybės* gali būti esminis dalykas palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms. Terminas persidengę reiškia, kad organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu, nors konkretus grupės narys gali nesutikti su grupėje egzistuojančiomis vertybėmis. *Bendri susitarimai*, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendros veiklos rezultate (Jucevičienė, 1996).

Organizacijos kultūra atlieka šias pagrindines funkcijas – tvarkos palaikymo (žmonijos kultūra sugeba palaikyti netiesiogiai tam tikrą tvarką organizacijoje: suformuojamos tam tikros nerašytos taisyklės, veikiančios taip kaip ir sąmoningai sukurtos formalios taisyklės), stabilizavimo (vykstant pertvarkymams susiformavusi kultūra jiems priešinasi, siekia išlaikyti susiformavusią situaciją, tradicijas) (Sakalas, 1996).

Pastaruoju metu pripažįstama, kad šiuolaikinė organizacijos kultūra yra svarbi vidinės aplinkos bendrosios sistemos dalis, kurios požymiais galėtų būti: vadovų gebėjimas skirti dėmesį darbuotojams, juos įtraukiant į novatoriškumą ir neretai rizikingą procesą, kuris sudaro prielaidą pavaldinių konkurencingumui darbo rinkoje; darbuotojų įgūdžių ir analitinių procesų vystymas; prioriteto teikimas ne tik darbo metodams, bet ir darbo rezultatams; komandinio darbo pranašumų naudojimas; prioritetų skyrimas stabilumo garantijoms prieš nepagrįstus eksperimentus (pavyzdžiui, nemotyvuoti struktūriniai pakeitimai) (Gražulis, 2008).

Stipri ir aiški organizacijos kultūra gali daryti teigiamos įtakos organizacijos konkurencingumui. Tačiau nėra vienos universalios kultūros, kuri tiktų kiekvienai organizacijai (Griffin, 2008). Apie organizacijos kultūros stiprumą sprendžiama pagal priimtų vertybių, normų suvokimo sąmoningumo lygį (žinojimą ko siekiama, ko ne), paplitimo lygį (skirtingų lygių grupių, darbuotojų skaičių besivadovaujančių šiomis normomis); panaudojimo gilumą (kiek ją vadovaujamosi kasdieninėje veikloje) (Sakalas, 1996).

Organizacijos kultūra turi didelį poveikį personalui, nes padeda kurti organizacijoje tokį vidinį klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą, leidžia darbuotojams geriau suprasti, ko iš jų tikisi organizacija, skatina kasdieninę darbo rutiną paversti vertingais, svariais veiksmiais, leidžia darbuotojams pasijusti svarbiems, reikšmingiems, o tai savo ruožtu skatina juos našiau dirbti, jausti pasitenkinimą savo veikla, valdymo veiksmingumu, susieja organizaciją su visuomenei svarbiomis vertybėmis (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Įmonėje paprastai egzistuoja ir subkultūros, kurios būdingos tam tikros orientacijos darbuotojų grupei (profesinei, socialinei, kvalifikacinei). Esama darbdavių ir dirbančiųjų, techninių ir valdymo darbuotojų subkultūrų. Tarp jų visada yra tam tikrų prieštaravimų, todėl labai svarbu suderinti ir sukurti vientisą įmonės kultūrą, apimančią subkultūrų vertybines normas, ypatumus (Sakalas, 1996). Prieštaravimai dažniausiai kyla tarp šių sričių: personalo tikslų ir organizacijos tikslų; personalo etikos ir organizacijos etikos; teisių ir pareigų; paklusnumo ir savigarbos; disciplinos ir autonomijos; pasitikėjimo savimi ir arogancijos; valdžios ir atskaitomybės; materialinės naudos ir dvasinių praradimų ir t.t. (Aswathappa, 2005).

Informacinės sistemos – organizacijos informacinė sistema, turimos technikos priemonės, informacijos apsaugos sistema įveda tam tikrus personalo informacijos kokybės, detalumo, pateikimo laiku, asmeniškumo, slaptumo ir apsaugos apribojimus (Bakanauskienė, 2008).

Apibendrintai galima teigti, mokslinėje literatūroje nėra vieningos personalo valdymo sampratos ir naudojamo termino. Darbo autorių nuomone, personalo valdymas yra viena esminių organizacijos veiklos sričių siekiant pagrindinio tikslo. Taip pat literatūroje neaptinkama personalo valdymo vienodo veiklų sąrašo; vieni autoriai jas grupuoja, kiti ne. Yra

skiriamos tokios personalo valdymo veiklos: personalo apskaita, darbų analizė, darbuotojų poreikio planavimas, darbuotojų paieška, darbuotojų atranka ir samda, darbuotojų adaptacija, darbuotojų vertinimas, darbuotojų ugdymas ir tobulinimas, karjeros planavimas, vadovavimas darbuotojams ir jų motyvavimas, darbuotojų judėjimo valdymas, atlygis už darbą ir darbuotojų sauga. Vidinė personalo valdymo aplinka yra vidinės organizacijos aplinkos dalis. Dažniausiai mokslinėje literatūroje išskiriami šie vidinės personalo valdymo aplinkos elementai: organizacijos dydis ir pobūdis, struktūra, tikslai, personalo valdymo strategija, organizacijos vadovai ir jų valdymo stilius, darbuotojai, jų formalios sąjungos ir formalios grupės, neformalios darbuotojų sąjungos, organizacijos kultūra ir informacinės sistemos.

2. VIDINĖS PERSONALO VALDYMO APLINKOS „MONTON” PARDUOTUVĖSE ANALIZĖ

2.1 Tyrimo metodika

Tyrimas atliekamas remiantis „Monton“ parduotuvių darbuotojų ir UAB „Baltika Lietuva“, kuriai priklauso „Monton parduotuvių tinklas, direktoriaus apklausos duomenimis, bendrovės dokumentų analize. Pasirinktas anketinis metodas - vienas populiariausių sociologijos tyrimo metodų. Dėl šio metodo paprastumo, metodas dažnai taikomas praktikoje. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos. Tačiau svarbu, kad gaunami duomenys būtų patikimi.

Tyrimui naudojamos anoniminės anketos. Anoniminė (bevardė) anketa – atsakęs asmuo lieka nežinomas (atsakymai gali būti žymimi pliusu arba minusu, pabraukiamas atsakymas arba kaip nors kitaip žymima nieko nerašant). Respondentams pateikiami uždari (reikia pasirinkti viena pateiktų iš atsakymų ir pabraukti jį) ir atviri klausimai (reikia parašyti savo atsakymą).

Pasirinktas anketinis apklausos metodas, dėl šio metodo (lyginant su kitomis apklausos formomis) privalumų (Liuobikienė, 2003):

1. Užtikrina pakankamą atrankos dydį.
2. 100- procentinis arba artimas jam anketų grąžinimo lygis.
3. Galimybė apklausėjui instrukuoti respondentus (iškilus būtinumui, pvz., giliau nesuvokiant klausimo esmės).
4. Galimybė respondentams pasikonsultuoti su apklausos organizatoriumi (minimaliai).
5. Galimybė apklausėjui kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomą informaciją stebėjimo būdu.
6. Pagal respondentų reakciją, preliminarai spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką.
7. Anketavimas trumpiau trunka ir yra pigesnis, nei interviu.

Sudarytos dvi anketos: viena darbuotojams (parduotuvės vadovui, parduvotuvės vadovo pavaduotojui, pardavėjams-konsultantams), kita UAB „Baltika Lietuva“, kuriai priklauso „Monton parduotuvių tinklas direktoriui. Anketos pateiktos 1 ir 2 priede. Darbuotojų apklausa buvo vykdoma kovo-balandžio mėnesiais. Apklausoje dalyvavo 96.7 proc. „Monton“ parduotuvių darbuotojų. Tyrime pateikiama tiek bendra visų darbuotojų nuomonė, tiek atskirai kiekvienos pareigybės darbuotojų nuomonės pasiskirstymas. Vadovo apklausa buvo vykdoma balandžio 15 d.

Dokumentų analizės metodas, tai pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami, kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Buvo analizuojami šie bendrovės dokumentai: balansas, pelno (nuostolio) ataskaita, pareiginiai nuostatai, bendroji strategija.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti „Monton“ parduotuvių vidinės personalo valdymo aplinkos ypatumus ir nustatyti personalo valdymo aplinkos trūkumus.

Pagrindinės tyrimo dalys:

Tiriamos organizacijos pristatymas - remiantis bendrovės dokumentais, pateikiama darbuotojų skaičiaus, balansinio turto vertės, metinių pajamų (5 metų) dinamika. Remiantis šiais kriterijais įvertinamas įmonės dydis.

„Monton“ parduotuvių organizacinė struktūra - remiantis bendrovės dokumentais, nubraižoma ir analizuojama „Monton“ organizacinė struktūra; analizuojami darbuotojų darbo tikslai ir jų atliekamos funkcijos; nustatoma, kas atlieka personalo valdymo veiklas įmonėje.

Personalo valdymo veiklų „Monton“ parduotuvėse vertinimas – remiantis bendrovės dokumentais, pateikiamos „Monton“ parduotuvėse atliekamos personalo valdymo veiklos bei remiantis UAB „Baltika Lietuva“, kuriai priklauso „Monton“ parduotuvių tinklas, direktoriaus nuomone, svarbiausios personalo valdymo veiklos bendrovės rezultatams pasiekti; taip pat nustatoma, kokių personalo valdymo veiklų pasigendama Monton“ parduotuvėse.

„Monton“ parduotuvių tikslai ir personalo valdymo strategija – remiantis bendrovės dokumentais, pateikiami strateginiai, taktiniai ir operatyviniai bendrovės tikslai; nustatoma ar įmonės tikslai susiję su personalo valdymu neprieštarauja bendriesiems įmonės tikslams; remiantis darbuotojų apklausos duomenimis, nustatoma ar darbuotojai žino šiuos tikslus; remiantis bendrovės dokumentais ir UAB „Baltika Lietuva“ direktoriaus apklausos duomenimis, nustatoma ar įmonėje egzistuoja personalo valdymo strategija, ir koks jos ryšys su bendrąja įmonės strategija.

„Monton“ parduotuvių darbuotojų motyvacijos ir kompetencijų vertinimas – remiantis darbuotojų apklausos duomenimis, analizuojama, kas darbuotojus labiau motyvuoja siekti geresnių rezultatų darbe, materialinės ar nematerialinės skatinimo priemonės; remiantis UAB „Baltika Lietuva“ direktoriaus apklausos duomenimis, nustatomas direktoriaus teikiamas prioritetas materialinėms ar nematerialinėms skatinimo priemonėms; pateikiamos darbuotojų stipriausiai pasireiškiančios kompetencijos darbe, remiantis jų pačių nuomone, bei lyginamos su „Baltika Lietuva“ direktoriaus nurodytomis jų svarbiausiomis kompetencijomis darbe (UAB „Baltika Lietuva“ direktoriaus ir darbuotojų apklausa).

„Monton“ parduotuvėse pripažįstamos vertybės ir darbo „Monton“ parduotuvėse vertinimas darbuotojų požiūriu – remiantis UAB „Baltika Lietuva“ direktoriaus apklausos duomenimis, pateikiamos „Monton“ parduotuvėse pripažįstamos vertybės; remiantis darbuotojų

apklausos duomenimis, tiriama, ar darbuotojai žino bendrovės vertybes ir, ar jų asmeninės vertybės neprieštarauja bendrovės vertybėms bei ką jiems reiškia darbas „Monton“ parduotuvėse.

Darbuotojų santykiai su kolegomis ir vadovais „Monton“ parduotuvėse – remiantis darbuotojų apklausos duomenimis, analizuojama ar darbuotojai gerai sutaria su kolegomis ir vadovais; kokios nesutarimų priežastys; kurią pusę (vadovo ar kolegos) palaiko konfliktų metu.

„Monton“ parduotuvėse naudojamos informacinės sistemos – remiantis UAB „Baltika Lietuva“ direktoriaus apklausos duomenimis, nustatoma kokios informacinės sistemos naudojamos „Monton“ parduotuvėse ir kokios funkcijos su jomis atliekamos, nustatoma ar naudojama informacijos apsaugos sistema.

2.2 Tiriamos organizacijos pristatymas

Labai mažoms, mažoms ir vidutinėms įmonėms tenka svarbiausias vaidmuo įgyvendinant Lisabonos strategijoje numatytus tikslus, skatinančius naujovių diegimą, partnerystės, konkurencingumo ir užimtumo plėtrą.

Vidutinė įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

- 1) įmonės metinės pajamos neviršija 138 mln. litų;
- 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 93 mln. litų.

Maža įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

- 1) įmonės metinės pajamos neviršija 24 mln. litų;
- 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 17 mln. litų.

Labai maža įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

- 1) įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. litų;
- 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 5 mln. litų.

Lietuvoje, kaip ir Europos Sąjungoje, tokios įmonės sudaro daugiau kaip 99 proc. visų šalyje veikiančių įmonių. Vienas iš tokių verslo subjektų yra ir UAB „Baltika Lietuva“, kuriai priklauso „Monton“ parduotuvių tinklas. Remiantis prieš tai aptartais kriterijais nustatomas ir UAB „Baltika Lietuva“ dydis (žr. 3 lent.). UAB „Baltika Lietuva“ yra mažmeninės drabužių prekybos bendrovė, be „Monton“ valdanti „Mosaic“, „Ivo Nikkolo“ ir „Baltman“ prekių ženklus Lietuvoje. Bendrovei priklauso 30 parduotuvių didžiuosiuose šalies miestuose. „Baltika Lietuva“ yra tarptautinės kompanijos „Baltika Group“ dukterinė bendrovė. „Baltika Group“ priklauso

daugiau nei 100 parduotuvių šešiose Europos šalyse. Įmonė taiko vertikaliai integruotą drabužių gamybos procesą – ji ne tik valdo parduotuvių tinklus, bet ir kuria bei gamina drabužius.

3 lentelė

„Baltika Lietuva“ įmonės dydį charakterizuojantys rodikliai

	Darbuotojų skaičius		Balansinio turto vertė		Metinės pajamos	
	Baltika "Lietuva"	Iš jų: "Monton"	Baltika "Lietuva"	Iš jų: "Monton"	Baltika "Lietuva"	Iš jų: "Monton"
2006	198	73	35.4 mln. Lt	19.7 mln. Lt	46.6 mln. Lt	23.8 mln. Lt
2007	215	81	36.8 mln. Lt	21.4 mln. Lt	60.4 mln. Lt	27.8 mln. Lt
2008	248	96	34.7 mln. Lt	17.5 mln. Lt	72.9 mln. Lt	35.1 mln. Lt
2009	260	84	28.8 mln. Lt	15.8 mln. Lt	68.5 mln. Lt	29.4 mln. Lt
2010	230	75	27.4 mln. Lt	16.4 mln. Lt	56.3 mln. Lt	27.1 mln. Lt

Šaltinis sudaryta autorių, remiantis bendrovės dokumentais.

Remiantis 3 lentelėje pateiktais duomenimis, UAB „Baltika Lietuva“ galima priskirti prie vidutinės įmonės. Nors 2009 m. įmonės darbuotojų skaičius 10 darbuotojų ir viršijo 250 darbuotojų ribą, tačiau tai buvo tik vienais metais. Kaip matyti iš 3 lentelės, darbuotojų skaičius „Baltika Lietuva“ iki 2009 m. augo. 2009 m. darbuotojų skaičius išaugo dėl Šiauliuose laisvalaikio ir prekybos centre „Akropolis“, atidarytų 3 parduotuves. Naujos „Monton“, „Mosaic“ ir „Baltman“ parduotuvės bendrovės valdomą tinklą išplėtė iki 35 parduotuvių Lietuvoje. Vis tik didžiausias „Baltika Lietuva“ darbuotojų skaičiaus augimo tempas (15.3 proc.) nustatytas 2008 m. „Monton“ parduotuvių darbuotojų skaičius sparčiausiai išaugo 2007m. (11 proc.). Darbuotojų skaičius 2010 m. tiek UAB „Baltika Lietuva“, tiek „Monton“ parduotuvėse mažėjo, atitinkamai 13.2 proc. ir 16.7 proc.

Balansinio turto vertė UAB „Baltika Lietuva“ ir „Monton“ augo tik 2006 m. 2010 m. lyginant su 2006 m. UAB „Baltika Lietuva“ balansinio turto vertė sumažėjo 8 mln. Lt, iš jų „Monton“ parduotuvėms priskiriamo turto vertė sumažėjo 3.3 mln. Lt.

Metinės pajamos UAB „Baltika Lietuva“ augo iki 2008 m. 2009 ir 2010 m. pajamų mažėjimas siejama su sumažėjusiu vidaus vartojimu dėl sunkios ekonominės padėties šalyje ir pasaulyje. Nustatyta, kad 2009 m. „Monton“ pajamos mažėjo sparčiau nei visos „Baltika Lietuva“, atitinkamai 16.2 ir 6 proc. 2010 m. sumažinus „Monton“ veiklos išlaidas pajamų mažėjimas buvo mažesnis nei visos „Baltika Lietuva“. „Monton“ pajamos visose „Baltika Lietuva“ pajamose 2006 m. sudarė 51 proc., 2010 m. – 48.1 proc.

Tačiau, nepaisant neigiamo metinio rezultato, 2010 m. paskutiniaisiais metų mėnesiais „Baltika Lietuva“ bendrovės pardavimų kreivė kilo aukštyn, o tai jau rodo, kad pardavimai stabilizuojasi. Lapkritį apyvarta augo 16 proc., gruodį – 6 proc. daugiau nei 2009 m. Tendencijos

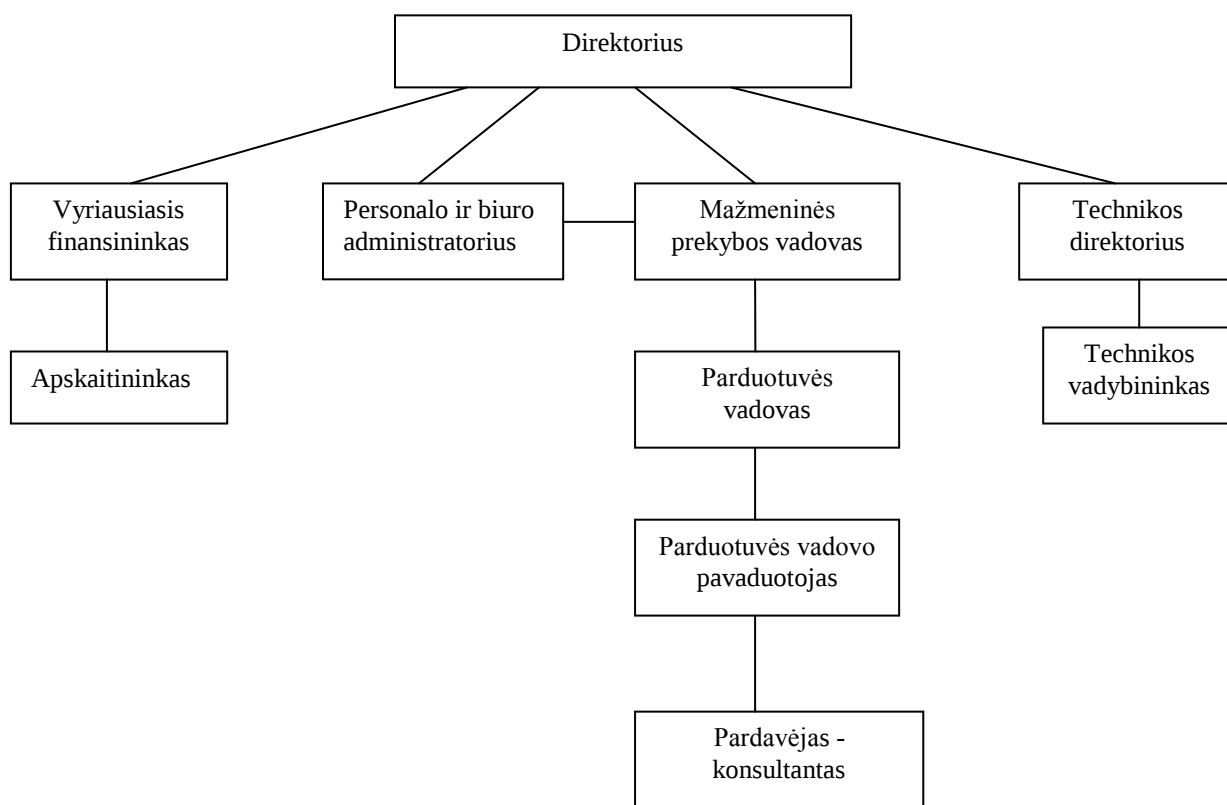
nuteikia optimistiškai, tad šiemet jau laukiama stabilaus, nors ir ne staigaus pardavimų augimo prie to turėtų prisidėti atidaryta 1 nauja „Monton“ parduotuvė.

2.3 Tyrimo rezultatai

2.3.1 „Monton“ parduotuvių organizacinė struktūra

Kaip ir buvo minėta anksčiau, „Monton“ yra vienas ir UAB „Baltika Lietuva“ valdomų prekinių ženklų. „Monton“ misija – siūlyti aukštos kokybės madingus drabužius, kurie klientams leistų išreikšti save ir puikiai jaustis. „Monton“ vizija – tapti madingų drabužių rinkos lydere Lietuvoje.

Lietuvoje yra įsteigta 10 „Monton“ parduotuvių. Jose Šiuo metu dirba 75 darbuotojai. „Monton“ parduotuvių organizacijos struktūra pateikta 3 paveiksle.



3 pav. „Monton“ organizacinė struktūra
Šaltinis sudaryta autorių, remiantis bendrovės dokumentais.

Pagrindiniai mažmeninės prekybos vadovo darbo tikslai yra:

- užtikrinti pardavimo ir pelno planų vykdymą ir viršijimą tiek parduotuvių, tiek visos įmonės mažmeninės prekybos sistemos lygiu;

- vadovaujantis mažmeninės prekybos rodikliais, užtikrinti pardavimų augimą parduotuvėse ir prekybos sistemoje;
- reguliariai lankant parduotuves vadovauti, prižiūrėti, vystyti ir kontroliuoti pardavimų procesą parduotuvėse.

Pagrindinės mažmeninės prekybos vadovo pareigos yra: taikyti mažmeninės prekybos sistemos išlaidų kontrolę (išlaidos turi neviršyti suplanuoto biudžeto); personalo valdymas ir tobulinimas (užtikrinti, kad darbuotojų vykdoma veikla atitiktų jų pareiginius nuostatus, personalo ir kompanijos tikslus bei veiklos planus, kontroliuoti darbuotojų užduočių vykdymą, teikti pasiūlymus įmonės direktoriui dėl parduotuvių personalo samdymo, motyvavimo ir atleidimo); vadovavimas pardavimų procesui (pardavimų skatinimas, planinių pardavimų rodiklių projektavimas, prekinio ženklo koncepcijos įgyvendinimas); efektyvios komunikacijos užtikrinimas (informacijos parduotuvių vadovams pateikimas). Kadangi įmonėje personalo valdymo skyriaus nėra, tai didžioji dalis personalo valdymo funkcijų yra priskirta mažmeninės prekybos vadovui, kuris nurodymus gauna iš direktoriaus. „Baltika Lietuva“ direktoriui nurodymus deleguoja „Baltika Group“ direktorius.

Pagrindinės personalo ir biuro administratorės darbo tikslas – užtikrinti sklandų įmonės darbą ir vesti personalo apskaitą.

Pagrindinės personalo ir biuro administratorės pareigos yra: vesti personalo apskaitą; pildyti darbo sutarčių registracijos žurnalą; administruoti darbuotojų darbo sutartis; įforminti pasikeitimus, susijusius su darbo santykiais; darbuotojų priėmimą į darbą ir atleidimą vadovaujantis LR įstatymais ir norminiais aktais, ruošti darbuotojams reikalingas pažymas; pildyti darbuotojų darbo pažymėjimų registravimo žurnalą; vesti administracijos darbuotojų darbo laiko apskaitos žiniaraštį; tikrinti padalinių pristatomus darbo laiko apskaitos žiniaraščius ir pateikti juos direktoriui; ruošti ataskaitas apie Bendrovės personalą Centrinei įmonės būstinei Taline; peržiūrėti gaunamą korespondenciją, atlikti pirminį jos tvarkymą, užregistruoti ir atiduoti pagal adresatus ir paskirtį; teikti ir priimti informaciją faksu, telefonu bei kitomis ryšio priemonėmis, aptarnauti Bendrovės biuro telefoną; užsakyti kanceliarines prekes, biuro technikos pildymo prekes, reikalingas biuro veiklai; rūpintis ūkine administracijos biuro dalimi; administruoti darbuotojų saugos ir sveikatos klausimus įmonėje, atstovauti darbdavio interesus Bendrovės darbuotojų saugos ir sveikatos komitete.

Pagrindinis technikos direktoriaus tikslas - vadovauti visiems mažmeninės prekybos taškų įrengimo, renovavimo, uždarymo techniniams procesams; koordinuoti ūkinę įmonės veiklą bei IT partnerių teikiamas paslaugas.

Pagrindinės technikos direktoriaus pareigos yra: projektų įrengimo, renovavimo ir uždarymo planų rengimas, prekybos taškų įrengimo, renovavimo ir uždarymo procesų

koordinavimas ir prižiūrėjimas (vadovavimas), įmonės ūkinės bei IT veiklos organizavimas bei koordinavimas (reikiamų partnerių paieška, partnerių darbo kokybės reguliarius tikrinimas ir užtikrinimas, paslaugų rinkos kainų monitoringas reikalingos dokumentacijos valstybinėms kontrolės įstaigoms tikrinimas).

Pagrindiniai parduvotuvės vadovo tikslai:

- pardavimo planų ir parduvotuvės efektyvumo rodiklių įvykdymas ir didinimas,
- remiantis prekinio ženklo aptarnavimo standartais, užtikrinti, kad klientų poreikiai būtų patenkinti, o lūkesčiai – viršyti,
- efektyviai organizuoti darbą ir rezultatyviai valdyti vieną ar kelias parduvotuves.

Pagrindinės parduvotuvės vadovo pareigos yra: bendrų ir asmeninių pardavimų planų sudarymas pardavėjams, remiantis efektyvumo rodikliais, prekybą skatinančios veiklos idėjų generavimas, organizavimas ir pardavimų konkursų vedimas), aptarnavimo standartų įvykdymo užtikrinimas (asmeninis pavyzdys kasdieninio klientų aptarnavimo parduvotuvėje proceso metu, pastovi darbuotojų kontrolė bei jų mokymas, siekiant aukščiausio lygio aptarnavimo, klientų skundų, problemų sprendimas), reklaminių akcijų parduvotuvėje vedimas, prekių valdymas (prekių apskaita, prekių paruošimas pardavimui, prekių grąžinimas, inventORIZACIJOS vedimas), vadovavimas įforminant ekspoziciją, darbo grafikų sudarymas, vadovavimas darbo organizavimui, informacijos perdavimas ir ryšiai (įvairių ataskaitų bei raportų sudarymas ir perdavimas įmonės centriniam biurui, parduvotuvės susirinkimų organizavimas ir vedimas), komandos valdymas ir tobulinimas (organizuoja ir koordinuoja pardavėjų darbą, dalyvauja ir atsako už parduvotuvės personalo atrankos ir telkimo procesą pagal su tiesioginiu vadovu sutartą veiklos planą; nuolatinis savo komandos tobulinimas ir mokymas, taip pat pardavėjo karjeros galimybių įmonėje galimybių kontrolė, tiesioginiam vadovui teikia siūlymus dėl darbuotojų pareiginių atlyginimų pakeitimų, tiesioginiam vadovui teikia siūlymus dėl priedų darbuotojams mokėjimo).

Pagrindinis parduvotuvės vadovo pavaduotojo darbo tikslas:

- įvykdyti ir viršyti parduvotuvės pardavimų planus,
- užtikrinti, kad klientai būtų patenkinti, remiantis prekės ženklo aptarnavimo standartais,
- parduvotuvės vadovo pavaduotojas padeda parduvotuvės vadovui veiksmingai organizuoti darbą parduvotuvėje bei pavaduoja jį.

Pagrindinės parduvotuvės vadovo pavaduotojo pareigos yra: parduvotuvės pardavimo planų vykdymas ir maksimalus mažmeninių rodiklių didinimas; klientų aptarnavimas, remiantis prekės ženklo aptarnavimo standartais (išsiaiškina klientų poreikius ir siūlo tinkamiausius sprendimus, operatyviai sprendžia klientų pareikštas pretenzijas, kurios tenkina pirkėją ir nedaro žalos įmonei, informuoja klientus apie specialius pasiūlymus, siūlo klientams galimybę prisijungti prie lojalaus

kliento programos, teikia klientams konsultacijas apie gaminius (medžiagas, priežiūrą ir pan.) bei sezono mados tendencijas); prekių priėmimas ir pasirengimas parduoti; vadovavimas įforminant ekspoziciją; vadovavimas darbo organizavimui parduotuvėje (organizuoja ir kontroliuoja pardavėjų darbą, moko, vertina bei motyvuoja pardavėjus, apmoko naujus pardavėjus jų adaptacijos metu, padeda pardavėjams prekybos proceso metu); komandos valdymas ir tobulinimas (dirba su kasa pagal galiojančias kasos taisykles, pasibaigus pamainai užpildo reikalingas prekybines ir kitas ataskaitas, kasos operacijų ir kasoje dirbančių pardavėjų kontrolė ir tikrinimas).

Pagrindiniai pardavėjų darbo tikslai:

- užtikrinti aukščiausio lygio kokybišką klientų aptarnavimą, remiantis prekinio ženklo aptarnavimo standartais;
- įvykdyti ir viršyti asmeninių ir parduotuvės pardavimų planus, maksimaliai didinti pardavimų efektyvumo rodiklius.

Pagrindinės pardavėjų pareigos yra: asmeninių ir parduotuvės pardavimų planų vykdymas bei maksimalus pardavimų efektyvumo rodiklių didinimas; klientų aptarnavimas prekybos salėje, matavimosi kabinose ir prie kasos, remiantis prekinio ženklo aptarnavimo standartais, prekių priėmimas ir pasirengimas parduoti, prekių ekspozicijos sutvarkymas, klientų aptarnavimas prie kasos, informacijos perdavimas ir ryšiai (informacijos tiesioginiam vadovui/kolegoms apie pasiūlymus, grįžtamąjį ryšį, klientų pageidavimus perdavimas).

Apibendrintai galima teigti, kad nors UAB „Baltika Lietuva“, kuriai priklauso „Monton“ parduotuvės, personalo valdymo skyriaus nėra įsteigta. Personalo valdymo veiklas atlieka „Baltika Lietuva“ direktorius, „Monton“ mažmeninės prekybos vadovas, biuro ir personalo administratorius.

2.3.2 Personalo valdymo veiklų „Monton“ parduotuvėse vertinimas

2.3.2.1 Personalo valdymo veiklos, atliekamos „Monton“ parduotuvėse

Buvo siekiama sužinoti, kokios personalo valdymo veiklos, be įprastinių personalo valdymo veiklų (personalo verbavimas, personalo atranka, atlygis už darbą ir darbuotojų sauga) atliekamos bendrovėje „Baltika Lietuva“, kuriai priklauso „Monton“ parduotuvių tinklas. Remiantis UAB „Baltika Lietuva“ direktoriaus apklausos duomenimis, nustatyta, kad „Baltika Lietuva“ yra vykdoma personalo apskaita, personalo planavimas ir personalo vertinimas. Personalo valdymo apskaitą atlieka biuro ir personalo administratorius. Personalo planavimą ir vertinimą atlieka „Monton“ mažmeninės prekybos vadovas ir „Baltika Lietuva“ direktorius.

Personalo apskaitai reikalingi tam tikri duomenys, kurie atliekamoms veikloms suteiktų prasmę. Analizuojamoje bendrovėje duomenų bazėje yra registruojami šie duomenys apie darbuotojus: duomenys apie darbuotojo statusą (einamos pareigos, etatų užimtumas, terminuoti etatai), išsilavinimas, darbo užmokesčio dydis, duomenys apie atostogas, vedamas administracijos darbuotojų darbo laiko apskaitos žiniaraštis. Tačiau pasigendama darbuotojų karjeros ir darbuotojų įvertinimo duomenų, personalo kaitos statistikos.

Darbuotojų planavimas analizuojamoje bendrovėje yra susijęs su darbuotojų skaičiaus planavimu. Darbuotojų poreikio nustatymas yra pagrįstas „Monton“ mažmeninės prekybos vadovo ir „Baltika Group“ direktoriaus nuomone, atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir pokyčius. Organizacijos darbuotojų poreikis kiekvienais metais skaičiuojamas 2 metams į priekį. 4 lentelėje pateiktas darbuotojų poreikis 2011 ir 2012 m.

4 lentelė

Planuojamas „Monton“ parduotuvių darbuotojų poreikis 2011 ir 2012 m.

Metai	Pareigų pavadinimas	Darbuotojų skaičius	Iš jų nauji darbuotojai
2011	parduotuvės vadovas	11	1
	parduotuvės vadovo padėjėjas	11	0
	pardavėjos	60	6
2012	parduotuvės vadovas	13	1
	parduotuvės vadovo padėjėjas	13	0
	pardavėjos	74	17

Šaltinis sudaryta autorių, remiantis bendrovės dokumentais.

Kaip matyti iš 4 lentelėje pateiktų duomenų, per 2011-2012 m. yra planuojama priimti 25 naujus darbuotojus. Tai yra susiję su bendrovės plėtra. 2011 m. gegužės mėn. yra planuojama atidaryti 1 naują parduotuvę Klaipėdos centre. Todėl bus įsteigti nauji 1 parduotuvės vadovo, 1 parduotuvės vadovo padėjėjo ir 6 pardavėjų etatai. Planuojama įdarbinti 1 parduotuvės vadovą ir 6 pardavėjas. Naujo parduotuvės vadovo padėjėjo neplanuojama, nes ketinama paaukštinti 5 metus dirbančią bendrovėje (Klaipėdos Akropolyje esančioje „Monton“ parduotuvėje) pardavėją.

2012 m. planuojama atidaryti dar 2 naujas „Monton“ parduotuves: vieną Vilniuje prekybos centre „Europa“ (rugsėjo mėn.), kitą Kauno prekybos ir pramogų centre „Molas“ (kovo mėn.). Planuojama steigti 2 parduotuvės vadovo, 2 parduotuvės vadovo padėjėjo ir 14 pardavėjų etatų. Planuojama įdarbinti 1 naują parduotuvės vadovą ir paaukštinti 1 parduotuvės vadovo pavaduotoją - 6 metus dirbančią (Kauno Akropolyje esančioje „Monton“ parduotuvėje). Naujų parduotuvės vadovo padėjėjų neplanuojama, planuojamas 3 pardavėjų paaukštinimas, kurios yra išdirbusios 4-5 metus (konkrečiai kandidatų į šias pareigas atrinkta šiuo metu nėra), planuojama įdarbinti 17 naujų pardavėjų: iš kurių 3 pardavėjos kompensuos paaukštintas pardavėjas. Naujai

atidarytose „Monton“ parduotuvėse Vilniaus „Mole“ ir Kauno „Europoje“ planuojama įdarbinti po 7 pardavėjas.

Darbuotojų įvertinimai yra vykdomi 2 kartus per metus. Kiekvienai pareigybei yra skiriami individualūs vertinimo kriterijai. Mažmeninės prekybos vadovą vertina UAB „Baltika Lietuva“ direktorius. Parduotuvės vadovus ir vadovų pavaduotojus, pardavėjus-konsultantus vertina „Monton“ mažmeninės prekybos vadovas.

Mažmeninės prekybos vadovui yra taikomi šie pagrindiniai vertimo kriterijai:

grynųjų pardavimų plano įvykdymas;
mažmeninės prekybos rodiklių įvykdymas;
parduotuvių veiklos išlaidų perviršis/ekonomija.

Parduotuvės vadovams ir vadovų pavaduotojams yra taikomi šie pagrindiniai vertimo kriterijai:

mėnesio ir sezoninių parduotuvės pardavimo planų įvykdymas;
asmeninių pardavimų planai įvykdymas.

Pardavėjams-konsultantams taikomas pagrindinis vertimo kriterijus- asmeninių pardavimų planų įvykdymas.

Įvykdžius mėnesinį pardavimų planą, parduotuvės vadovui, pavaduotojui ir pardavėjams mokamas 1,3 proc. priedas nuo apyvartos, neįvykdžius pardavimų planų priedai nemokami. Parduotuvės vadovas ir pavaduotojas už įvykdytą planą gauna dar ir premiją (apskaičiuojamą nuo viršyto plano apyvartos).

Darbuotojams, kurių metiniai įvertinimai yra geriausi, skiriamas papildomas fiksuoto dydžio priedas prie darbo užmokesčio, taip pat yra atsižvelgiama į vertinimo rezultatus prieš paaukštinant darbuotoją.

Apibendrintai galima teigti, kad be įprastinių personalo valdymo veiklų UAB „Baltika Lietuva“, kuriai priklauso „Monton“ parduotuvių tinklas, yra atliekamos personalo apskaitos, personalo planavimo ir personalo vertinimo veiklos.

2.3.2.2 Svarbiausios ir pasigendamos personalo valdymo veiklos „Monton“ parduotuvėse

Remiantis UAB „Baltika Lietuva“, kuriai priklauso „Monton“ parduotuvių tinklas, direktoriaus apklausos duomenimis, svarbiausios personalo valdymo veiklos bendrovės rezultatams pasiekti yra: personalo atranka, personalo vertinimas ir atlygis už darbą bei darbuotojų sauga. Jo nuomone, svarbiausia pasirinkti tinkamus darbuotojus, kurie pakankamai kvalifikuoti, domisi mada, lojalūs įmonei. Sekantis žingsnis - darbuotojų darbo rezultatų vertinimas, kurio rezultatai lemia darbuotojų darbo užmokestį, skatina našiau dirbti ir pasiekti įmonės užsibrėžtų tikslų.

Personalo atranka vykdoma dviem etapais: pirmiausia atsirenkami labiausiai pareigoms tinkantys kandidatai pagal jų CV; atrinkti kandidatai pakviečiami į darbo pokalbį. Jei pretenduojama į parduotuvės vadovo ar pavaduotojo pareigas, darbo pokalbį veda mažmeninės prekybos vadovas, jei pretenduojama į pardavėjo-konsultanto pareigas – parduotuvės vadovas, vadovaudamas specialiu klausimynu, parengtu mažmeninės prekybos vadovo (direktoriaus apklausos duomenys).

Darbo pokalbio metu siekiant atrinkti labiausiai tinkančius darbuotojus naudojamas specialus klausimynas, sudarytas iš 3 dalių, t.y., siekiama gauti atsakymus į šiuos klausimus:

ar pretendentas sugebės dirbti šį darbą (kodėl norite dirbti būtent čia; ko tikėtės iš šio darbo; kuo jūs mums galite būti naudingas);

ar bus geras darbuotojas (kokios karjeros siekiate; kaip sekėsi paskutiniame jūsų darbe; koks jūs darbuotojas);

kokie gali būti rizikos veiksniai (kaip jums pavyksta išspręsti problemas darbe; kokios jūsų neigiamos savybės; kaip reaguojate į stresą).

Taip pat yra labai svarbios ir pretendento asmeninės savybės, todėl pretendentų prašoma įvardinti 3 pagrindines savo teigiamas asmeninės savybes. Remiantis UAB „Baltika Lietuva“ direktoriaus apklausos duomenimis, labiausiai pageidaujamos asmeninės savybės „Monton“ parduotuvėse yra: iniciatyvumas, komunikabilumas, paslaugumas. Toliau pateikiami nauji, šiemet įsigalioję, pagrindiniai reikalavimai naujiems parduotuvių vadovams ir vadovų pavaduotojams bei pardavėjams-konsultantams (remiantis pareigybių instrukcijomis, 3-8 priedai).

Pagrindiniai reikalavimai naujiems parduotuvės vadovams:

aukštasis vadybos arba ekonomikos išsilavinimas;

būtina 2-3 metų panašaus darbo patirtis;

lietuvių, anglų ir rusų kalbų (l.gerai) mokėjimas;

kompiuterinės žinios outlook, word ir excel programomis;

Reikalaujami sugebėjimai ir žinios:

- sugebėjimas planuoti laiką;
- rinkodaros ir tendencijų žinios;
- sugebėjimas ir patirtis vadovaujant komandai;
- sugebėjimas ir patirtis vadovaujant projektams;
- darbo teisės ir prekyba reglamentuojančių įstatymų žinios;
- aprangos etiketo žinios;
- derybų menas;
- labai geri organizaciniai sugebėjimai;

- komunikabilumas ir mokėjimas išreikšti save tiek raštu tiek žodžiu;
- labai geros prekių žinios;
- labai geras aptarnavimo ir pardavimo technikos žinojimas ir šių žinių taikymas darbe.

Asmeninės savybės:

- aktyvumas;
- sąžiningumas;
- tikslo ir rezultato siekimas;
- empatija;
- pasitikėjimas savimi;
- savarankiškumas ir sugebėjimas priversti savęs klausyti;
- sugebėjimas greitai mokytis;
- greitumas, korektiškumas ir lankstumas vykdant darbinės užduotis;
- mokėjimas prisitaikyti ir išgyventi stresą;
- pareigingumas ir atsakingumas;
- ekonominis mastymas;
- pasirengimas komandiniam darbui;
- motyvacija;
- geranoriškumas;
- pasirengimas priimti savarankiškus sprendimus;
- pozityvus nusistatymas;
- stiliaus ir mados jautimas;
- draugiškumas;
- sistemiškumas;
- pasiruošimas aptarnauti.

Galima teigti, kad yra keliama aukšti reikalavimai parduotuvės vadovui ne tik susiję su išsilavinimu, sugebėjimais, bet ir asmeninėmis savybėmis. Taip pat galima daryti išvadą, kad bendrovė pirmenybę teikia ne jauniems specialistams, o patyrusiems darbuotojams.

Pagrindiniai reikalavimai naujiems parduotuvės vadovų pavaduotojams:

aukštasis vadybos arba ekonomikos išsilavinimas;
būtina 1-3 metų darbo patirtis mažmeninėje prekyboje;
lietuvių (l. gerai), anglų ir rusų (vidutiniškai) kalbų mokėjimas;
kompiuterinės žinios outlook, word ir excel programomis.

Reikalaujami sugebėjimai ir žinios:

- labai geras komunikabilumas ir mokėjimas išreikšti save;

- darbą reglamentuojančių įstatymų žinojimas;
- mokėjimas vadovauti žmonėms ir motyvuoti;
- elementarios žinios apie rinkotyrą ir pardutuvės tvarkymą;
- gera vizualinė atmintis;
- drabužių etiketo išmanymas.

Asmeninės savybės:

- teigiamas požiūris į gyvenimą;
- sąžiningumas;
- draugiškumas;
- pasitikėjimas savimi;
- pasirengimas darbui komandoje;
- mokėjimas prisitaikyti, išgyventi stresą;
- pareigingumas ir atsakingumas;
- noras mokytis ir tobulėti;
- pasirengimas priimti savarankiškus sprendimus;
- ekonominis mąstymas.

Pardutuvės vadovo pavaduotojams keliami reikalavimai mažai tesiskiria nuo pardutuvės vadovams keliamų reikalavimų, nes reikalui esant pardutuvės pavaduotojas turi sugebėti pavaduoti pardutuvės vadovą.

Pagrindiniai reikalavimai naujiems pardavėjams:

vidurinis išsilavinimas;

darbo patirtis nebūtina.

Sugebėjimai ir žinios:

- labai geras komunikabilumas ir mokėjimas išreikšti save;
- mokėjimas skaičiuoti;
- gera regimoji atmintis;
- drabužių etiketo žinojimas;
- lankstus laiko panaudojimas;
- prekybos įstatymų žinojimas;
- labai geras aptarnavimo ir pardavimų technikos mokėjimas;
- labai geras prekių žinojimas.

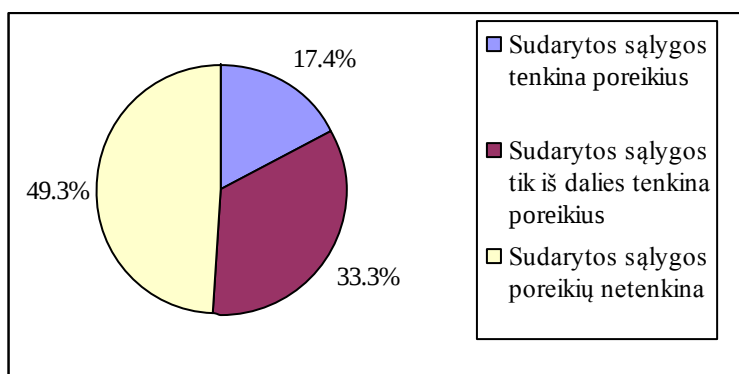
Asmeninės savybės:

- aktyvumas;
- sąžiningumas;
- empatija;

- verslumas;
- pasitikėjimas savimi;
- rūpestingumas;
- greitumas, tikslumas ir lankstumas vykdant darbines užduotis;
- mokėjimas prisitaikyti ir išgyventi stresą;
- pareigingumas ir atsakingumas ;
- pasirengimas darbui komandoje;
- teigiamas požiūris į gyvenimą;
- stiliaus ir mados jautimas;
- draugiškumas;
- pasirengimas aptarnauti;
- pasirengimas savarankiškai priimti sprendimus;
- noras mokytis ir tobulėti.

Pardavėjams yra keliami minimalūs išsilavinimo reikalavimai ir nereikalaujama darbo patirtis, tačiau yra nemaži reikalavimai asmeninėms savybėms. Toliau analizuojamos darbuotojams sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją.

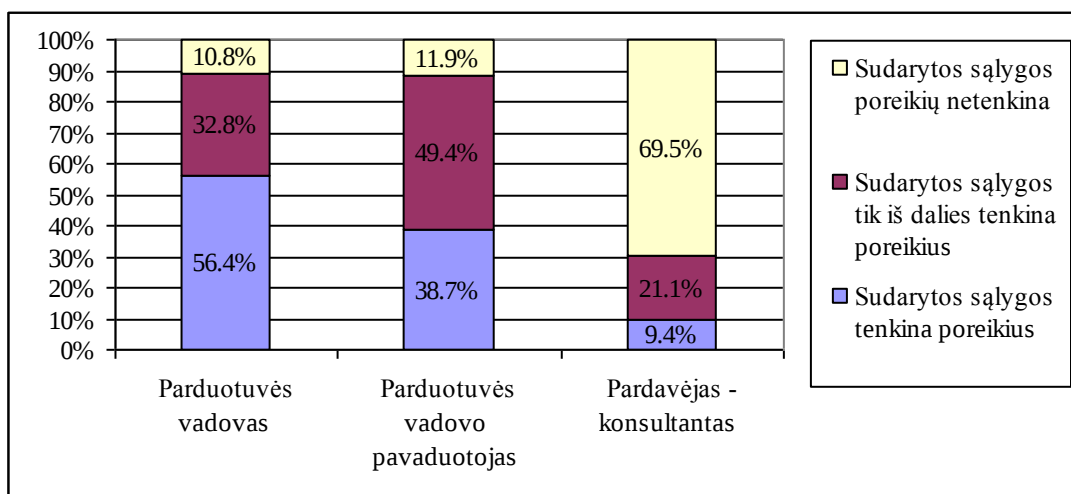
UAB „Baltika Lietuva“ direktorius įsitikinęs, kad bendrovėje yra sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją kiekvienam darbuotojui (direktoriaus apklausos duomenys). Tačiau, paaiškėjo, kad daugumos „Monton“ parduotuvių darbuotojų (49.3 proc.) nuomone, sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją netenkina jų poreikių (žr. 4 pav.) (darbuotojų apklausos duomenys).



4 pav. Respondentų nuomonė apie kvalifikacijos kėlimui sudarytas sąlygas

Kaip matyti iš 4 paveikslo, tik 17.4 proc. darbuotojų sutinka su teiginiu, kad „Monton“ parduotuvėse sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją tenkina jų poreikius, trečdalis (33.3 proc.) mano, kad tik iš dalies sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją tenkina jų poreikius. Nustatyta, kad kuo žemesnės darbuotojų pareigos, tuo mažesnė dalis darbuotojų yra patenkinti sudarytomis

sąlygomis kelti kvalifikaciją (žr. 5 pav.). Mažmeninės prekybos vadovas įsitikinęs, kad sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją tenkina jo poreikius.



5 pav. Respondentų nuomonė apie kvalifikacijos kėlimui sudarytas sąlygas: pasiskirstymas pagal pareigas

Kaip matyti iš 5 paveikslo, daugiau kaip pusę (56.4 proc.) apklaustų parduotuvės vadovų sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją bendrovėje tenkina, trečdalis apklaustų parduotuvės vadovų (32.8 proc.) sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją tik iš dalies tenkina jų poreikius, dešimtadalis parduotuvės vadovų (10.8 proc.) – netenkina. Nustatyta, kad parduotuvės vadovų pavaduotojų ir pardavėjų-konsultantų didesnė dalis nurodė, kad sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją jų poreikius tenkina tik iš dalies (atitinkamai 49.4 ir 21.1 proc.), nei tų, kurie teigė, kad sudarytos sąlygos kvalifikacijai kelti bendrovėje visiškai tenkina jų poreikius (atitinkamai 38.7 ir 9.4 proc.). Mažiausias skirtumas tarp tų, kurie nurodė, kad sudarytos sąlygos tenkina ir, kad tik iš dalies tenkina poreikius nustatytas parduotuvės vadovų pavaduotojų tarpe. Pardavėjų-konsultantų nuomonė išsiskyrė iš kitų pareigybių tuo, kad didžiausia dalis darbuotojų (69.5 proc.) pardavėjų-konsultantų tarpe nurodė, kad sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją netenkina jų poreikių ir mažiausia dalis (9.4 proc.) – kad visiškai tenkina jų poreikius. Vadinasi, galima teigti, bendrovėje sudarytos geresnės sąlygos kelti kvalifikaciją vadovams nei pardavėjams-konsultantams arba pardavėjai-konsultantai mažai informuoti apie karjeros galimybes įmonėje.

Kadangi tik 17.4 proc. darbuotojų mano, kad sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją tenkina jų poreikius, bendrovė turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų karjeros planavimui.

Apibendrinant galima teigti, kad svarbiausios personalo valdymo veiklos bendrovės rezultatams pasiekti yra: personalo atranka, personalo vertinimas ir atlygis už darbą bei darbuotojų sauga. Bendrovėje yra sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją, tačiau jos netenkina daugelio žemesnės grandies darbuotojų poreikių. Tuo remiantis galima teigti, kad bendrovėje pasigendama karjeros planavimo veiklos.

2.3.3 „Monton“ parduotuvių tikslai ir personalo valdymo strategija

Išanalizavus bendrovės dokumentus nustatyta, kad strateginis bendrovės tikslas - didinti įmonės pelną ir užimamą rinkos dalį. Taktiniai tikslai yra šie: įgyvendinti atnaujintą darbuotojų apmokymo programą bei parduotuvės darbo organizavimą, remiantis prekybiniais rodikliais; tobulinti darbuotojų motyvacinę sistemą; įsteigti 2011 m. 1, 2012 m. 2 naujas parduotuves. Operatyviniai tikslai – įvykdyti savaitės bei mėnesio prekybinį apyvartos planą. Iš pateiktų tikslų matyti, kad bendrovė pelno didinimą sieja su personalo kiekio optimizavimu, tobulinant „Monton“ parduotuvių darbo veiklos organizavimo principus, didinant produktyvumą; naujomis darbuotojų motyvacinėmis sistemomis. Bendrovės vadovo nuomone, darbuotojai tik iš dalies žino įmonės veiklos tikslus. Tačiau siekiant geresnių veiklos rezultatų vadovui reiktų užtikrinti, kad darbuotojai gerai suvoktų bendrovės tikslus. Galima teigti, kad bendrovės tikslai susiję su personalo valdymu neprieštarauja bendriesiems įmonės tikslams.

UAB „Baltika Lietuva“, kuriai priklauso „Monton“ parduotuvių tinklas personalo valdymo strategija šiuo metu yra tik kuriama centralizuotai UAB „Baltika Group“ departamente. Pagrindinės būsimos personalo valdymo strategijos dalys: motyvacinė sistema (geriausias mėnesio/ metų darbuotojas, geriausia mėnesio/metų parduotuvė) ir nauja darbuotojų apmokymo sistema.

Nauja motyvacinė sistema yra suskirstyta į dvi dalis: į regioninę ir tarptautinę. Regioninė motyvacijos sistema, tai Lietuvos viduje vykstantys konkursai. Tai rūbų pardavimo konkursai - kuri parduotuvė per tam tikrą laikotarpį daugiausia parduos tam tikros rūšies rūbų. Arba regioninis geriausios pardavėjos konkursas - kurios pardavėjos didžiausias įnašas į mėnesio planą, skaičiuojant apyvartos rodiklį, ITPC (kiek daugiausia prekių parduodama ant vieno čekio), ir vidutinio čekio (kokia didžiausia suma ant vieno čekio) rodiklius. Esmė ta, kad reikia parduoti vienam pirkėjui kuo daugiau ir kuo brangesnes prekes. Laimėtojai bus apdovanojami dovanų čekiais, arba galimybe nusipirkti savo parduotuvės rūbų su 70 proc. nuolaida.

Tarptautinė motyvacijos sistema vyks visose šalyse, kuriose yra įsikūrusi „Baltika Group“, t.y., Estijoje, Latvijoje, Ukrainoje, Rusijoje, Lenkijoje ir, žinoma, Lietuvoje. Laimėjusioje parduotuvėje kiekvienam darbuotojui bus skiriami 1000 Lt vertės dovanų čekiai, kuriuos darbuotojai galės išleisti bet kur savo nuožiūra. Pati geriausia parduotuvė bus renkama atsižvelgiant į jos visų rodiklių pagerėjimą, lyginant su praeitų metų rodikliais. Skatindama savo darbuotojus geriau prekiauti už tam tikrą papildomą atlygį, t.y., dovanų čekius, didesnes nuolaidas, ir t.t. „Baltika Group“ siekia padidinti savo apyvartumo rodiklius.

„Baltika Lietuva“ taip pat rengia mokymus savo darbuotojams, kad jie galėtų pakelti savo kvalifikaciją. Pagrindinė mokymo tema – idealus aptarnavimas. Pagal naują mokymų programą

mokymai bus organizuojami kiekvienais metais. Iki tol mokymuose darbuotojams kas 2 –3 metus buvo primenama kaip reikia bendrauti, elgtis, su kiekvienu klientu. Mokymus vedavo, kuris nors parduotuvės vadovas iš bet kurio miesto, pagal atnaujintą programą mokymai nuo šiol bus patikėti tos srities specialistams. Per mokymus duodamos užduotys: t.y. sukurti naują „Monton“ (ir kitų prekinių ženklų, kurie priklauso „Baltika Lietuva“) logotipą ir jį apibūdinti, duodamas rūbas ir pardavėjas turi jį kuo patraukliau apibūdinti vadovui, taip lyg norėtų jį parduoti klientui.

Mokymuose taip pat pateikiama teorinė medžiaga apie bendravimą su klientais, prašoma pasidalinti patirtimi į kokias malonias ir nemalonias situacijas yra papuolusios pardavėjos. Primenami įmonės tikslai ir uždaviniai. Pasakojama į kokį klientą yra orientuotas kiekvienas „Baltika Lietuva“ prekinis ženklas. Parduotuvių vadovai ir pavaduotojai yra porai dienų siunčiami į seminarus kituose miestuose.

Personalo valdymo strategija įmonėje priklauso ir nuo vadovo valdymo stiliaus. Analizuojant UAB „Baltika“ direktoriaus valdymo stilių remiantis direktoriaus apklausos duomenimis, nustatyta, kad pagal paliepimų pateikimo pavaldiniams būdą, sprendimo priėmimo būdą ir bendravimo su pavaldiniais stilių, vadovo valdymo stilių galima priskirti prie autokratinio. Tai leidžia daryti prielaidą, kad personalo valdymo strategija formuojama remiantis direktoriaus nuomone, neatsižvelgiant į darbuotojų nuomonę. Pagal požiūrį į discipliną ir moralinio poveikio priemones, vadovo valdymo stilių galima priskirti prie demokratinio (žr. 5 lent.).

5 lentelė

UAB „Baltika“ direktoriaus valdymo stilius

	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus
Paliepimų pateikimo pavaldiniams būdas			
Sprendimo priėmimo būdas			
Bendravimo su pavaldiniais būdas			
Požiūris į discipliną			
Požiūris į moralinio poveikio priemones			

Didžioji dalis bendrovės personalo yra pakankamai aukšto išsilavinimo (žr. 55 psl.), todėl kyla prieštaravimų tarp vadovo ir jo pavaldinių. Diferiancijuotas požiūris į darbuotojų discipliną gali sukelti kitų darbuotojų nepasitenkinimą. Tačiau darbuotojai vadovą gali teigiamai vertinti už tai, kad jis taiko teigiamas (o ne nuobaudas) moralinio poveikio priemones.

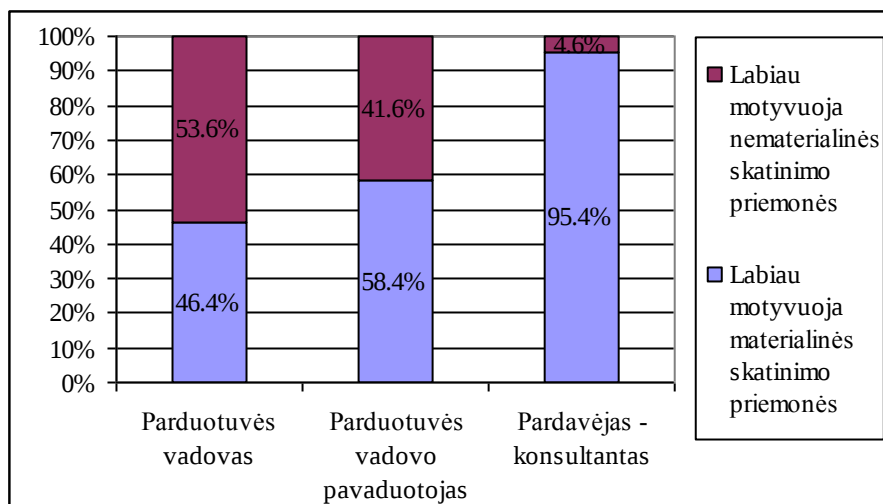
Apibendrintai galima teigti, kad bendrovės personalo valdymo strategija, kuri šiuo metu kuriama, derinama prie bendrosios strategijos. Vienas iš strateginių bendrovės tikslų – pelno didinimas, kuris siekiamas optimizuojant personalo kiekį ir motyvuojant darbuotojus siekti

geresnių rezultatų. Tačiau siekiant geresnių veiklos rezultatų vadovui reiktų užtikrinti, kad darbuotojai gerai suvoktų bendrovės tikslus.

2.3.4 „Monton“ parduotuvių darbuotojų motyvacijos ir kompetencijų vertinimas

Apklausus „Baltika Lietuva“ direktorių, paaiškėjo, kad bendrovėje yra taikomos šios darbuotojų skatinimo priemonės: priedas prie atlygio, nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti, raštiškas padėkos pareiškimas, geriausio darbuotojo rinkimai, perkėlimas į aukštesnes pareigas ir laisvų dienų suteikimas. Remiantis tuo galima teigti, kad įmonėje yra taikomos ir materialinės ir nematerialinės skatinimo priemonės. Direktorius pirmenybę teikia nematerialinėms skatinimo priemonėms.

Toliau analizuojama kas darbuotojus labiau motyvuoja siekti geresnių rezultatų darbe, materialinės ar nematerialinės skatinimo priemonės, todėl „Monton“ parduotuvių darbuotojams buvo užduotas klausimas: „Kas Jus labiau motyvuoja siekti geresnių rezultatų darbe?“. Į šį klausimą atsakyta buvo praktiškai vienareikšmiškai. 92 proc. darbuotojų labiau motyvuoja materialinės skatinimo priemonės, 8 proc. – nematerialinės skatinimo priemonės. Nustatyta tendencija, kuo aukštesnes pareigas „Monton“ parduotuvėje užima darbuotojai, tuo mažesnė jų dalis pasirinko materialines skatinimo priemones kaip labiau motyvuojančias (žr. 6 pav.). Mažmeninės prekybos vadovą labiau motyvuoja nematerialinės skatinimo priemonės.



6 pav. Respondentų skatinimo priemonėms teikiama pirmenybė: nuomonės pasiskirstymas pagal pareigas

Kaip matyti iš 6 paveikslo, parduotuvės vadovų ir pavaduotojų nuomonė labai panaši ir neturėjo aiškios pozicijos šiuo klausimu. 46.4 proc. parduotuvės vadovų ir 58.4 proc. parduotuvės vadovų pavaduotojų labiau motyvuoja siekti geresnių rezultatų materialinės

skatinimo priemonės; 53.6 proc. parduotuvės vadovų ir 41.6 proc. parduotuvės vadovų pavaduotojų labiau motyvuoja nematerialinės skatinimo priemonės.

Praktiškai visi apklausti pardavėjai-konsultantai (95.4 proc.) atsakė, kad juos labiau motyvuoja materialinės skatinimo priemonės. Apibendrintai galima teigti, kad vadovus labiau motyvuoja nematerialinės skatinimo priemonės ir tai yra normalu, nes jie gauna nemažus atlyginimus, lyginant su pardavėjais-konsultantais, todėl vadovams svarbiau yra geros darbo sąlygos, prestižas. Pardavėjų-konsultantų atlyginimai nėra dideli, todėl jiems yra svarbiau užsitikrinti finansinį saugumą.

Toliau siekiama nustatyti darbuotojų svarbiausias kompetencijas remiantis jų pačių nuomone bei palyginti su vadovo nurodytomis jų svarbiausiomis kompetencijomis. Darbuotojų buvo prašoma įvardinti 3 stipriausiai pasireiškiančias savo kompetencijas darbe. Darbuotojų pasiskirstymas pagal svarbiausias kompetencijas, pasireiškiančias darbe pavaizduotas 6 lentelėje.

6 lentelė

Darbuotojų pasiskirstymas pagal jų darbe pasireiškiančias kompetencijas

	Iniciatyvumas	Tolerancija	Komunikabilumas	Problemų sprendimas	Gebėjimas įgyvendinti naujas idėjas
Parduotuvės vadovas	➤			➤	➤
Parduotuvės vadovo pavaduotojas			➤	➤	➤
Pardavėjas - konsultantas	➤	➤	➤		

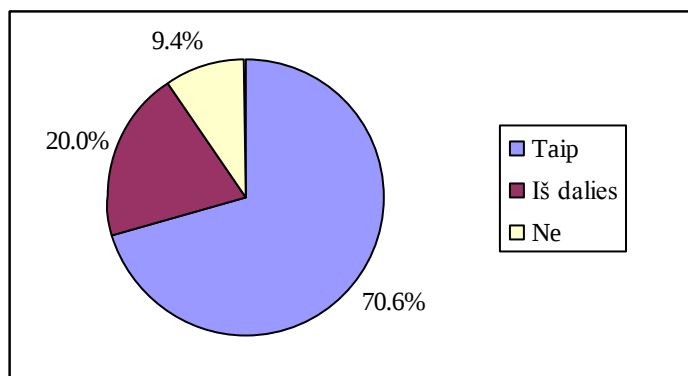
Mažmeninės prekybos vadovas nurodė šias svarbiausias savo kompetencijas: iniciatyvumas, problemų sprendimas ir gebėjimas generuoti naujas idėjas. Kaip matyti iš 6 lentelės, panašias kompetencijas išskyrė ir parduotuvės vadovai, tik vietoj kurti naujas idėjas – parduotuvių vadovai pažymėjo įgyvendinti naujas idėjas. Parduotuvių vadovų pavaduotojų nurodytos jų svarbiausios kompetencijos yra komunikabilumas problemų sprendimas ir gebėjimas įgyvendinti naujas idėjas. Parduotuvės vadovai ir parduotuvės pavaduotojai stipriausias savo kompetencijas išskyrė, kaip gebėjimą spręsti problemas, atitinkamai 68.8 proc. parduotuvės vadovų ir 48.9 proc. parduotuvės vadovų pavaduotojų, bei gebėjimą įgyvendinti naujas idėjas, atitinkamai 57.9 proc. parduotuvės vadovų ir 79.7 proc. parduotuvės vadovų pavaduotojų. Šios savybės yra labai svarbios aukštesnės grandies vadovams, nes, pagal Adamonienę ir Ruibytę (2010), vadovo kompetencijos turi apimti daugybę teorinių ir praktinių

žinių, įgūdžių turėjimą sprendžiant susidariusias problemas, sugebėjimą dalintis patirtimi, bendradarbiaujant, ieškant informacijos, strategiškai mąstant.

Pardavėjų-konsultantų, jų pačių nuomone, svarbiausios kompetencijos yra komunikabilumas (89.1 proc.), iniciatyvumas (40.8 proc.) ir tolerancija (32.3 proc.). Remiantis UAB „Baltika Lietuva“ direktoriaus apklausos duomenimis, svarbiausios „Monton“ parduotuvių darbuotojų kompetencijos yra: komunikabilumas, paslaugumas ir iniciatyvumas. Todėl galima teigti, kad iš esmės darbuotojų kompetencijoms keliamus reikalavimus „Monton“ parduotuvės darbuotojai atitinka; pasigendama tik paslaugumo. Tačiau gali būti, kad darbuotojai to nelaiko svarbia kompetencija, nes tarp dažniausiai nurodomų atsakymų ši kompetencija nebuvo paminėta.

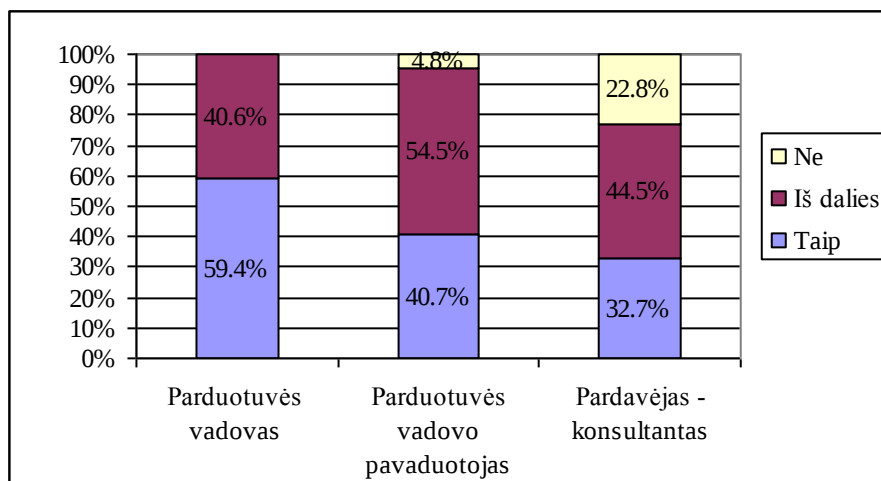
2.3.5 „Monton“ parduotuvėse pripažįstamos vertybės ir darbo „Monton“ parduotuvėse vertinimas darbuotojų požiūriu

Analizuojant UAB „Baltika Lietuva“ direktoriaus apklausos duomenis nustatyta, kad pagrindinės bendrovėje vyraujančios vertybės yra šios: elgesio normų laikymasis, klientų poreikių tenkinimas, socialinės garantijos, skaidrumas, komunikacija. Siekiant sužinoti, ar „Monton“ parduotuvių darbuotojai žino šias vertybes, darbuotojams buvo užduotas klausimas: „Ar žinote, kokios vertybės vyrauja įmonėje, kurioje dirbate?“ (žr. 7 pav.).



7 pav. Atsakymų į klausimą „Ar žinote, kokios vertybės vyrauja „Monton“ parduotuvėse?“ pasiskirstymas

Iš gautų rezultatų matyti, kad 70.6 proc. „Monton“ parduotuvių darbuotojų žino vertybes, kurios vyrauja įmonėje. 20 proc. darbuotojų vertybes žino iš dalies ir tik 9.4 proc. jų visiškai nežino. Paaikškėjo, kad geriausiai įmonės vertybes (be aukščiausių vadovų) žino parduotuvės vadovai (59.4 proc. parduotuvės vadovų pareiškė, kad žino įmonės vertybes), (žr. 8 pav.).

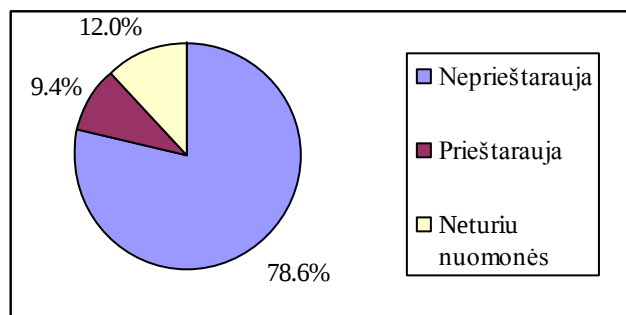


8 pav. Atsakymų į klausimą „Ar žinote, kokios vertybės vyrauja „Monton“ parduotuvėse?“ pasiskirstymas pagal pareigas

Kaip matyti iš 8 paveikslo, iš dalies įmonės vertybes žino 40.6 proc. parduotuvės vadovų, taip pat nustatyta, kad nebuvo nei vieno parduotuvės vadovo, kuris nežinotų įmonės vertybių (jų pačių teigimu). Taip pat nustatyta, kad 95.2 proc. parduotuvės vadovų pavaduotojų žino arba iš dalies žino įmonės vertybes, likę 4.8 proc. parduotuvės vadovų pavaduotojų, prisipažįsta, kad bendrovės vertybių nežino. Mažesnę pardavėjų-konsultantų dalis žino arba iš dalies žino įmonės vertybes (77.2 proc.), vistiek šiek tiek daugiau nei penktadalis „Monton“ parduotuvių pardavėjų-konsultantų įmonės vertybių nežino.

Apibendrintai galima teigti, kad didžioji dalis darbuotojų žino vertybes, vyraujančias jų įmonėje. Tai labai geras rezultatas, nes, pasak Stankevičienės ir Lobanovos (2006), vertybės sudaro organizacijos kultūros sistemą, kuriomis organizacija vadovaujasi pripažįstama savo narių, veikianti jų elgesį, palaikoma organizacijos istorijų ir mitų bei pasireiškianti tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais. Be to vertybių žinojimas sukuria puikią organizacijos kultūrą, kuri, pasak Griffino (2005) padeda organizacijos nariams suprasti ko ir kokiais būdais yra siekiama ir kodėl tai svarbu. Darbuotojai tiksliai žino ko iš jų tikisi darbdaviai, ir siekia maksimumo

Siekiant sukurti stiprią organizacijos kultūrą neužtenka to, kad įmonės darbuotojai žino įmonės vertybes, svarbu ir tai, kad tos vertybės neprieštarautų jų asmeninėms vertybėms. Darbuotojų nuomonių pasiskirstymas šiuo klausimu pateiktas 9 paveiksle.



9 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal tai, ar „Monton“ vertybės neprieštarauja jų vertybėms

Kaip matyti iš 9 paveikslo, didžioji dalis darbuotojų (78.6 proc.) teigia, kad jų vertybės neprieštarauja bendrovės vertybėms, 12 proc. darbuotojų neturėjo nuomonės šiuo klausimu. 9.4 proc. darbuotojų teigė, kad bendrovės vertybės prieštarauja jų vertybėms. Taip atsakiusiųjų tarpe buvo daugiausiai (net 89.4 proc.) pardavėjų-konsultantų. Tai gali būti susiję su tuo, kad „Monton“ parduotuvėse darbuotojai ypatingai užimantys žemiausias pareigas nesijaučia svarbūs ir vertinami.

Darbuotojų taip pat buvo prašoma nurodyti teiginį, kuris geriausiai apibūdina jų darbą įmonėje. Darbuotojų pasiskirstymas pagal teiginius apibūdinančius darbą įmonėje pavaizduotas 7 lentelėje.

7 lentelė

Darbuotojų pasiskirstymas pagal teiginius, geriausiai apibūdinančius jų darbą „Monton“ parduotuvėse

	Dirbu darbą atitinkantį mano išsilavinimą	Turiu garantuotą pastovų atlyginimą	Dirbu čia, nes nepavyko susirasti geresnio darbo	Turiu galimybę tobulėti	Iš viso:
Parduotuvės vadovas	37.4%	14.8%		47.8%	100%
Parduotuvės vadovo pavaduotojas	74.7%	3.8%	21.5%		100%
Pardavėjas -konsultantas	13.2%	50.2%	36.6%		100%

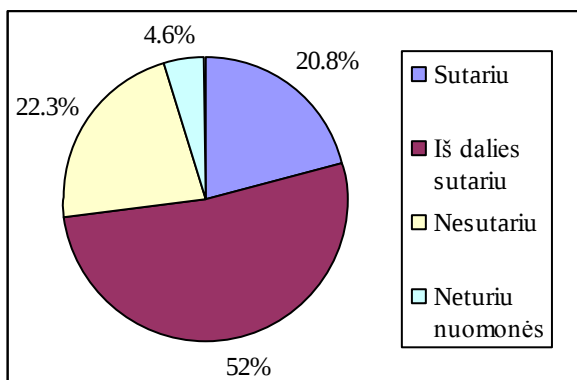
Mažmeninės prekybos vadovas pasirinko atsakymą į šį klausimą: „galiu tobulėti“. Kaip matyti iš lentelės, taip pat nemaža dalis parduotuvės vadovų (47.8 proc.) pasirinko šį atsakymo variantą, šiek tiek mažesnė parduotuvės vadovų dalis (37.4 proc.) mano, kad darbas „Monton“ parduotuvėje atitinka jų įgytą išsilavinimą, likę 14.8 proc. parduotuvės vadovų dirba šioje įmonėje, nes turi garantuotą pastovų atlyginimą. Dauguma parduotuvės vadovų pavaduotojų (74.7 proc.) taip pat mano, kad darbas šioje įmonėje atitinka jų išsilavinimą; darbą su garantuotu pastoviu atlyginimu sieja tik 3.8 proc. parduotuvės vadovo pavaduotojų; šiek tiek daugiau nei penktadalis (21.5 proc.) „Monton“ parduotuvės vadovo pavaduotojų dirba čia, nes nepavyko susirasti geresnio darbo. Didžioji dalis pardavėjų-konsultantų (50.2 proc.) darbą „Monton“ parduotuvėje sieja su garantuotu pastoviu atlyginimu, daugiau nei trečdalis (36.6 proc.) dirba čia,

nes nepavyko susirasti geresnio darbo, mažiausia dalis (13.2 proc.) pardavėjų-konsultantų mano, kad dirba darbą atitinkantį jų išsilavinimą. Tai galima susieti su tuo, kad Monton“ parduotuvėse tik maža dalis pardavėjų-konsultantų turi žemesnį išsilavinimą kaip aukštesnysis.

Nustatyta, kad nei vienas parduotuvės vadovo pavaduotojas ir pardavėjas-konsultantas nepasirinko atsakymo: „turiu galimybę tobulėti; parduotuvės vadovų atveju priešinga situacija – didžioji dalis darbuotojų mano, kad geriausiai jų darbą šioje bendrovėje atspindi minėtas teiginys. Tai dar kartą patvirtina faktą, kad karjeros galimybės yra sudarytos tik aukštesnias pareigas užimantiems darbuotojams.

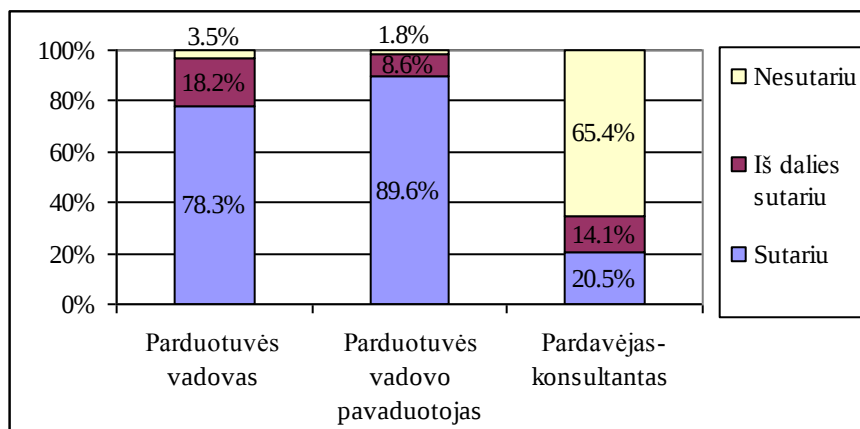
2.3.6 Darbuotojų santykiai su kolegomis ir vadovais „Monton“ parduotuvėse

Darbuotojų apklausa atskleidė, kad tik 20.8 proc. darbuotojų sutaria su savo tiesioginiais vadovais. Šiek tiek daugiau, t.y. 22.3 proc. darbuotojų nesutaria su savo tiesioginiais vadovais (žr. 10 pav.).



10 pav. Santykių su tiesioginiu vadovu vertinimas

Iš 10 paveikslo pateiktų duomenų matyti, kad didžioji dalis darbuotojų t.y. 52 proc. iš dalies sutaria su vadovu. Buvo ir tokių, kurie neturėjo nuomonės - tai sudarė 4.6 proc. darbuotojų. Toliau analizuojamas darbuotojų santykių su tiesioginiu vadovu vertinimas priklausomai nuo pareigų (žr. 11 pav.).

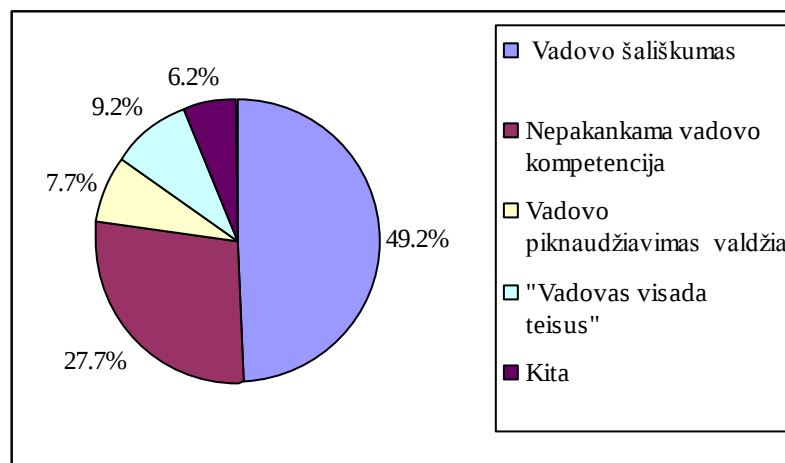


11 pav. Santykių su tiesioginiu vadovu vertinimas priklausomai nuo pareigų

Kaip matyti iš 11 paveikslo, beveik 80 proc. parduotuvės vadovų sutaria su savo tiesioginiu vadovu, beveik penktadalis (18.2 proc.) - iš dalies sutaria, su tiesioginiu vadovu nesutaria tik labai maža parduotuvės vadovų dalis (3.5 proc.). Tai Vilniuje ir Kaune “Monton” parduotuvėse dirbantys parduotuvių vadovai.

Geriausiai su tiesioginiais vadovais sutaria parduotuvių vadovų pavaduotojai (89.6 proc.). Tai būtų galima pagrįsti tuo, kad parduotuvės vadovai ir pavaduotojai dirba kartu, panašūs ir jų atliekami darbai; parduotuvės vadovams susibendrauti su tiesioginiu vadovu (mažmeninės prekybos vadovu) sudėtingiau, nes skiriasi darbo ir atsakomybės pobūdis, retai betarpiškai kontakuoja (iškilusios problemos dažniausiai sprendžiamos telefonu).

Analizuojant pardavėjų-konsultantų santykius su tiesioginiais vadovais, nustatyta, kad didžioji dalis pardavėjų-konsultantų (65.4 proc.) nesutaria su parduotuvių vadovais. 14.1 proc. pardavėjų-konsultantų iš dalies sutaria su parduotuvių vadovais, gerai sutariančių su tiesioginiais vadovais dalis buvo mažiausia lyginant su kitomis pareigybėmis (20.5 proc.). Kadangi daugelis pardavėjų-konsultantų nesutaria su vadovu, kyla prielaida, jog parduotuvių vadovai daro klaidų bendraujant su savo pavaldiniais. Norint darbuotojus skatinti našiau dirbti, parduotuvės vadovai turi sukurti tokį vidinį klimatą personalo aplinkoje, kuris leistų darbuotojams pasijusti svarbiems, reikšmingiems. Tačiau visų pirma reikia nustatyti darbuotojų nesutarimo su tiesioginiu vadovu priežastis (žr. 12 pav.).



12 pav. Nesutarimus su tiesioginiais vadovais lemiančios priežastys

Kaip matyti iš 12 paveikslo, beveik pusė, t.y. 49.2 proc. darbuotojų mano, kad jų tiesioginis vadovas yra šališkas, 27.7 proc. mano, jog vadovas neturi pakankamai kompetencijos. Šie faktai atskleidžia galimas vadovų klaidas bendraujant su savo pavaldiniais. Tik 7.7 proc. darbuotojų mano, kad jų tiesioginis vadovas piktnaudžiauja savo valdžia, o 9.2 proc. darbuotojų pastebėjo, jog vadovas vadovaujasi taisykle – “Vadovas visada teisingas”.

Net 95 proc. pardavėjų-konsultantų mano, kad “Monton” parduotuvių vadovai yra šališki, tam pritaria 4.6 proc. parduotuvės vadovo pavaduotojų ir 0.4 proc. parduotuvės vadovų (žr. 8 lent.).

8 lentelė

Nesutarimus su tiesioginiais vadovais lemiančios priežastys pagal užimamas pareigas

	Šališkumas	Nepakankama vadovo kompetencija	Piknaudžiavimas savo valdžia	"Vadovas visada teisingas"
Parduotuvės vadovas	0.4%	28.9%	55.6%	25.4%
Parduotuvės vadovo pavaduotojas	4.6%	3.1%	4.9%	19.7%
Pardavėjas-konsultantas	95.0%	68.0%	39.5%	54.9%
Iš viso:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Kaip matyti iš 8 lentelės, kad tiesioginio vadovo kompetencija nepakankama mano pardavėjai-konsultantai (68 proc.) ir parduotuvės vadovai (28.9 proc.) ir tik maža dalis parduotuvės vadovo pavaduotojų (3.1 proc.). Didžiausia dalis parduotuvės vadovų (55.6 proc.) mano, kad jų tiesioginis vadovas piktnaudžiauja valdžia, t.y. nesuteikia/mažiau suteikia žadėtų laisvų laisvų dienų už viršytus planinius pardavimų rodiklius; beveik 40 proc. pardavėjų-konsultantų nuomone, jų tiesioginiai vadovai piktnaudžiauja valdžia liepdami dirbti viršvalandžius, už kuriuos ne visada užmokama; sudarinėdami darbo grafikus. Daugiausiai pardavėjų-konsultantų (54.9 proc.) yra ir tarp manančių, kad jų tiesioginiai vadovai nepriima jų nuomonės (“vadovas visada teisingas”), tarp taip manančių yra ir ketvirtadalis parduotuvės vadų (25.4 proc.) ir penktadalis (19.7 proc.) parduotuvės vadovo pavaduotojų.

Apibendrinant galima teigti, kad didžiausias vadovo trūkumas yra šališkumas. Šališkas vadovas nėra gerai personalo aplinkai, nes neišklausomi darbuotojai jaučiasi nevertinami, todėl vadovas turėtų nusistatyti personalo valdymo tikslus: aprūpinti įmonę darbo ištekliais, padidinti darbuotojų darbo efektyvumą, vystyti "komandos dvasią", plėtoti profesinius santykius bei gerinti darbo aplinką. Į tokius tikslus turėtų būti orientuotas kiekvienas vadovas, nes tik vadovas yra vienas iš svarbiausių personalo aplinkos valdymo elementų. Kitas esminis vadovo trūkumas, darbuotojų nuomone, nepakankama vadovo kompetencija. Todėl toliau tikslinga analizuoti darbuotojų pasiskirstymą pagal darbo stažą įmonėje ir pagal išsilavinimą (žr. 9 lent.).

9 lentelė

Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

	Nebaigtas vidurinis	Vidurinis	Aukštesnysis/ aukštesnysis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis	Nebaigtas aukštasis	Iš viso:
Parduotuvės vadovas	-		-	100%	-	100.0%
Parduotuvės vadovo pavaduotojas	-	40.0%	20.0%	40.0%	-	100.0%
Pardavėjas-konsultantas	9.1%	9.1%	27.3%	36.4%	18.2%	100.0%

Svarbu pažymėti ir tai, kad UAB "Baltika Lietuva" direktorius, mažmeninės prekybos vadovas ir parduotuvės vadovas turi aukštąjį išsilavinimą. Kaip matyti iš lentelės, taip pat visi parduotuvės vadovai turi aukštąjį išsilavinimą. Didžiausia parduotuvės vadovų pavaduotojų ir pardavėjų-konsultantų dalis taip pat turi aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą. Susumavus aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą turinčių parduotuvės vadovų pavaduotojų ir pardavėjų-konsultantų dalis, paaiškėjo, kad šiek tiek didesnė pardavėjų-konsultantų dalis turi aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą, atitinkamai 63.7 proc. ir 60 proc. Tai susiję su tuo, kad iki 2010 m. galiojusiuose pareiginiuose nuostatuose parduotuvės vadovų pavaduotojams nebuvo privalomas aukštasis išsilavinimas.

Taip pat nustatyta, kad beveik penktadalis pardavėjų-konsultantų (18.2 proc.) turi nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, iš to galima daryti, kad tai laikinas darbas. Apibendrinant galima teigti, kad aukštesnius išsilavinimus turi pardavėjai-konsultantai, o aukštesnės grandies vadovai t.y. pavaduotojai yra įgiję žemesnius išsilavinimus ir tai gali būti stimulus nepasitikėjimui parduotuvės vadovo pavaduotojų kompetencija.

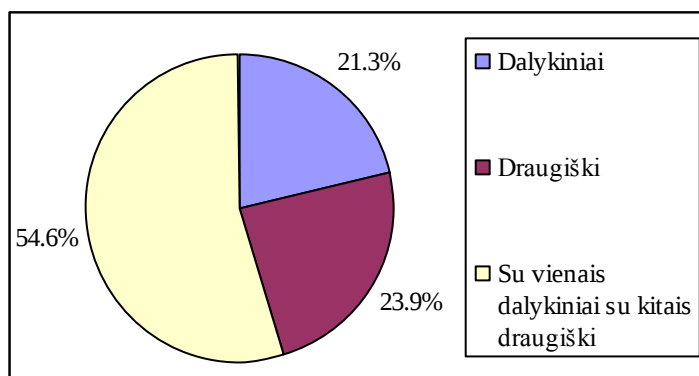
10 lentelėje pateiktas darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą „Monton“ parduotuvėse

	Mažiau nei 1 metus	1-2 metai	2-3 metai	3-4 metai	4-5 metai	Daugiau nei 5 metai	Iš viso:
Parduotuvės vadovas		10.2%	25.6%	13.4%	19.6%	31.2%	100%
Parduotuvės vadovo pavaduotojas	14.10%	16.6%	44.2%	3.9%		21.2%	100%
Pardavėjas - konsultantas	25.4%	28.9%	26.9%	12.7%	4.4%	1.7%	100%

UAB „Baltika Lietuva“ direktorius bendrovėje dirba 4-5 metus, mažmeninės prekybos direktorius 3-4 metus. Kaip matyti iš 10 lentelės, parduotuvės vadovų darbo laikas įmonėje pasiskirstė gan tolygiai, nebuvo tik nei 1 dirbančio mažiau nei 1 metus. Mažiausia parduotuvės vadovų dalis (10.2 proc.) yra dirbančių 1-2 metus „Monton“ parduotuvėse; didžiausia dalis (31.2 proc.) dirbančių daugiau nei 5 metus. Parduotuvės vadovo pavaduotojų ir pardavėjų-konsultantų kaita yra didesnė. Taip galima teigti, remiantis tuo, kad 30.7 proc. parduotuvės vadovo pavaduotojų ir net 54.3 proc. pardavėjų-konsultantų yra išdirbę įmonėje ne daugiau kaip 2 metus, parduotuvės vadovų dirbančių „Monton“ parduotuvėse iki 2 metų kur kas mažesnė dalis. Taip pat matyti, kad lojalių įmonei (dirbančių daugiau nei 4 metus) parduotuvės vadovo pavaduotojų yra didesnė dalis nei pardavėjų-konsultantų, atitinkamai 21.2 proc. ir 6.1 proc. Apibendrinant galima teigti, kad bendrovei pavyko pasamdyti ir išlaikyti lojalius, profesionalius ir atsakingus aukštesnės grandies darbuotojus. Iš to galima spręsti, kad įmonė gerai atliko aukštesnės grandies personalo verbavimo veiklą ir, kad įmonė pasirinko daugiau tinkamų nei netinkamų kandidatų. Ko negalima pasakyti apie parduotuvės vadovo pavaduotojus ir pardavėjus konsultantus.

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti ir darbuotojų tarpusavio santykius, todėl darbuotojams buvo užduotas klausimas: “Kokie Jūsų santykiai su kolegomis?”. Darbuotojų pasiskirstymas pagal santykių su kolegomis vertinimą pateiktas 13 paveiksle.

**13 pav.** Santykių su kolegomis vertinimas

Iš 13 paveikslo matyti, jog 54.6 proc. darbuotojų tarpusavyje bendrauja su vienais dalykiškai su kitais draugiškai, 23.9 proc. bendrauja - draugiškai, o likusieji 21.3 proc. tik dalykiškai. Galima išskirti ir pabrėžti tai, kad “Baltika Lietuva“ direktorius ir mažmeninės prekybos vadovas su kitais darbuotojais bendrauja dalykiškai. Kitų darbuotojų pasiskirstymas pagal bendravimą su kolegomis pateiktas 11 lentelėje.

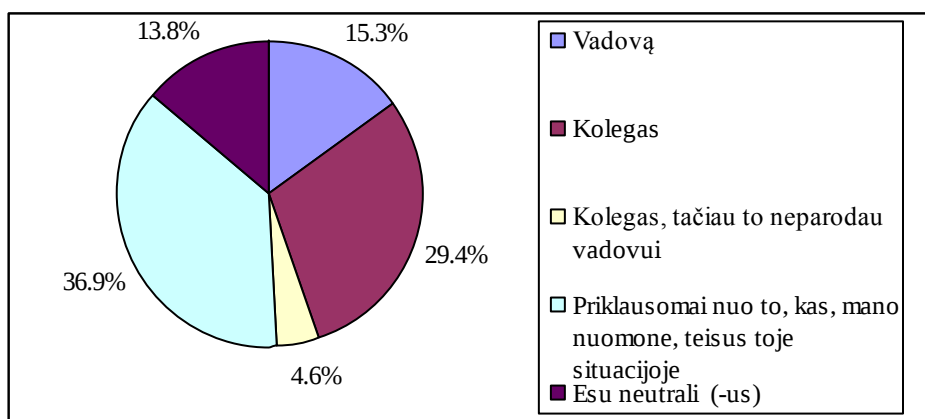
11 lentelė

Santykių su kolegomis vertinimas pagal pareigas

	Dalykiniai	Draugiški	Su vienais dalykiniai, su kitais draugiški	Iš viso:
Parduotuvės vadovas	69.7%	24.4%	5.9%	100.0%
Parduotuvės vadovo pavaduotojas	42.4%	38.9%	18.7%	100.0%
Pardavėjas -konsultantas	7.1%	59.1%	33.8%	100.0%

Kaip matyti iš 11 lentelės, didžiausia dalis parduotuvės vadovų apibudina savo santykius su kolegomis taip pat kaip dalykinius (69.7 proc.), taip pat mažiausiai parduotuvės vadovų apibudina savo santykius su kolegomis diferencijuotai (5.9 proc.). Parduotuvės vadovo pavaduotojai užima tarpinę poziciją pagal bendravimą su kitais darbuotojais. Vis tik didesnė jų dalis (42.4 proc.) savo santykius su kolegomis apibudina kaip dalykinius (38.9 proc.) nei draugiškus. Pastebėta tendencija, kad žemėjant užimamoms pareigoms, mažėja ir darbuotojų dalis su kitais darbuotojais bendraujantys dalykiškai. Dauguma pardavėjų-konsultantų (59.1 proc.) palaiko draugiškus santykius su kolegomis, taip pat nemaža dalis jų (33.8 proc.) su kolegomis bendrauja diferencijuotai.

“Monton” parduotuvių darbuotojams ne vadovams (parduotuvių vadovų pavaduotojams ir pardavėjams-konsultantams) buvo užduotas klausimas: “Kurią pusę palaikote iškilus konfliktui tarp kolegų ir vadovo?” Darbuotojų pasiskirstymas pagal atsakymą į šį klausimą pavaizduotas 14 paveiksle.



14 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal tai, ką palaiko konflikto metu

Iš 14 paveikslo matyti, kad daugiausia darbuotojų (36.9 proc.) konflikto metu palaiko tą žmogų, kuris jų nuomone, teisingas toje situacijoje, 29.4 proc. palaiko kolegą, 15.3 proc. vadovą, neutralūs išlieka tik 13.8 proc. darbuotojų. Dauguma parduotuvės vadovo pavaduotojų (47.1 proc.) konflikto metu palaiko tą žmogų, kuris jų nuomone, teisingas. Tuo tarpu pardavėjai-konsultantai labiau linkę palaikyti kolegą, ta viešai parodo 35.9 proc. pardavėjų-konsultantų, viešai neparodo 21 proc. (žr. 12 lent.).

12 lentelė

Darbuotojų pasiskirstymas pagal tai, ką palaiko konflikto priklausomai nuo pareigų

	Vadovą	Kolegą	Kolegas, tačiau to neparodau vadovui	Priklausomai nuo to, kas, mano nuomone, teisingas toje situacijoje	Esu neutrali (-us)	Iš viso:
Parduotuvės vadovo pavaduotojas	14.6%	17.6%	8.6%	47.1%	12.1%	100.0%
Pardavėjas -konsultantas	4.5%	35.9%	21.0%	19.2%	19.4%	100.0%

Kaip matyti iš 12 lentelės, neutralūs išlieka nedidelė dalis tiek parduotuvės vadovų pavaduotojų (12.1 proc.), tiek pardavėjų konsultantų (19.4 proc.). Taip pat nustatyta, kad vadovų konfliktų metu palaiko 3 kartus mažesnę pardavėjų konsultantų dalis (4.5 proc.) nei parduotuvės vadovų pavaduotojų dalis (14.6 proc.).

Apibendrintai galima teigti, kad su vadovu nesutaria daugiau kaip penktadalis darbuotojų. Pagrindinės nesutarimo priežastys, darbuotojų nuomone, - tiesioginio vadovo šališkumas ir nepakankama kompetencija. Didžiausia dalis taip manančių buvo pardavėjų-konsultantų tarpe. Kadangi tarp pardavėjų-konsultantų ir parduotuvės vadovo pavaduotojų ryškių skirtumų pasiskirstymo pagal išdirbtą laiką įmonėje nenustatyta, galima teigti, kad esminis kompetencijos stokos bruožas susijęs su santykinai aukštesniu pardavėjų-konsultantų išsilavinimu. Didžioji dalis tiek žemesnės, tiek aukštesnės grandies vadovų su kolegomis bendrauja dalykiškai, o pardavėjai-konsultantai labiausiai linkę bendrauti draugiškai. Nustatyta, kad žemesnės grandies darbuotojai yra linkę palaikyti vienas kitą konfliktų su vadovu metu. Tokie rezultatai gali reikšti susikūrusias neformalias darbuotojų sąjungas, kurios, pagal Sakalą (1996), susiderinusios formalioje darbo grupėje, gali ignoruoti formalųjį vadovą.

2.3.7 “Monton” parduotuvėse naudojamos informacinės sistemos

UAB “Baltika Lietuva, kuriai priklauso “Monton” parduotuvių tinklas yra naudojama sujungta personalo ir darbo užmokesčio apskaitos programa “Stekas”. Naudojant šią programą iš pagrindinių buhalterinės apskaitos pirminių dokumentų yra gaunamos įvairios finansinių rodiklių ataskaitos, kurios reikalingos atspindėti įmonės ūkinę-finansinę veiklą. Bendrasis žurnalas yra

vedamas automatiškai pildant pirminius dokumentus. Reikia pasirūpinti, kad įvedami pirkimo dokumentai, išrašomi pardavimo dokumentai, kasos išlaidų orderiai bei kiti dokumentai būtų teisingai užpildomi, o bendrąjį žurnalą veda kompiuteris.

Pagrindinės programos dalys ir kokias funkcijas su jomis atlieka UAB "Baltika Lietuva" pateikta žemiau:

didžioji knyga - bendrovė naudoja sudarytą savo individualų sąskaitų planą, pritaikytą bendrovės apskaitos modeliui; yra naudojami operacijų - "šablonai", skirti palengvinti ir pagreitinti bendrojo žurnalo pildymui;

pirkimų-mokėjimų knyga: pirkimų žurnale registruojamos visos operacijos, atliktos tiek litais, tiek kita užsienio valiuta, apie prekių, žaliavų ir kitų atsargų arba ilgalaikio turto įsigijimą, apie bendrovei suteiktas paslaugas ir atliktus darbus, apie kitus bendrovės kreditorinius įsipareigojimus; ruošiami ir spausdinami išankstiniai pirkimų užsakymai tiekėjams, taip pat spausdinami avansiniai mokėjimų pavedimai į banką arba kasos išlaidų orderiai; ruošiami ir spausdinami mokėjimo pavedimai į banką už skolon įsigytą turtą arba gautas paslaugas pagal pirkimų knygoje užregistruotas sąskaitas-faktūras;

pardavimų-įplaukų knyga: registruojamos pardavimų žurnale visos operacijos, atliktos tiek litais, tiek kita valiuta, apie prekių, pagamintos produkcijos ir kitų atsargų arba ilgalaikio turto pardavimą, apie bendrovės suteiktas paslaugas savo klientams; ruošiamos ir spausdinamos, sąskaitos avansui mokėti, sąskaitos-faktūros arba PVM sąskaitos - faktūros; pardavimų užsakymai; registruojami įplaukų žurnale pirkėjų avansiniai mokėjimai arba atsiskaitymai už parduotas prekes ir suteiktas paslaugas pagal pateiktus pardavimo dokumentus;

atsargų apskaita: atliekami atsargų nurašymai kiekiu bei pinigine išraiška naudojant FIFO metodą; nurašomos atsargos periodiškai, t.y., kai parduotų arba sunaudotų atsargų savikaina apskaičiuojama tam tikram laikotarpiui ir atsargų likučiai pasikeičia tik po perskaičiavimo; spausdinami įmonės viduje sunaudotų atsargų nurašymo aktai; užpajamuojamos atsargos įvedant tiekėjų pirkimo sąskaitas-faktūras pirkimų-mokėjimų knygos modulyje;

ilgalaikio turto apskaita: apskaičiuojama ilgalaikio turto, esančio įmonėje, bendra nusidėvėjimo suma pagal balansines sąskaitas, amortizacinių atskaitymų šifrus, eksploataavimo vietas, materialiai atsakingus asmenis;

darbo užmokesčio apskaita: skaičiuojami pagrindiniai atlyginimai, atostoginiai, išeitinės pašalpos, kompensacijos už nepanaudotas atostogas, mokslines atostogas, nedarbingumo pašalpos, įvairias premijas ir kitus reikalingus priedus, kurių skaičius vienam darbuotojui yra neribotas; išskaičiuojami iš atlyginimo visi privalomi mokesčiai; spausdinami buhalterijai reikalingi dokumentai: pažymos apie darbo užmokestį, kasos išlaidų orderius,

išmokėjimo-atsiskaitymo žiniaraštį, darbo užmokesčio paskirstymą pagal priskaitymų ir išskaitymų rūšis, sąnaudų sąskaitas;

darbo laiko apskaita: formuojami darbo laiko apskaitos žiniaraščiai; skaičiuojamas planinis ir faktiškas darbo laikas; apskaičiuojami neatvykimų į darbą suvestiniai duomenys; spausdinami darbo laiko apskaitos žiniaraščiai;

personalo apskaita: sudaroma ir atspausdinama tipinė darbo sutartis; spausdinami pranešimai apie apdraustojo socialiniu draudimu priėmimą į darbą; tvarkoma atostogų apskaita; parengiami ir atspausdinami įsakymai dėl atostogų. Nors programa įgalina ir laisva forma generuoti sąrašus ir ataskaitas su šiais rekvizitais: tabelinis numeris, padalinys, pareigos, darbuotojo vardas, pavardė, gimimo data, gimimo vieta, gyvenamoji vieta, telefono Nr., lytis, paso duomenys, SODROS pažymėjimo duomenys, išsimokslinimas, specialybė, kvalifikacija, profesija, darbo stažas, ir pagal 10 savo nuožiūra suformuotų rekvizitų; vykdyti duomenų atrinkimą pagal sąlygas, tačiau bendrovė šiais programos privalumais vykdydama personalo apskaitą nepasinaudoja.

Informacijos apsaugos sistema įmonėje nėra įdiegta, tačiau pareigybinėje instrukcijoje yra pateikiamas rašytinis konfidencialumo pasižadėjimas.

Apibendrintai galima teigti, be įprastinių personalo valdymo veiklų UAB „Baltika Lietuva“, kuriai priklauso „Monton“ parduotuvių tinklas, yra atliekamos personalo apskaitos, personalo planavimo ir personalo vertinimo veiklos. Šias veiklas atlieka „Baltika Lietuva“ direktorius, „Monton“ mažmeninės prekybos vadovas, biuro ir personalo administratorius. Svarbiausios personalo valdymo veiklos bendrovės rezultatams pasiekti, UAB „Baltika Lietuva“ direktoriaus nuomone, yra: personalo atranka, personalo vertinimas ir atlygis už darbą bei darbuotojų sauga. Nustatyta, kad didžioji dalis darbuotojų žino vertybes, vyraujančias jų įmonėje ir tos vertybės neprieštarauja jų asmeninėms vertybėms; darbuotojų kompetencijoms keliamus reikalavimus „Monton“ parduotuvės darbuotojai atitinka. Bendrovėje yra sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją, tačiau jos netenkina daugelio žemesnės grandies darbuotojų poreikių. Nustatyta, kad direktorius pirmenybę teikia nematerialinėms skatinimo priemonėms, tačiau daugelį „Monton“ parduotuvės darbuotojų, ypač pardavėjus-konsultantus, labiau motyvuoja materialinės skatinimo priemonės. Su tiesioginiais vadovais nesutaria daugiau kaip penktadalis darbuotojų. Pagrindinės nesutarimo priežastys, darbuotojų nuomone, - tiesioginio vadovo šališkumas ir nepakankama kompetencija. Didžiausia dalis taip manančių buvo pardavėjų-konsultantų tarpe. Didžioji dalis vadovų su kolegomis bendrauja dalykiškai, o didžioji dalis pardavėjų-konsultantų - draugiškai. Nustatyta, kad žemesnės grandies darbuotojai yra linkę palaikyti vienas kitą konfliktų su vadovu metu. Tokie rezultatai gali reikšti susikūrusias

neformalias darbuotojų sąjungas, kurios susiderinusios formalioje darbo grupėje, gali ignoruoti formalųjį vadovą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą personalo valdymą galima apibrėžti kaip visumą veiklų (personalo apskaita, darbų analizė, darbuotojų poreikio planavimas, darbuotojų paieška, darbuotojų atranka ir samda, darbuotojų adaptacija, darbuotojų vertinimas, darbuotojų ugdymas ir tobulinimas, karjeros planavimas, vadovavimas darbuotojams ir jų motyvavimas, darbuotojų judėjimo valdymas, atlygis už darbą ir darbuotojų sauga), kurių paskirtis yra aprūpinti organizaciją darbuotojais ir užtikrinti efektyvų jų panaudojimą siekiant organizacijos tikslų.
2. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad vidinė personalo valdymo aplinka yra vidinės organizacijos aplinkos dalis, kurią sudaro šie elementai: organizacijos dydis ir pobūdis, organizacijos struktūra, tikslai, personalo valdymo strategija, organizacijos vadovai ir jų valdymo stilius, darbuotojai, jų formalios sąjungos ir formalios grupės, neformalios darbuotojų sąjungos, organizacijos kultūra ir informacinės sistemos. Organizacijos dydis siejamas su darbuotojų skaičiumi, turto ir pajamų dydžiu; organizacijos pobūdis nusakomas kaip gamybinė, prekybinė ar paslaugas teikianti įmonė. Organizacijos struktūra apibūdinama kaip skirtingų valdymo lygių ir funkcinių ryšių tarpusavio santykių logiškumas. Organizacijos tikslai – tai galutinis organizacijos norimas rezultatas, kurį nori pasiekti grupė, dirbdama kartu. Organizacijos vadovai ir darbuotojai – tai žmogiškieji organizacijos ištekliai, kurie skiriasi savo išsilavinimu, amžiumi, vertybinėmis nuostatomis. Yra skiriamas formalios ir neformalios darbuotojų grupės ir sąjungos. Pagrindinis skirtumas tarp formalios ir neformalios organizacijų yra tas, kad neformalioje organizacijoje akcentuojami žmonės ir jų asmeniniai santykiai, o formalioje – pareigos ir atsakomybė. Organizacijos kultūra suprantama kaip vertybių, kuriomis vadovaujasi organizacija, sistema, pripažįstama jos narių, veikianti jų elgesį. Organizacijos informacinė sistema – tai turimos technikos priemonės, informacijos apsaugos sistema.
3. Atlikus „Monton“ vidinės personalo valdymo aplinkos tyrimą išryškėjo šie jos ypatumai:
 - be įprastinių personalo valdymo veiklų UAB „Baltika Lietuva“, kuriai priklauso „Monton“ parduotuvių tinklas, yra atliekamos personalo apskaitos, personalo planavimo ir personalo vertinimo veiklos;
 - šiuo metu kuriama bendrovės personalo valdymo strategija yra derinama prie bendrosios strategijos;

- „Monton“ parduotuvėse pasigendama karjeros planavimo veiklos, kadangi apklausus darbuotojus, paaiškėjo, kad sudarytos sąlygos kvalifikacijai kelti netenkina daugelio žemesnės grandies darbuotojų poreikių;
- „Monton“ parduotuvėse yra taikomos materialinės ir nematerialinės darbuotojų skatinimo priemonės. UAB „Baltika Lietuva“ direktorius pirmenybę teikia nematerialinėms skatinimo priemonėms. Tačiau didžiąją dalį „Monton“ parduotuvės darbuotojų, tarp kurių daugiausiai pardavėjų-konsultantų, labiau motyvuoja materialinės skatinimo priemonės;
- darbuotojų kompetencijoms keliamus reikalavimus „Monton“ parduotuvės darbuotojai atitinka;
- pagrindinės „Monton“ parduotuvėse vyraujančios vertybės yra šios: elgesio normų laikymasis, klientų poreikių tenkinimas, socialinės garantijos, skaidrumas, komunikacija. Nustatyta, kad „Monton“ parduotuvės darbuotojai šias vertybes žino ir jų asmeninės vertybės neprieštarauja šioms vertybėms;
- didžioji dalis vadovų su kolegomis bendrauja dalykiškai, o didžioji dalis pardavėjų-konsultantų - draugiškai. Žemesnės grandies darbuotojai yra linkę palaikyti vienas kitą konfliktų su vadovu metu.

REKOMENDACIJOS

1. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad „Monton“ parduotuvės darbuotojai įmonės tikslus žino tik iš dalies. Todėl bendrovės tikslai turėtų būti primenami ne tik per mokymus, o ir kas ketvirtį organizuojant bendrovės darbuotojų susirinkimus, kuriuose visiems darbuotojams būtų pranešami ir nauji bendrovės tikslai, supažindinami darbuotojai su bendrovės veiklos rezultatais.

2. Siekiant geresnių veiklos rezultatų reikia formuoti naują darbuotojų motyvavimo sistemą, kuri remtųsi darbuotojų poreikių nustatymu ir atlygių diferencijavimu: visų lygių vadovams motyvacija siekti geresnių rezultatų turi būti skatinama per nematerialines skatinimo priemones, o pardavėjams-konsultantams taikyti daugiau materialinių skatinimo priemonių.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Ruibytė, R. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 5 (24). Research papers.
2. Armstrong, M. (2000). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page.
3. Aswathappa, K. (2005). *Human Resource And Personnel Management*. Tata McGraw-Hill.
4. Bacevičiūtė, A., Juknevičienė, V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (14).
5. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
6. Byars, L. L. Rue, L. W. (1991). *Human resource management*. 3th Edition.
7. Blštakova, J. (2010) Employees' appraisal as an indicator of the quality of human resources management in organizations in Slovakia. *Department for Management, University of Economics in Bratislava*. Žiūrėta [2011-01-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.megatrendreview.com/files/articles/013/Blstakova.pdf>>.
8. Braton, J, Gold, J. (2007). *Human resource management*. Basingstoke: Palgrave.
9. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: „Eugrimas“.
10. Chatzkel, J. (2004). *Human capital: the rules of engagement are changing*. Lifelang learning in Europe. 9 (3).
11. Chlivickas, E., Papšienės, P. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba: integruotas Guest palyginimo modelis. *Viešasis administravimas*. Nr. 3/4 (23-24).
12. Daft, R. L., Marcic, D. (2009). *Understanding Management*. Cengage Learning.
13. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
14. Dictionary of Human Resource Management, (2001). Oxford University Press.
15. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijų elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
16. Fominienė, V. B., Mikalauskas, R., Švagždienė, B. (2008). Personalo verbavimo ir atrankos ypatumai šiuolaikinėse sporto organizacijose (Kauno rajono sporto organizacijų vertinimas). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3 (12).

17. Gražulis, V. (2008). *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?* Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
18. Griffin, R. W. (2008). *Fundamentals of Management*. Cengage Learning.
19. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
20. Grigas, R. (1996). *Personalo organizavimo principai*. Vilnius : Ekonomikos mokymo centras.
21. Ivancevich J.M., Glueck, W. F (1989). *Foundations of Human Resource Management 4th ed.* Boston: Homewood.
22. Jagminas, J., Piktornaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. *Vadyba*. Nr. 1 (14).
23. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas : Technologija.
24. Keenoy, T., Anthony, P. (1992). HRM: Metaphor, Meaning and Morality. In Blyton, P., Turnbull, P. (Eds.). *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage.
25. Kearns, P (2005). *Human Capital Management*. Reed Business Information. Sutton, Surrey.
26. Kumar, N., Mitta, R. (2001). *Personnel management and industrial relations*. Anmol Publisher.
27. Kurutienė, Z. (2006). Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (6).
28. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
29. Lobanova, L. (2008). Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės. *Viešasis administravimas*. Nr. 4 (20).
30. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A., Žilinskas, V. (2000). *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: KTU.
31. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
32. Misevičius, V. (2001) *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
33. Prakash, V. (2005). *Human Resource Management*. Anmol Publications.
34. Raišienė, A. G. (2009). Organizacinė elgsena: paskaitų konspektas. Žiūrėta [2011-02-01].
Prieiga per internetą:
<http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/valdymo_teorijos_katedra/paskaitos/_OE%20konspektas%20i%20INTERNETA.doc>.
35. Reddy, R. J. (2004). *Personel management*. New Delhi: APH Publishing.
36. Rowley, C. (2003). *The Management of People: HRM in Context*. London: Spiro Press.
37. Saiyadain, M. S. (2003). *Human resources management*. Tata McGraw-Hill.

38. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
39. Sakalas, A. (1996). *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas : Technologija.
40. Sakalas, A., Šalčius, A. (1997). *Karjeros valdymas : mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
41. Sakalas, A., Šilingienė, A. (2000). *Personalo valdymas : vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
42. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B. ir kt. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
43. Schuler, R. (1989). *Strategic HRM. Human Relations*. No. 42 (2).
44. Seilius A., (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Rytas.
45. Singla, R. K. (2009). *Business management*. Delhi: FK Publications.
46. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
47. Stoner, J. A. F, Freedman, R. E, Gilbert, D. R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
48. Torrington, D. Hall, L. Taylor, S. (2008). *Human Resource Management. 7th Edition*. Pearson Education Limited.
49. Venskus, R. (2008). *Pramonės organizacijos pagrindai*. Kaunas : Technologija.
50. Walton, R.E., Lawrence, P. R. (1985): *Human Resource Management: Trends and Challenges, Boston*. MA: Harvard Business School Press.
51. Žalienė, I. (2006). *Vadybos pagrindai :pagrindiniai terminai ir schemas*. Šiauliai: Lucilijus.
52. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė *Filosofija. Sociologija*. T. 18. Nr. 4.

PRIEDAI

„MONTON“ PARDUOTUVIŲ VIDINĖS PERSONALO VALDYMO APLINKOS TYRIMAS

Gerbiami „Monton“ parduotuvių darbuotojai, kviečiame Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – ištirti vidinę personalo valdymo aplinką „Monton“ parduotuvėse. Šio tyrimo rezultatai bus panaudoti bakalauro baigiamajame darbe. Su apklausos rezultatais bus supažindintas „Monton“ parduotuvių direktorius. Apklausą atlieka Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto Verslo administravimo specialybės studentai: Laura Mosakaitė ir Mantas Urmonas. Pasirinktą atsakymą pažymėkite: X

1. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Nebaigtas vidurinis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Aukštesnysis/aukštesnysis neuniversitetinis
- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Nebaigtas aukštasis

2. Jūsų pareigos:

- ☐ Parduotuvės vadovas (-ė)
- ☐ Parduotuvės vadovo (-ės) pavaduotojas (-a)
- ☐ Pardavėjas (-a)-konsultantas (-ė)

3. Kiek laiko dirbate „Monton“ parduotuvėje?

- ☐ Mažiau nei 1 metus
- ☐ 1-2 metus
- ☐ 2-3 metus
- ☐ 3-4 metus
- ☐ 4-5 metus
- ☐ daugiau nei 5 metus

4. Ar Jūs gerai sutariate su savo vadovu? (Jei atsakėte „Taip“, „Iš dalies“, Nežinau“ pereikite prie 6 klausimo).

- ☐ Taip
- ☐ Iš dalies
- ☐ Ne
- ☐ Neturiu nuomonės

5. Kodėl nesutariate su vadovu?

.....
.....
.....
.....
.....

6. Kokie Jūsų santykiai su kolegomis?

- ☐ Dalykiniai
- ☐ Draugiški
- ☐ Su vienais dalykiniai, su kitais draugiški

7. Kurią pusę palaikote iškilus konfliktui tarp kolegų ir vadovo (-ės)?

- ☐ Vadovą
- ☐ Kolegas
- ☐ Kolegas, tačiau to neparodau vadovui
- ☐ Priklausomai nuo to, kas, mano nuomone, teisingesnis toje situacijoje
- ☐ Esu neutrali/-us
- ☐ Kita
- ☐ Negaliu atsakyti

8. Ar žinote, kokios vertybės vyrauja įmonėje, kurioje dirbate?

- ☐ Taip
- ☐ Iš dalies
- ☐ Ne

9. Ar Jūsų asmeninės vertybės neprieštarauja įmonės, kurioje dirbate vertybėms?

- ☐ Neprieštarauja
- ☐ Prieštarauja
- ☐ Neturiu nuomonės

10. Ar sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją tenkina Jūsų poreikius?

- ☐ Taip
- ☐ Iš dalies
- ☐ Ne

11. Įvardinkite 3 stipriausiai pasireiškiančias savo kompetencijas (įgūdžius, sugebėjimus) darbe:

- ☐ Iniciatyvumas
- ☐ Ryžtingumas
- ☐ Tolerancija
- ☐ Komunikabilumas
- ☐ Problemų sprendimas
- ☐ Gebėjimas prisitaikyti
- ☐ Gebėjimas generuoti, kurti ir įgyvendinti naujas idėjas
- ☐ Kita, įrašykite.....
-
-

12. Kas Jus labiau motyvuoja siekti geresnių rezultatų darbe?

- ☐ Materialinės skatinimo priemonės (pavyzdžiui, priedai ir priemokos)
- ☐ Nematerialinėms skatinimo priemonės (pavyzdžiui, padėka, laisvų dienų skyrimas, perkėlimas į aukštesnes pareigas)

13. Pažymėkite Jūsų darbą šioje įmonėje apibūdinantį teiginį:

- ☐ Dirbu darbą, atitinkantį mano išsilavinimą
- ☐ Turiu garantuotą pastovų atlyginimą
- ☐ Dirbu čia, nes nepavyko susirasti geresnio darbo
- ☐ Turiu galimybę tobulėti
- ☐ Prestižas (prestižinis darbas)
- ☐ Kita, įrašykite.....
-

Ačiū už atsakymus!

„MONTON“ PARDUOTUVIŲ VIDINĖS PERSONALO VALDYMO APLINKOS TYRIMAS

Gerbiamas UAB „Baltika Lietuva“ direktoriau, kviečiame Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – ištirti vidinę personalo valdymo aplinką „Monton“ parduotuvėse. Šio tyrimo rezultatai bus panaudoti bakalauro baigiamajame darbe. Apklausą atlieka Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto Verslo administravimo specialybės studentai: Laura Mosakaitė ir Mantas Urmonas. Pasirinktą atsakymą pažymėkite:
X

1. Kokios personalo valdymo veiklos atliekamos

Jūsų įmonėje?

- ☐ Personalo apskaita
- ☐ Personalo planavimas
- ☐ Darbų analizė (informacijos, apie visus organizacijoje atliekamus darbus rinkimas ir organizavimas)
- ☐ Personalo adaptavimas (darbuotojų supažindinimas su nauju darbu ir jų adaptavimas naujame kolektyve)
- ☐ Personalo vertinimas (organizacijos personalo darbo, jo tikimo užimamoms ar būsimoms darbo vietoms/ pareigoms vertinimas)
- ☐ Personalo karjeros planavimas

2. Įvardinkite, Jūsų nuomone, 3 svarbiausias organizacijos rezultatams pasiekti personalo valdymo veiklas?

- ☐ Personalo apskaita
- ☐ Personalo planavimas
- ☐ Personalo verbavimas
- ☐ Personalo atranka
- ☐ Darbų analizė
- ☐ Personalo adaptavimas
- ☐ Personalo vertinimas
- ☐ Personalo karjeros planavimas
- ☐ Personalo judėjimo valdymas
- ☐ Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga

3. Kaip manote, ar Jūsų įmonės darbuotojai žino pagrindinius įmonės tikslus?

- ☐ Taip
- ☐ Iš dalies
- ☐ Greičiausiai ne
- ☐ Nenučiuoju

4. Ar egzistuoja personalo valdymo strategija Jūsų įmonėje? (Jei pasirinkote paskutinį atsakymo variantą, toliau pereikite prie 6 klausimo).

- ☐ Egzistuoja
- ☐ Dalinai egzistuoja
- ☐ Kuriama
- ☐ Neegzistuoja

5. Trumpai apibūdinkite Jūsų įmonės personalo valdymo strategiją.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Kaip manote, ar „Monton“ parduotuvėse darbuotojų kolektyvai vieningi?

- ☐ Taip
- ☐ Iš dalies
- ☐ Ne
- ☐ Neturiu nuomonės

7. Kokios skatinimo priemonės yra taikomos Jūsų įmonėje?

- ☐ Priedas prie atlyginimo
- ☐ Priemoka už stažą
- ☐ Nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti
- ☐ Dovanos įvairiomis progomis
- ☐ Studijų apmokėjimas
- ☐ Raštiškas padėkos pareiškimas
- ☐ Geriausio darbuotojo rinkimai
- ☐ Perkėlimas į aukštesnes pareigas
- ☐ Laisvų dienų suteikimas
- ☐ Kita, įrašykite.....
-
-

8. Kokioms skatinimo priemonėms teikiate pirmenybę?

- ☐ Materialinėms (pavyzdžiui, priedai ir priemokos)
- ☐ Nematerialinėms (pavyzdžiui, padėka, laisvų dienų skyrimas, perkėlimas į aukštesnes pareigas)

9. Kokie darbuotojų atrankos metodai naudojami Jūsų įmonėje?

- ☐ Pokalbis
- ☐ Testas
- ☐ CV
- ☐ Rekomendacijos
- ☐ Kita, įrašykite.....
-
-
-

10. Kokios turi būti svarbiausias Jūsų darbuotojų kompetencijas? (Pasirinkite 3).

- ☐ Iniciatyvumas
- ☐ Ryžtingumas
- ☐ Tolerancija
- ☐ Komunikabilumas
- ☐ Problemų sprendimas
- ☐ Gebėjimas prisitaikyti
- ☐ Gebėjimas generuoti, kurti naujas idėjas
- ☐ Gebėjimas įgyvendinti naujas idėjas
- ☐ Kita, įrašykite.....
-
-

11. Ar Jūsų darbuotojams yra sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją, mokytis?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

12. Kokios pagrindinės Jūsų įmonėje vyraujančios vertybės?

- ☐ Elgesio normų laikymasis
- ☐ Paklusnumas
- ☐ Klientų poreikių tenkinimas
- ☐ Darbo drausmė
- ☐ Kita, įrašykite.....
-
-
-

13. Kokios informacinės sistemos naudojamos Jūsų įmonėje?

- ☐ Apskaitos
- ☐ Finansų
- ☐ Marketingo
- ☐ Personalo

14. Ar naudojama informacijos apsaugos sistema Jūsų įmonėje?

- ☐ Taip

☐ Ne

*Pasirinkite labiausiai Jums tinkantį atsakymą
pagal žemiau pateiktus teiginius*

Dažniausiai paliepiamus pateikiu pavadiniams:

- ☐ Įsakymo forma
- ☐ Siūlymo, prašymo forma
- ☐ Prašymo įkalbinėjimo forma

Dažniausiai pasitaikantis sprendimo priėmimo būdas:

- ☐ Sprendimą priimu pats
- ☐ Prieš priimant sprendimą tariausi su darbuotojais
- ☐ Sprendimą priimu kartu su darbuotojais

Mano bendravimo su pavaldiniais stilių geriausiai apibūdina šis teiginys:

- ☐ Bendraujant su pavaldiniais stengiuosi išlaikyti discipliną
- ☐ Mėgstu bendrauti su pavaldiniais
- ☐ Bendrauju su pavaldiniais tik jų iniciatyva

Mano požiūrį į discipliną geriausiai atspindi šis teiginys:

- ☐ Esu griežtos drausmės šalininkas
- ☐ Mano požiūris į pavaldinių elgesį diferencijuotas
- ☐ Reikalauju formalios drausmės

Mano požiūrį į moralinio poveikio priemones geriausiai atspindi šis teiginys:

- ☐ Nuobauda geriausias stimuliavimo būdas
- ☐ Teigiamos skatinimo priemonės geriausias stimuliavimo būdas.

MAŽMENINĖS PREKYBOS VADOVO

Pareiginiai nuostatai

Pareigos	Skiriamasis/ rinkas	Pavarduoja
Mažmeninės prekybos vadovas	Mosaic	UAB "Baltika Lietuva" direktorius

PAGRINDINIS TIKSLAS

Pagrindinis mažmeninės prekybos vadovo darbo tikslas yra:

- Užtikrinti **pardavimo ir pelno planų vykdymą** ir viršijimą tiek parduotuvių, tiek visos įmonės mažmeninės prekybos sistemos lygiu
- vadovaujantis mažmeninės prekybos rodikliais, užtikrinti pardavimų augimą parduotuvėse ir prekybos sistemoje
- reguliariai lankant parduotuves vadovauti, prižiūrėti, vystyti ir kontroliuoti pardavimų procesą parduotuvėse

VIETA STRUKTŪROJE

Tiesioginis (administruojantis) vadovas:

Pavaldumas pagal funkcijas:

UAB "Baltika Lietuva" direktorius

UAB "Baltika Lietuva" direktorius

PAGRINDINĖS PAREIGOS IR ATSAKOMYBĖ	REZULTATAI
1. Mažmeninės prekybos pardavimo ir pelno planų vykdymas	▪ mėnesiniai/sezoniniai pardavimų ir pelno planai yra vykdomi ir, jeigu įmanoma, viršijami ▪ naudojantis mažmeninės prekybos rodikliais rezultatyviai valdomas pardavimų procesas tiek parduotuvių, tiek visos sistemos lygiu ▪ kiti papildomi veiksmai atliekami norint padidinti parduotuvių ir prekybos sistemos efektyvumą
2. Mažmeninės prekybos sistemos išlaidų kontrolė	▪ parduotuvių išlaidos neviršija ir optimaliai atitinka suplanuotą biudžetą ▪ parduotuvių inventurizacija atliekama pagal įmonėje patvirtintą tvarką ir laiką
3. Personalo valdymas ir tobulinimas	▪ parduotuvėse įgyvendinama BG personalo mokymo ir ugdymo politika ▪ darbo jėga parduotuvėse panaudojama veiksmingai ir rezultatyviai ▪ parduotuvių darbuotojų vykdoma veikla atitinka jų pareiginius nuostatus, personalo ir kompanijos tikslus bei veiklos planus ▪ darbuotojai savo užduotis atlieka laiku, profesionaliai ir kokybiškai ▪ bent kartą per metus yra atliekama parduotuvių vadovų ir parduotuvių vadovų pavaduotojų veiklos įvertinimo atestacija ▪ laiku pateikiami pasiūlymai įmonės direktoriui dėl parduotuvių personalo samdymo, motyvavimo ir atleidimo
4. Vadovavimas pardavimų procesui	▪ parduotuvėje įgyvendinta prekinio ženklo koncepcija ▪ virtinos atitinka prekinio ženklo principus ir administracijos duotus nurodymus ▪ dalyvavimas pardavimų ir mažmeninių rodiklių planų sudarymo procese ▪ pardavimų skatinimo akcijos vykdomos remiantis instrukcijomis ir pagal pardavimų skatinimo kalendorių ▪ Pardavimų skatinimo veiksmai (akcijos, pardavimų konkursai, spec. pasiūlymai ir t.t.) atliekami laiku, veiksmingai ir rezultatyviai ▪ Paslaugos teikiamos parduotuvėje atitinka šio prekinio ženklo klientų aptarnavimo standartus ▪ parduotuvių personalas dirba vadovaudamasis vidaus tvarkos taisyklėmis ▪ prekės į parduotuves paskirstomos produktyviai

	▪ produktų pardavimo kainos yra teisingos
5. Efektyvios komunikacijos užtikrinimas	▪ Operatyvus informacijos perdavimas, naudojantis Administracijos komunikacijos sistema ▪ Informacija (ataskaitos, pardavimų analizė, apžvalgos ir t.t.) pateikiama laiku ir pagal susitarimus. ▪ Reguliarūs susirinkimai su parduotuvių vadovais ▪ Užduočių atlikimui reikalinga informacija į parduotuves pateikiama teisingai ir laiku ▪ Operatyviai sprendžiamos darbo problemos
6. Darbo užduočių vykdymas	Duotos užduotys vykdomos teisingai ir laiku

8. Kompanijos procedūrinių taisyklių vykdymas

Darbuotojas savo darbe vadovaujasi

- aptarnavimo standartais
- vidaus tvarkos taisyklėmis
- Lietuvos Respublikos įstatymais, firmos įsakymais, potvarkiais ir instrukcijomis
- prekybą reglamentuojančiomis galiojančiomis normomis ir taisyklėmis
- darbo saugos taisyklėmis ir priešgaisrinės saugos taisyklėmis
- šiais pareiginiiais nuostatais

9. Bendradarbiavimas su kitais skyriais/ BG tarnybomis

- esant reikalui bendradarbiauja su kitais skyriais/ BG tarnybomis

10. Teisės

- ...duoti tiesioginius nurodymus parduotuvių personalui dėl mažmeninės prekybos – konkursai, užduotys, vizualinė komunikacija ir t.t.
- ...teikti pasiūlymus “Baltikos” prekinių ženklų vadovams ir UAB “Baltika Lietuva” produktų vadovui dėl prekių kiekio, kokybės, asortimento.

11. Parduotuvių vertinimai pagal

- grynuosius pardavimus
- mažmeninės prekybos rodiklius
- parduotuvių veiklos išlaidas

PAREIGŲ PROFILIS

1. išsilavinimas			vidurinis	vidurinis specialus	aukštasis				
specialybė			☐	☒	☒				

2. kalbų mokėjimas	vietinė	rusų	anglų		lygis	A	B	C	D
žodžiu	C	B	B	A	esmė	ribot.	vidutiniškai	l.gera	gimtoji
raštu	C	B	B						

3. kompiuterio valdymas									
nereikalaujama	☐				programos	☒			
elementarus	☐				outlook	☒	powerpoint	☐	
visapusiškai	☒				word	☒	corel draw	☐	
					excel	☒	internet expl.	☒	

4. darbo patirtis	mažmeninėje prekyboje	pardavimų ir klientų aptarnavimo valdymas		
nereikalaujama	☐	☐		☐
1-3 metai	☒	☒		☐
ilgesnė negu 3 metai	☐	☐		☐

SUGEBĖJIMAI IR ŽINIOS

- darbą reglamentuojančių įstatymų žinojimas
- mokėjimas vadovauti žmonėms ir motyvuoti
- labai geras mokėjimas išreikšti save tiek žodžiu, tiek raštu

ASMENINĖS SAVYBĖS

- teigiamas požiūris į gyvenimą
- pasitikėjimas savimi
- noras mokytis ir tobulėti
- sąžiningumas

- vairuotojo pažymėjimas (B kategorija)
 - lankstumas, atvirumas pokyčiams
 - tiklso siekimas
 - pareigingumas, atsakingumas, punctualumas
 - mokėjimas išgyventi stresą
 - sugebėjimas dirbti komandoje

**Pareigybės aprašymas
Technikos vadovas**

Pareigybė	Skyrius	Pavaduotojas (-ai)
Technikos vadovas	Rinka Lietuva	Statybos vadovas (centrinė būstinė)

Pagrindinis tikslas

Vadovauti visiems mažmeninės prekybos taškų įrengimo, renovavimo, uždarymo techniniams procesams. Koordinuoti ūkinę įmonės veiklą bei IT partnerių teikiamas paslaugas.

VIETA STATYBOSE

Tiesioginis (vykdantysis) prižiūrėtojas (vadovas):

Rinkos direktorius

Funkcinis pavaldumas:

Rinkos direktorius ir statybų vadovas (centrinė būstinė)

ATSAKOMYBĖS SRITYS BEI PAREIGOS	REZULTATAI
1. Projektų įrengimo, renovavimo ir uždarymo planų rengimas ▪ kartu su centrine būstine parengti kontrolinį sąrašą ir grafiką ▪ užtikrinti, kad visas darbas būtų atliekamas laikantis parengto grafiko ▪ užtikrinti, savalaikį projektų pateikimą ir vystymą	▪ projekto planas parengiamas pagal grafikus ▪ projekto planas vykdomas laikantis numatytų galutinių terminų
2. Bendradarbiavimas su projektų rangovais ▪ projektų rangovų paieška ▪ vykdyti kainų apklausas ir pateikti informaciją centrinei būstinei ▪ rengti rangos sutarčių projektus ▪ rengti ir atlikti užsakymus pagal projekto planą ▪ vadovauti tiekimams ir logistikai	▪ ryšiai tarp rinkos ir centrinės būstinės operatyvūs ir konstruktyvūs ▪ rangos sutarčių projektai rengiami tinkamai ir laikantis grafiko. Atsižvelgta į rinkos ir „Baltika Group“ interesus ▪ garantuota partnerių ir tiekėjų kokybė ▪ parinktos tinkamiausios išlaidos
3. Prekybos taškų įrengimo, renovavimo ir uždarymo procesų koordinavimas ir prižiūrėjimas (vadovavimas) ▪ užtikrinti, kad procesai bus vykdomi pagal projekto planą ▪ koordinuoti rangovų ir partnerių darbą ▪ nuolatos kontroliuoti procesų ir darbų kokybę ▪ rengti atliktų darbų ataskaitų projektus ▪ priimti darbą ir ištaisyti trūkumus. Rengti ir prižiūrėti trūkumų ištaisymo plano projektą ▪ koordinuoti su centrine būstine parduotuvės apstatymo ir įrengimo klausimus ▪ atstovauti įmonę bendradarbiaujant su prekybos centrų vystytojais bei techninėmis tarnybomis	▪ projekto planas vykdomas pagal grafiką ▪ statybos kokybė atitinka susitartas normas ▪ projekto dokumentacija parengta ir pateikta tinkamai bei laikantis grafiko ▪ ryšiai tarp rinkos ir centrinės būstinės operatyvūs ir konstruktyvūs ▪ parinktos tinkamiausios išlaidos
4. Įmonės ūkinės bei IT veiklos organizavimas bei koordinavimas ▪ reikiamų partnerių paieška ▪ partnerių darbo kokybės reguliarius tikrinimas ir užtikrinimas ▪ paslaugų rinkos kainų monitoringas ▪ reikalingos dokumentacijos valstybinės kontrolės įstaigoms tikrinimas ▪ koordinavimas su centrine būstine	▪ visos užduotys vykdomos tinkamai ir laikantis numatytų galutinių terminų ▪ parinkti tinkamiausi partnerių pasiūlymai ▪ užtikrinamas efektyvus bendradarbiavimas su partneriais ▪ ryšiai tarp rinkos ir centrinės būstinės operatyvūs ir konstruktyvūs
Prie įmonės ūkinės veiklos priskiriami partneriai teikiantys:	

telekomunikacijų, IT, valymo, apsaugos sistemų, garso bei vaizdo sistemų, saugos darbe, techninės priežiūros, išorės reklamos gamybos paslaugas.	
5. Kitos atsakomybės sritys bei pareigos - vadovauti kasdieniams parduotuvių statybos ir remonto darbams - teikti reikiamą indėlį plėtros skyriui, siekiant įvertinti išlaidas, susijusias su ateityje numatytų objektų statyba bei remontu - vykdyti kitas užduotis, nurodytas tiesioginio vadovo arba centrinės būstinės	visos užduotys vykdomos tinkamai ir laikantis numatytų galutinių terminų
6. Bendrovės darbo tvarko laikymasis Darbuotojas laikosi: - tarnybos normų; - vidaus darbo tvarkos taisyklių; - darbą reglamentuojančių Lietuvos įstatymų, bendrovės direktyvų, nurodymų ir instrukcijų; - statybos ir komercijos taisyklių bei normų; - darbo aplinkos ir priešgaisrinės saugos taisyklių; - esamos pareigybės aprašymo	
7. Darbuotojo darbo rezultatai įvertinti vadovaujantis „Baltika Group“ vertinimo tvarka.	

PROFILIS

1. išsilavinimas				vidurinis	vidurinis	aukštasis
specifikacija	statyba			☐	☐	☒

2. kalbos įgūdžiai	LIET.	RUS.	ANGL.	lygis	A	B	C	D
žodžiu	D	C	C		ribotas	vidutinis	labai geras	gimtoji kalba
raštu	D	C	C					

3. darbo kompiuterių įgūdžiai		programos				
nereikalaujama	A	Outlook	C	PowerPoint	B	Navision
pirminiai	B	Word	B	AutoCad	B	
geri	C	Excel	C	Internet Expl.	C	

4. ĮGŪDŽIAI IR ŽINIOS	5. CHARAKTERISTIKA
- aukštasis išsilavinimas (pageidautina – statybos srityje) - projektų valdymo įgūdžiai ir žinios - orientuotas į rezultatą mąstymas - geri bendravimo ir saviraiškos įgūdžiai - gebėjimo planuoti laiką įgūdžiai - gebėjimo nustatyti prioritetus įgūdžiai	- aktyvus ir iniciatyvus - atviras bendravimui - pozityvus - kruopštus ir tikslus - sistemiškas ir analitiškas - greitas ir visapusiškas - atsakingas ir pareigingas - siekiantis rezultatų - gebantis planuoti laiką ir laikytis nustatytų galutinių terminų

Pareiginė instrukcija PARDUOTUVĖS VADOVAS

Pareigos	Struktūrinis padalinys
Parduotuvės vadovas (<i>angl. Shop manager</i>)	Parduotuvė(-ės)
PAGRINDINIS TIKSLAS Pagrindinis parduotuvės vadovo tikslas - pardavimo planų ir parduotuvės efektyvumo rodiklių įvykdymas ir didinimas, - remiantis prekinio ženklo aptarnavimo standartais, užtikrinti, kad klientų poreikiai būtų patenkinti, o lūkesčiai – viršyti, - efektyviai organizuoti darbą ir rezultatyviai valdyti vieną ar kelias parduotuves.	
Tiesioginis (administruojantis) vadovas:	Pavaldumas pagal funkcijas:
Mažmeninės prekybos vadovas	Mažmeninės prekybos vadovas, įmonės vadovas
Darbuotojas pavaduoja:	Darbuotoją pavaduoja:
Vyr. pardavėją arba parduotuvės vadovo pavaduotoją	Vyr. pardavėjas arba parduotuvės vadovo pavaduotojas
PAGRINDINĖS PAREIGOS IR ATSAKOMYBĖ	REZULTATAI
1. Parduotuvės pardavimo planų ir efektyvumo rodiklių didinimas: - Bendrų ir asmeninių pardavimų planų sudarymas pardavėjams, remiantis efektyvumo rodikliais; - Prekybą skatinančios veiklos idėjų generavimas, organizavimas ir pardavimų konkursų vedimas;	- mėnesio ir sezoniniai parduotuvės pardavimo planai įvykdyti; - parduotuvės efektyvumo rodiklių įvykdymas ir didinimas; - darbuotojai informuoti apie savo asmeninius bei bendruosius pardavimų planus ir aktyviai dirba siekdami nustatytų tikslų; - darbuotojai informuoti apie pardavimų konkursus bei kitus renginius, susijusius su pardavimais ir aktyviai juose dalyvauja; - pardavimų konkursai tai viena iš priemonių didinančių pardavimo planus bei pardavimo efektyvumo rodiklius;
2. Aptarnavimo standartų įvykdymo užtikrinimas - Asmeninis pavyzdys kasdieninio klientų aptarnavimo parduotuvėje proceso metu; - pastovi darbuotojų kontrolė bei jų mokymas, siekiant aukščiausio lygio aptarnavimo; - klientų skundų, problemų sprendimas;	- klientų aptarnavimo kokybė atitinka įmonėje įdiegtus aptarnavimo standartus; - maksimalus klientų poreikių tenkinimas ir jų lūkesčių viršijimas garantuojamas kasdieniu rezultatyviu aptarnavimo ir pardavimo procesų valdymu; - pardavimo planų ir efektyvumo rodiklių įvykdymas ir didinimas; - nuolatinis lojalių klientų skaičiaus augimas; - operatyvus problemų ir klientų pretenzijų sprendimas;
3. Reklaminių akcijų parduotuvėje vedimas - remiantis instrukcijomis, gautomis iš įmonės administracijos, reklaminių akcijų rengimas ir vedimas; - visapusiškas darbuotojų instruktavimas apie reklamines akcijas bei jų tikslus;	- parduotuvėje reklaminės akcijos ir specialūs pasiūlymai vykdomi tiksliai ir laiku, remiantis instrukcijomis, gautomis iš įmonės ofiso; - darbuotojai supažindinti ir žino reklaminės akcijos tikslus; - darbuotojai atkreipia klientų dėmesį į reklaminius gaminius ir spec. pasiūlymus; - ekspozicija užpildyta reklamiais gaminiais bei prekėmis; - reklaminių gaminių, gaminių pasiūlytų

	reklaminių akcijų metu, pardavimų skaičiaus augimas;
4. Prekių valdymas - prekių apskaita; - prekių paruošimas pardavimui; - prekių grąžinimas (iškėlimas) į centrinį sandėlį ir prekių mainai su kitomis parduotuvėmis; - inventorizacijos vedimas; - prekių saugojimo sandėlyje tvarkos kontrolė.	- prekių kiekis atitinka lydraštyje nurodytus kiekius; - prekės laiku ir teisingai apskaitomos; - teisingos prekių kainos ant gaminių; - prekės operatyviai paruoštos pardavimui, prekės prekybos salėje išdėstytos pagal prekinius ženklus ir sezonus; - apie rastus neatitikimus informuojamas centrinis sandėlys; - inventorizacija vykdoma pagal nustatytą grafiką ir tvarką; - prekių grąžinimas ir mainai vykdomi pagal galiojančias ir patvirtintas taisykles; - parduotuvėje nėra trūkumų;
5. Vadovavimas įforminant ekspoziciją - ekspozicijos pakeitimų rengimas, remiantis iš centrinio ofiso gautomis instrukcijomis; - darbuotojų instruktavimas ir apmokymas apie ekspozicijos pakeitimus;	- parduotuvėje dirba bent vienas darbuotojas, praėjęs vizualinės prekybos mokymus; - operatyvus prekių ekspozicijos papildymas ir sutvarkymas; - vietoj parduotų prekių ekspozicija operatyviai papildoma naujomis prekėmis iš sandėlio; - prekių ekspozicija, vitrinos apipavidalinimas ir manekėnai atitinka vizualinės prekybos (visual merchandising) reikalavimus;
6. Darbo grafikų sudarymas - darbo grafikų sudarymas; - atostogų grafikų sudarymas; - Duomenų apie darbuotojų darbo valandas per kalendorinį mėnesį bei nedarbingumo pažymėjimų perdavimas įmonės buhalterijai;	- darbo ir atostogų grafikai sudaromi laiku, darbuotojai laikosi sudarytų darbo ir atostogų grafikų; - darbo ir atostogų grafikai sudaromi atsižvelgiant į pardavimų planus, būsimas reklamines akcijas, kitą marketinginę ar pardavimų veiklą; - efektyvus ir rezultatyvus darbo jėgos parduotuvėje paskirstymas; - kiekvieno mėnesio pabaigoje įmonės buhalterijai siunčiama ataskaita apie darbo valandas;
7. Vadovavimas darbo organizavimui - dokumentų apie išlaidas pateikimas buhalterijai; - darbo priemonių, būtinų darbams atlikti, bei švaros priemonių užsakymas; - darbuotojų pirkinių su darbuotojų nuolaida apskaita ir ataskaitų teikimas; - darbas su grynais pinigais vyksta remiantis galiojančiomis buhalterinėmis taisyklėmis; - klientų duomenų konfidencialumo užtikrinimas; - nuolatinių klientų duomenų suvedimas į duomenų bazę - Darbo su kasa kontrolė, teisingo prekių pardavimo (nuolaidų) fiksavimo kasoje kontrolė, užkertant kelią galimiems piktnaudžiavimams.	- sklandus kasdieninis parduotuvės darbas; - Parduotuvė laiku atidaroma ir uždaroma; - Inkasavimas vykdomas be klaidų ir laiku, remiantis inkasavimo procedūros taisyklėmis; - Garantuojamas pinigų ir materialinių vertybių saugumas; - Grynų pinigų apyvarta vyksta pagal patvirtintas kasos taisykles; - Pasibaigus pamainai reikiamos ataskaitos sudaromos tinkamai, laiku ir be klaidų; - Parduotuvė aprūpinta reikiamomis darbo ir švaros priemonėmis, kurios naudojamos racionaliai ir tikslingai; - Laikomasi parduotuvės išlaidų

	biudžeto, išlaidos yra pagrįstos; - Ataskaitos apie parduotuvės išlaidas teikiamos įmonės buhalterijai; - Perkamos iš partnerių paslaugos (valymo paslaugos, apsauga ir pan.) atitinka sutartinius kiekius ir kokybę; visos galimos problemos sprendžiamos operatyviai, apie jas informuojamas tiesioginis vadovas; - Klientų, prisijungusių prie lojalių klientų programos, duomenys bei jų pasikeitimai operatyviai suvedami į duomenų bazę; - Dukart per metus tiesioginiam vadovui pateikiami duomenys apie pirkinius su darbuotojo nuolaida; - Nuolatinis klientų duomenys į duomenų bazę suvedami laiku ir be klaidų; - Naudojantis Navision prekybine sistema, parduotų prekių ir taikytų nuolaidų kontrolė
8. Informacijos perdavimas ir ryšiai - Įvairių ataskaitų bei raportų (pardavimai, klientų atsiliepimai, konkurentai ir t.t.) sudarymas ir perdavimas įmonės centriniam biurui; - Parduotuvės susirinkimų organizavimas ir vedimas; - Užtikrinti informacijos perdavimą tarp parduotuvės ir įmonės centrinio biuro; - Operatyviai informuoti įmonės pagrindinį biurą apie prekių kokybės problemas;	- Pardavimų rezultatai, raportai ir ir kitos ataskaitos sudaromos korektiškai ir laiku perduodamos atsakingiems asmenims; - Su darbu susijusi informacija laiku perduodama visiems parduotuvės darbuotojams; - Pasikeitimas informacija tarp biuro ir parduotuvės (taip pat klientų pasiūlymai, grįžtamasis ryšys ir t.t.) vyksta operatyviai ir be sutrikimų; - Reguliariai rengiamas parduotuvės informacinis susirinkimas; - Parduotuvės vadovas dalyvauja susirinkimuose, vykstančiuose įmonės biure; - Tiesioginiam vadovui operatyviai pateikiami pasiūlymai dėl darbo su klientais ir pardavimų proceso gerinimo; - Tiesioginis vadovas/operatyvioji tarnyba nedelsiant informuojami apie visas darbo problemas/nesusipratimus/krizines situacijas;
9. Komandos valdymas ir tobulinimas - Organizuoja ir koordinuoja pardavėjų darbą; - Dalyvauja ir atsako už parduotuvės personalo atrankos ir telkimo procesą pagal su tiesioginiu vadovu sutartą veiklos planą; - Nuolatinis savo komandos tobulinimas ir mokymas, taip pat pardavėjo karjeros galimybių įmonėje galimybių kontrolė; - Tiesioginiam vadovui teikia siūlymus dėl darbuotojų pareiginių atlyginimų pakeitimų; - Tiesioginiam vadovui teikia siūlymus dėl priedų darbuotojams mokėjimo (pvz.: premijų fondo padalinimas, užlaikymas);	- pardavėjų veikla atitinka pareiginius nuostatus, jų asmeninius planus ir tikslus bei įmonės; - nuolatinis darbuotojų profesionalumo augimas; - pardavėjai jiems pateiktas užduotis atlieka laiku, kokybiškai ir profesionaliai; - pardavėjų darbo rezultatai per bandomąjį laikotarpį vertinami mažiausiai prieš 2 savaitės iki bandomojo laikotarpio pabaigos; - su naujai priimtu darbuotoju sudaroma darbo sutartis, pasirašomi pareiginiai nuostatai ir kiti su darbo santykiais susiję dokumentai; - naujai priimti darbuotojai laiku ir

	tinkamai supažindinami ir apmokomi: ▪ su įžanginėmis instrukcijomis (aptarnavimo standartai, vidaus darbo tvarkos taisyklės ir kiti su parduotuvės darbu susiję dokumentai); • su priešgaisrinės saugos taisyklėmis; ▪ visi parduotuvės darbuotojai dalyvavo mokymuose susijusiuose su pardavimais (bendrovė, prekinis ženklas, pardavimo technika, aptarnavimo standartai, vidaus darbo tvarkos taisyklės ir kiti parduotuvės darbą reglamentuojantys dokumentai). ▪ Būtinai išsiųsti į įmonės centrinį ofisą dokumentai, išsiunčiami laiku;
10. Mokymai ir tobulėjimas ▪ Dalyvavimas atitinkamo lygio mokymuose; ▪ Nuolatinis tobulėjimas ir profesionalumo augimas; ▪ Žinių perdavimas parduotuvės komandai, siekiant jos tobulėjimo;	▪ Darbuotojas dalyvavo atitinkamo lygio mokymuose; ▪ Įgytų žinių taikymas kasdieniniame darbe; ▪ Profesionalios kompetencijos augimas;
11. Kitos užduotys ir papildomi įsipareigojimai ▪ Kitų darbinių užduočių, gautų iš tiesioginio vadovo, vykdymas	▪ Užduotys atliktos kokybiškai ir laiku;
12. Bendradarbiavimas su kitais Baltika Group padaliniais ▪ Aktyvus ir efektyvus bendradarbiavimas su kitomis parduotuvėmis ir centriniu ofisu;	▪ Efektyvus bendradarbiavimas ir komunikavimas su kolegomis ir kitų padalinių darbuotojais;
13. Įmonės procedūrinių taisyklių vykdymas Savo darbe darbuotojas vadovaujasi ▪ Aptarnavimo standartais; ▪ Įmonės vidaus darbo tvarkos taisyklėmis; ▪ parduotuvės ir prekybos centro vidaus darbo tvarkos taisyklėmis; ▪ <i>Retail Manual</i> ir <i>Human Resource Manual</i> ▪ LR įstatymais, LR darbo kodeksu, įsakymais, įmonės potvarkiais ir instrukcijomis; ▪ Prekybą reglamentuojančiomis galiojančiomis normomis ir taisyklėmis; ▪ ES įsakymais ir normomis; ▪ Darbo saugos taisyklėmis ir priešgaisrinės saugos taisyklėmis; ▪ Darbo sutartimi; ▪ Šiais pareiginiiais nuostatais.	
14. Darbuotojo darbo rezultatas vertinamas pagal BG pareiginės atestacijos principus.	

1. SUGEBĖJIMAI IR ŽINIOS	2. ASMENINĖS SAVYBĖS
▪ Sugebėjimas planuoti laiką ▪ Rinkodaros ir tendencijų žinios ▪ Sugebėjimas ir patirtis vadovaujant komandai ▪ Sugebėjimas ir patirtis vadovaujant projektams ▪ Darbo teisės ir prekyba reglamentuojančių įstatymų žinios ▪ aprangos etiketo žinios ▪ derybų menas ▪ labai geri organizaciniai sugebėjimai ▪ komunikabilumas ir mokėjimas išreikšti save tiek raštu tiek žodžiu ▪ labai geros prekių žinios ▪ labai geras aptarnavimo ir pardavimo technikos žinojimas ir šių žinių taikymas darbe ▪ geri darbo su AK įgūdžiai bei žinios	▪ aktyvumas ▪ sąžiningumas ▪ tikslo ir rezultato siekimas ▪ empatija ▪ pasitikėjimas savimi ▪ savarankiškumas ir sugebėjimas priversti savęs klausyti ▪ sugebėjimas greitai mokytis ▪ greitumas, korektiškumas ir lankstumas vykdant darbinės užduotis ▪ mokėjimas prisitaikyti ir išgyventi stresą ▪ pareigingumas ir atsakingumas ▪ ekonominis mastymas ▪ pasirengimas komandiniam darbui ▪ motyvacija ▪ geranoriškumas ▪ pasirengimas priimti savarankiškus sprendimus

- pozityvus nusistatymas
- stiliaus ir mados jautimas
- draugiškumas
- sistemiškumas
- pasiruošimas aptarnauti

PARDUOTUVĖS VADOVO PAVADUOTOJO**pareiginiai nuostatai**

Pareigos	Struktūrinis vienetas	Pavadoja
Parduotuvės vadovo pavaduotojas	Parduotuvė	Vadovas, kitos parduotuvės pavaduotojas, vyresnysis pardavėjas, pardavėjas

PAGRINDINIS TIKSLAS

Pagrindinis vadovo darbo tikslas:

- įvykdyti ir viršyti parduotuvės pardavimų planus,
- užtikrinti, kad klientai būtų patenkinti, remiantis prekės ženklo aptarnavimo standartais,
- parduotuvės vadovo pavaduotojas padeda parduotuvės vadovui veiksmingai organizuoti darbą parduotuvėje bei pavadoja jį.

VIETA STRUKTŪROJE

Tiesioginis (administruojantis) vadovas:	Pavaldumas pagal funkcijas:
Parduotuvės vadovas	Parduotuvės vadovas

PAGRINDINĖS PAREIGOS IR ATSAKOMYBĖ	REZULTATAI
15. parduotuvės pardavimo planų vykdymas ir maksimalus mažmeninių rodiklių didinimas	▪ įvykdyti pardavimų planai pagal mėnesius ir maksimaliai padidinti mažmeniniai rodikliai. ▪ Mažmeninės prekybos rodikliai yra pasiekti. ▪ Asmeniniai pardavimų planai įvykdyti.
16. klientų aptarnavimas, remiantis prekės ženklo aptarnavimo standartais ▪ išsiaiškina klientų poreikius ir siūlo tinkamiausius sprendimus. ▪ operatyviai sprendžia klientų pareikštas pretenzijas, kurios tenkina pirkėją ir nedaro žalos įmonei. ▪ informuoja klientus apie specialius pasiūlymus. ▪ siūlo klientams galimybę prisijungti prie lojalaus kliento programos. ▪ teikia klientams konsultacijas apie gaminius (medžiagas, priežiūrą ir pan.) bei sezono mados tendencijas. ▪ turi žinių apie visus parduodamus gaminius ir apie gaminius, kurie bus gauti ateityje. ▪ labai gerai išmano apie gaminius (dydžius, jų tinkamumą, medžiagas, mados tendencijas ir t.t.). ▪ užtikrina visų, iki parduotuvės uždarymo esančių klientų aptarnavimą parduotuvėje.	▪ maksimalus klientų poreikių tenkinimas ir jų lūkesčių viršijimas garantuojamas kasdieniu rezultatyviu aptarnavimo ir pardavimų proceso valdymu. ▪ aptarnavimo kokybė parduotuvėje atitinka galiojančių standartų reikalavimus. ▪ operatyvus problemų ir klientų pretenzijų sprendimas.
17. Prekių priėmimas ir pasirengimas parduoti ▪ organizuoja ir koordinuoja pardavėjų darbą priimant prekes bei paruošiant jas prekybai; ▪ Apmoko bei kontroliuoja pardavėjus dėl prekių paruošimo prekybai; ▪ Sutikrina gautų prekių kiekius su dokumentais	▪ prekių kiekis atitinka lydraštyje nurodytus duomenis. ▪ prekės tinkamai apskaitomos. ▪ pardavimo kainos atitinka kainoraštyje nurodytas kainas. ▪ operatyvus pasiruošimas pardavimui ir prekės prekybos salėje išdėstytos pagal prekės ženklus ir sezonus.
18. Vadovavimas įforminant ekspoziciją ▪ darbo su prekėmis prekybos salėje organizavimas - savalaikio salės papildymo, optimalios vietos prekei demonstruoti parinkimas, prekių išdėstymo bei reguliaraus pergrupavimo ir kitų reikiamų darbų įvykdymo	▪ operatyvus prekių ekspozicijos papildymas ir sutvarkymas. ▪ ekspozicijos, vitrinos ir manekenai atitinka vizualinės prekybos (<i>visual merchandising</i>) reikalavimus; ▪ prekybos salė ir sandėlis yra tvarkingi; ▪ prekybos salėje ir sandėlyje užtikrinta tvarka.

- organizavimas ir vykdymas; - prekių, esančių prekybos salėje ir sandėlyje tvarkymas; - reguliarus manekenų rengimas ir drabužių keitimas bei parduotuvės vitrinose, esančių demonstracinių medžiagų ir prekių keitimo (nurodytais terminais), užtikrinimas.	
19. Vadovavimas darbo organizavimui parduotuvėje - organizuoja ir kontroliuoja pardavėjų darbą; - moko, auklėja, vertina bei motyvuoja pardavėjus; - apmoko naujus pardavėjus jų adaptacijos metu; - padaeda pardavėjams prekybos proceso metu.	- pardavėjų veikla atitinka jų pareigų aprašymus, jų asmeninius bei kompanijos tikslus; - darbinės užduotys bei taisyklės yra operatyviai perduodamos pardavėjams-konsultantams tam, kad užtikrinti klientų pasitenkinimą bei ekonominę sėkmę; - pardavėjai žino savo ir vadovaujami prekybos tikslais bei pardavimo planais; - nauji pardavėjai greitai išmoksta kokybiškai aptarnauti klientus.
20. Informacijos perdavimas ir ryšiai - tiesioginiam vadovui/kolegoms perduoda informaciją apie pasiūlymus, grįžtamąjį ryšį, klientų pageidavimus ir pan.; - tiesioginiam vadovui perduoda informaciją apie reikiamą prekių atsargų papildymą; - nedelsiant informuoja tiesioginį vadovą apie visas darbo problemas/teikia pasiūlymus joms išspręsti; - apie krizinę situaciją nedelsiant informuoja tiesioginį vadovą ir atitinkamą operatyvinę tarnybą.	- informacija perduodama operatyviai ir laiku; - reikiama darbui atlikti informacija prieinama visiems parduotuvės darbuotojams; - pardavimų bei kitos ataskaitos yra teisingos ir perduodamos teisingiems asmenims laiku.
21. Komandos valdymas ir tobulinimas - Dirba su kasa pagal galiojančias kasos taisykles; - Pasibaigus pamainai užpildo reikalingas prekybines ir kitas ataskaitas; - Kasos operacijų ir kasoje dirbančių pardavėjų kontrolė ir tikrinimas (prekių pardavimo įforminimas teisingumo, mokėjimo kortelių sąskaitų patikrinimas, likučio ir dienos kasos operacijų ir kasos priėmimas iš kasininko darbo dienos pabaigoje); - pinigų inkasacijai į banką paruošimas ir įforminimas; - kasos žurnalo pildymas.	- Visos operacijos atliekamos laiku ir pagal taisykles; - Pinigų kiekis kasoje atitinka operacijų pinigų kiekį; - Ataskaitos pateikiamos laiku ir be klaidų.
22. Kitos užduotys ir papildomi įsipareigojimai	tiesioginio vadovo duotos užduotys įvykdytos korektiškai ir laiku.
23. Firmos procedūrinių taisyklių vykdymas Darbuotojas savo darbe vadovaujasi - aptarnavimo standartais; - vidaus tvarkos taisyklėmis; - Lietuvos įstatymais, firmos įsakymais, potvarkiais ir instrukcijomis; - prekybą reglamentuojančiomis galiojančiomis normomis ir taisyklėmis; - darbo saugos taisyklėmis ir priešgaisrinės saugos taisyklėmis; - kolektyvinio materialinio susitarimo sutartimi; - šiais pareiginiiais nuostatais.	- normų, standartų ir kitų, darbą reglamentuojančių dokumentų reikalavimų vykdymas, garantuojant rezultatų aptarnavimą, sėkmingus pardavimus bei klientų ir kolegų saugumą. - tvarkinga ir švari uniforma su ant krūtinės nešiojama vardine kortele.
10. Bendradarbiavimas su kitais skyriais/ BG tarnybomis - esant reikalui bendradarbiauja su kitais skyriais/ BG tarnybomis - siekiant geriau aptarnauti klientus ir pagerinti pardavimų rezultatus bendradarbiauja su kitomis parduotuvėmis.	

11. Teisės
▪ Parduotuvės vadovo pavaduotojas priima sprendimus, grąžinant gaminius, suteikiant nuolaidas jai/jam suteiktų įgaliojimų ribose.
12. Darbuotojo darbo rezultatas vertinamas pagal BG pareiginės atestacijos principus

4. SUGEBĖJIMAI IR ŽINIOS	5. ASMENINĖS SAVYBĖS
▪ labai geras komunikabilumas ir mokėjimas išreikšti save ▪ darbą reglamentuojančių įstatymų žinojimas ▪ mokėjimas vadovauti žmonėms ir motyvuoti ▪ elementarios žinios apie rinkotyrą ir parduotuvės tvarkymą ▪ gera vizualinė atmintis ▪ drabužių etiketo išmanymas	▪ teigiamas požiūris į gyvenimą ▪ sąžiningumas ▪ draugiškumas ▪ pasitikėjimas savimi ▪ pasirengimas darbui komandoje ▪ mokėjimas prisitaikyti, išgyventi stresą ▪ pareiškimas ir atsakingumas ▪ noras mokytis ir tobulėti ▪ pasirengimas priimti savarankiškus sprendimus ▪ ekonominis mąstymas

**Pareiginiai nuostatai
PARDAVĖJAS-KASININKAS**

Pareigos	Struktūrinis padalinys
Pardavėjas (<i>agl. sales assistant</i>)	Parduotuvė

PAGRINDINIS TIKSLAS

Pagrindinis pardavėjo darbo tikslas:

- Užtikrinti aukščiausio lygio kokybišką klientų aptarnavimą, remiantis prekinio ženklo aptarnavimo standartais;
- Įvykdyti ir viršyti asmeninių ir parduotuvės pardavimų planus, maksimaliai didinti pardavimų efektyvumo rodiklius.

Tiesioginis (administruojantis) vadovas:	Pavaldumas pagal funkcijas:
Parduotuvės vadovas	Parduotuvės vadovas, parduotuvės vadovo pavaduotojas
Darbuotojas pavaduoja:	Darbuotoją pavaduoja:
Pardavėją	Pardavėjas, vyr. pardavėjas, parduotuvės vadovas

PAGRINDINĖS PAREIGOS IR ATSAKOMYBĖ	REZULTATAI
24. Asmeninių ir parduotuvės pardavimų planų vykdymas bei maksimalus pardavimų efektyvumo rodiklių didinimas ▪ nustatytų pardavimų planų įvykdymas aptarnaujant klientus ▪ aktyvus dalyvavimas įvairiuose pardavimų konkursuose bei kituose renginiuose, susijusiuose su pardavimų didinimu	▪ mėnesio ir sezoniniai parduotuvių pardavimo planai bei pardavimo efektyvumo rodikliai įvykdyti arba viršyti; ▪ asmeniniai pardavimų planai ir pardavimų efektyvumo rodikliai yra įvykdyti; ▪ nuolatinis asmeninių pardavimo planų ir pardavimo efektyvumo rodiklių augimas.
25. Klientų aptarnavimas prekybos salėje, matavimosi kabinose ir prie kasos, remiantis prekinio ženklo aptarnavimo standartais ▪ ryšio su klientais gerinimas ir plėtojimas; ▪ kliento poreikių išsiaiškinimas ir tinkamiausių sprendimų siūlymas; ▪ konsultacijų klientui apie gaminius (medžiagos, priežiūra, stiliстика, ir pan..) bei sezono mados tendencijas teikimas prekybos salėje ir matavimosi kabinose; ▪ prekybos rezultatų gerinimas vykdant papildomus pardavimus (papildomi gaminiai, pakaitiniai gaminiai, aksesuarai ir t.t.); ▪ informacijos klientui teikimas apie akcentuojamus gaminius ir/arba specialius pasiūlymus; ▪ klientų užsakymų administravimas, jei drabužį reikia pataisyti, siūlomos siuvyklos paslaugos; ▪ geras lojalumo programų išmanymas ir aktyvus galimybių klientams prisijungti prie lojalaus kliento programos siūlymas.	▪ aptarnaujant klientus laikomasi pardavimų ir klientų aptarnavimo standartų; ▪ pretenzijų iš klientų negaunama; ▪ kontaktų su klientais skaičiaus augimas; ▪ lojalių klientų skaičiaus augimas; ▪ efektyvumo rodiklių, tokių kaip „ITPC“, „kas kelintas perka“ ir „vidutinis pirkinys“ augimas; ▪ klientų užsakymai (gaminiai, siuvyklos paslaugos ir t.t.) sutvarkyti teisingai ir perduoti laiku; ▪ klientas yra informuotas apie jo užsakyto gaminio pristatymą į prekybos padalinį; ▪ reklaminių gaminių pardavimų bei pardavimų reklaminių kampanijų metu augimas.
26. Žinios apie gaminius ▪ nuolatinis domėjimasis naujais gaminiiais (medžiaga, priežiūra, dydžiai, pasiuvimas, deriniai, <i>mix & match</i>, ir t.t.), mokomosios medžiagos panaudojimas, atnaujinant šias žinias; ▪ sezono mados tendencijų žinojimas, remiantis įvairia mokomąja ir pagalbine medžiaga bei prekyboje esančiais gaminiiais. ▪ Aktualios informacijos, pateikiamos prekinio ženklo internetiniuose puslapiuose, žinojimas	▪ labai geros žinios apie gaminius (medžiaga, pasiuvimas, dydžiai, priežiūra, deriniai, <i>mix & match</i>, ir t.t.); ▪ labai geros naujausių sezono tendencijų žinios; ▪ priklausomai nuo gaminio savybių ir sezono tendencijų, aktyvus ir rezultatyvus pardavimo argumentų panaudojimas klientų aptarnavimo ir pardavimų procese.

27. Prekių priėmimas ir pasirengimas parduoti, prekių ekspozicijos sutvarkymas ▪ prekių transportavimas iš krovininio automobilio arba iš sandėlio į parduotuvę; ▪ priimančios prekes, sutikrinamas gautų prekių kiekis su lydraštyje nurodytu; ▪ nedelsiant informuojamas tiesioginis vadovas apie rastus neatitiktumus tikrinant gautų prekių kiekius su nurodytais lydraštyje; ▪ kainų markiravimas ir etikečių ant gaminio suklijavimas; ▪ prekės prekybos salėje išdėstomos remiantis prekinio ženklo vizualinio pateikimo principais ir vykstančių prekybą skatinančių priemonių (akcijų) nurodymais; ▪ nuolatinis prekių asortimento pildymas ir prekių ekspozicijos sutvarkymas; ▪ esant būtinybei vitrinų ir manekėnų sutvarkymas.	▪ gautos prekės (kiekiai, dydžiai, artikulai ir t.t.) visiškai sutampa su nurodytomis lydraštyje; ▪ tiesioginis vadovas yra informuotas apie galimus prekių kiekių neatitiktumus su nurodytais lydraštyje; ▪ visos prekės yra kruopščiai sumarkiruotos ir paženklintos etiketėmis pagal galiojančius standartus; ▪ mažmeninės kainos ant gaminių atitinka kainas suvestas į kasą; ▪ gaminiai išnešti ir sukabinti prekybos salėje, vitrinose ir ant manekėnų; ekspozicijos/vitrinos/manekėnai apipavidalinti pagal prekinio ženklo vizualinio pateikimo ir vizualinės prekybos (visual merchandising) reikalavimus; ▪ sandėlio patalpos sutvarkytos, prekės sukabintos sistemaiškai; ▪ naujos prekės operatyviai iškabinaamos prekybos salėje; ▪ vietoj parduotų prekių operatyviai atnešamos prekės iš sandėlio ir ekspozicija papildoma; ▪ prekės prekybos salėje išdėstytos pagal dydžių skalę, gaminius, spalvines gamas ir t.t.
28. Klientų aptarnavimas prie kasos ▪ pirkinių įforminimas; ▪ papildomų prekių pasiūlymas; ▪ papildomos informacijos apie gaminius (garantija, priežiūra ir t.t.) ir papildomus pardavimus suteikimas; ▪ pirkinių supakavimas; ▪ klientui pasiūloma prisijungti prie lojalų klientų programos; ▪ reklaminės medžiagos platinimas; ▪ klientui išreiškiama padėka už pirkinių, kontakto pabaigą.	▪ Visos pardavimo operacijos atliktos ir įformintos teisingai, remiantis galiojančiais vietos įstatymais ir taisyklėmis; ▪ Visi pirkiniai/pardavimai yra užregistruoti kasos sistemoje; ▪ kasoje nėra trūkumo, tuo atveju jei atsiranda neatitiktimų, apie tai kuo greičiau informuojamas tiesioginis vadovas; ▪ nuolatinis klientų, prisijungusių prie lojalų klientų programos, skaičiaus augimas; ▪ kontaktas su klientu užbaigtas su pozityvia nuotaika (padėka už pirkinius ir kvietimas dar kartą apsilankyti parduotuvėje).
29. Pardavimų ir kasos ataskaitų sudarymas ▪ Pasibaigus pamainai surašomos ir įforminamos visos reikiamos prekybinės ir kasos ataskaitos; ▪ Su grynais pinigais dirbama ir jie skaičiuojami kaip to reikalauja kasos taisyklės.	▪ visos ataskaitos sudaromos teisingai, laiku ir be klaidų; ▪ dirbant su grynais pinigais ir juos skaičiuojant laikomasi visų kasos ir saugumo taisyklių.
30. Informacijos perdavimas ir ryšiai ▪ informacijos tiesioginiam vadovui/kolegoms apie pasiūlymus, grįžtamąjį ryšį, klientų pageidavimus ir pan. perdavimas; ▪ dalyvavimas parduotuvės darbuotojų susirinkimuose; ▪ operatyvus tiesioginio vadovo informavimas apie visas iškilusias problemas, susijusias su darbu; ▪ apie krizinę situaciją nedelsiant informuojamas tiesioginis vadovas ir atitinkama operatyvinė tarnyba.	▪ informacija perduota laiku ir operatyviai; ▪ dalyvavimas visuose parduotuvės susirinkimuose; ▪ informacija, būtina darbui atlikti ir klientams aptarnauti, prieinama visiems parduotuvės darbuotojams.
31. Mokymai ir asmeninis tobulėjimas ▪ Dalyvavimas atitinkamo lygio mokymuose; ▪ Nuolatinis tobulėjimas klientų aptarnavimo ir pardavimų srityje.	▪ Darbuotojas dalyvavo atitinkamo lygio klientų aptarnavimo ir pardavimo technikos mokymuose; ▪ Įgytų žinių ir įgūdžių taikymas kasdieniniame darbe; ▪ Profesionalios kompetencijos augimas.
32. Kitos užduotys ir papildomi įsipareigojimai ▪ esant būtinybei naujų darbuotojų instruktavimas ir apmokymas; ▪ pagalba kolegoms aptarnaujant klientus ir parduodant prekes; ▪ parduotuvės, darbo vietos ir sandėlio patalpų sutvarkymas; ▪ parduotuvės atidarymas ir uždarymas; ▪ dalyvavimas atliekant inventurizaciją; ▪ parduotuvės vadovo/vadovo pavaduotojo informavimas apie prekių trūkumą arba būtinybę užsakyti prekes, darbo priemones, valymo priemones ir t.t.; ▪ iki parduotuvės uždarymo aptarnaujami visi parduotuvėje esantys klientai;	▪ užduotys atliktos kokybiškai ir laiku; ▪ parduotuvė švari ir tvarkinga; ▪ parduotuvė atidaroma ir uždaroma laiku, laikantis parduotuvės bei prekybos centro darbo laiko taisyklių; ▪ informacija apie prekių trūkumą arba būtinybę užsakyti naujas prekes, darbo reikmenis, valymo priemones ir t.t. perduota laiku; ▪ darbinė uniforma švari ir tvarkinga, vardinis ženklelis įsegtas; ▪ pastovių klientų duomenys į duomenų bazę suvesti be klaidų ir laiku.

▪ atliekamos kitos, tiesioginio vadovo pateiktos darbo užduotys; ▪ esant būtinybei dirba kitose UAB „Baltika Lietuva“ parduotuvėse; ▪ darbo metu darbuotojas privalo dėvėti darbinę uniformą bei segėti vardinį ženklelį; ▪ pastovių klientų duomenų įvedimas į duomenų bazę.	
33. Bendradarbiavimas ▪ Aktyvus ir efektyvus bendradarbiavimas su kitomis parduotuvėmis bei įmonės administracija gerinant klientų aptarnavimą, didinant pardavimų ir efektyvumo rodiklius. ▪ Įmonės darbuotojų tarpusavio bendravimo vertybių laikymasis.	▪ Efektyvus bendradarbiavimas ir komunikacija su kolegomis bei kitų padalinių darbuotojais.
34. Bendrovės procedūrinių taisyklių vykdymas Darbuotojas savo darbe vadovaujasi ▪ aptarnavimo standartais; ▪ įmonės vidaus darbo tvarkos taisyklėmis; ▪ parduotuvės ir prekybos centro vidaus darbo tvarkos taisyklėmis; ▪ Retail Manual (parduotuvės veiklos reglamentas); ▪ LR įstatymais, įmonės įsakymais, nurodymais ir instrukcijomis; ▪ prekybą reglamentuojančiomis normomis ir taisyklėmis; ▪ ES normomis ir įsakymais; ▪ darbų saugos ir priešgaisrinės saugos taisyklėmis; ▪ darbo sutartimi; ▪ šiais pareiginiiais nuostatais.	
35. Darbuotojo darbo rezultatai vertinami pagal BG pareiginės atestacijos principus.	

3. SUGEBĖJIMAI IR ŽINIOS	4. ASMENINĖS CHARAKTERISTIKOS
▪ labai geras komunikabilumas ir mokėjimas išreikšti save ▪ mokėjimas skaičiuoti ▪ gera regimoji atmintis ▪ drabužių etiketo žinojimas ▪ lankstus laiko panaudojimas ▪ prekybos įstatymų žinojimas ▪ labai geras aptarnavimo ir pardavimų technikos mokėjimas ▪ labai geras prekių žinojimas ▪ pradinės darbo su AK žinios bei įgūdžiai	▪ aktyvumas ▪ sąžiningumas ▪ empatija ▪ verslumas ▪ pasitikėjimas savimi ▪ rūpestingumas ▪ greitumas, tikslumas ir lankstumas vykdant darbinės užduotis ▪ mokėjimas prisitaikyti ir išgyventi stresą ▪ pareigingumas ir atsakingumas ▪ pasirengimas darbui komandoje ▪ teigiamas požiūris į gyvenimą ▪ stiliaus ir mados jautimas ▪ draugiškumas ▪ pasirengimas aptarnauti ▪ pasirengimas savarankiškai priimti sprendimus ▪ noras mokytis ir tobulėti

“TVIRTINU”

UAB “Baltika Lietuva”

Direktorė

UAB “BALTIKA LIETUVA”

PERSONALO IR BIURO ADMINISTRATORĖS

PAREIGINIAI NUOSTATAI

Šie pareiginiai nuostatai nustato uždarnosios akcinės bendrovės “Baltika Lietuva” (toliau “Bendrovė”) personalo ir biuro administratorės (toliau – “administratorė”) teises, pareigas ir atsakomybę.

1. Bendrosios nuostatos.

- 1.1. Administratorė yra skiriama ir atleidžiama iš pareigų laikantis Lietuvos Respublikos teisės aktų, taip pat Bendrovės lokaliniais teisės aktais nustatytos tvarkos
- 1.2. Administratorė yra tiesiogiai pavaldi Bendrovės direktoriui.
- 1.3. Administratoriui keliami tokie kvalifikaciniai reikalavimai: aukštasis arba aukštesnysis išsilavinimas, administracinio darbo ir darbo su personalo apskaita patirtis, planavimo gebėjimai, bendravimo įgūdžiai, raštvedybos reikalavimų ir kalbos kultūros normų žinojimas, korektiškas ir diplomatiškas elgesys, sugebėjimas logiškai mąstyti, profesinės etikos išmanymas, puikūs darbo kompiuteriu įgūdžiai, labai geras anglų kalbos žinojimas.
- 1.4. Administratorė privalo išmanyti su Bendrovės veikla susijusius teisės aktus, Bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo, Bendrovės valdybos nutarimus, Bendrovės direktoriaus įsakymus. Administratorė savo veikloje vadovaujasi šiais nuostatais bei įgaliojimais, kuriuos jai suteikia Bendrovės direktorius.

2. Pareigos.

- 2.1. Vesti personalo apskaitą, pildyti darbo sutarčių registracijos žurnalą.
- 2.2. Administruoti darbuotojų darbo sutartis, įforminti pasikeitimus, susijusius su darbo santykiais, darbuotojų priėmimą į darbą ir atleidimą vadovaujantis LR įstatymais ir norminiais aktais, ruošti darbuotojams reikalingas pažymas.
- 2.3. Tvarkyti, pildyti ir prižiūrėti personalo apskaitos programos „Stekas“ personalo modulį.
- 2.4. Pildyti darbuotojų darbo pažymėjimų registravimo žurnalą.
- 2.5. Vesti administracijos darbuotojų darbo laiko apskaitos žiniaraštį, tikrinti padalinių pristatomus darbo laiko apskaitos žiniaraščius ir pateikti juos direktoriui.
- 2.6. Organizuoti parduotuvių darbo grafikų tinkamą ir savalaikį pildymą.

- 2.7. Ruošti ataskaitas apie Bendrovės personalą Centrinei įmonės būstinei Taline.
- 2.8. Peržiūrėti gaunamą korespondenciją, atlikti pirminį jos tvarkymą, užregistruoti ir atiduoti pagal adresatus ir paskirtį.
- 2.9. Tvarkyti siunčiamą korespondenciją, registruoti ir patikrinti, ar teisingai įforminta, išsiųsti vokus ir siuntas.
- 2.10. Supažindinti Bendrovės direktorių su jam skirta informacija.
- 2.11. Ruošti pranešimus, įsakymus, ir kitus reikiamus dokumentus, pateikti juos derinti ir pasirašyti įmonės direktoriui.
- 2.12. Teikti ir priimti informaciją faksu, telefonu bei kitomis ryšio priemonėmis. Aptarnauti Bendrovės biuro telefoną.
- 2.13. Rengti ir įforminti dokumentus pagal raštvedybos taisyklių reikalavimus bei to paties reikalauti iš bendrovės darbuotojų.
- 2.14. Informuoti bendrovės darbuotojus apie rengiamus susirinkimus, posėdžius, pasitarimus.
- 2.15. Naudoti ir saugoti Bendrovės antspaudą.
- 2.16. Priimti svečius ir laikytis svečių priėmimo etiketo.
- 2.17. Užsakyti įmonės darbuotojams bilietus, viešbučius vykstant į komandiruotes kituose miestuose ar šalyse.
- 2.18. Užsakyti kanceliarines prekes, biuro technikos pildymo prekes, reikalingas biuro veiklai.
- 2.19. Rūpintis ūkine administracijos biuro dalimi. Kontroliuoti valymo paslaugų įmonės darbuotojų atliekamų darbų kokybę, apimtį ir periodiškumą.
- 2.20. Administruoti darbuotojų saugos ir sveikatos klausimus įmonėje, atstovauti darbdavio interesus Bendrovės darbuotojų saugos ir sveikatos komitete.
- 2.21. Vykdyti kitus teisėtus Bendrovės direktoriaus nurodymus.
- 2.22. Užtikrinti reikalingą IT technikos priežiūrą. Esant poreikiui, kreiptis į specialistus.

3. Teisės.

- 3.1. Gauti iš visų Bendrovės struktūrinių padalinių darbui reikalingą informaciją.
- 3.2. Gauti priemones, reikalingas vykdyti darbo funkcijoms.
- 3.3. Įvairiais darbo klausimais ir kilus neaiškumams kreiptis į Bendrovės direktorių.
- 3.4. Nepriimti iš Bendrovės darbuotojų ir neišsiųsti netvarkingai parengtų, netinkamai įformintų dokumentų.
- 3.5. Teikti pasiūlymus dėl darbo sąlygų, darbo organizavimo gerinimo.
- 3.6. Kelti savo profesinę kvalifikaciją.
- 3.7. Naudotis visomis teisėmis, nustatytomis Bendrovės vidaus teisės aktais.

4. Atsakomybė.

4.1. Administratorė atsako:

- 4.1.1. už dokumentų, esančių jos žinioje, išsaugojimą;
- 4.1.2. už Bendrovės paslapčių, Bendrovės darbuotojų patikėtų duomenų bei Bendrovės klientų komercinių paslapčių, kurias sužino vykdydama savo pareigas ar kitokiu būdu, neatskleidimą ir išsaugojimą;
- 4.1.3. už jos žinioje esančių Bendrovės antspaudų, spaudų, blankų saugumą ir jų naudojimą pagal paskirtį;
- 4.1.4. už Bendrovės vidaus darbo tvarkos taisyklių laikymąsi;
- 4.1.5. už žalą, padarytą bendrovei dėl savo kaltės;
- 4.1.6. už priešgaisrinės apsaugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos taisyklių laikymąsi;
- 4.1.7. už tinkamą savo pareigų vykdymą.

4.2. Už savo pareigų nevykdymą ar netinkamą jų atlikimą, žalą, padarytą Bendrovei dėl savo pareigų neatlikimo arba netinkamo atlikimo, už Lietuvos Respublikos teisės aktų pažeidimus Bendrovėje, jei apie pažeidimus jai buvo žinoma ar turėjo būti žinoma, o jų

pašalinimui nesiėmė reikiamų priemonių, neinformavo Bendrovės valdymo organų, Administratorė atsako Lietuvos Respublikos įstatymų bei Bendrovės lokalinių teisės aktų nustatytais atvejais ir tvarka.

Šiuos pareiginius nuostatus gali papildyti, pakeisti ir panaikinti Bendrovės direktorius.

SUSIPAŽINAU: _____
(vardas, pavardė) (data) (parašas)

