

ISM VADYBOS IR EKONOMIKOS UNIVERSITETAS
VADYBOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO BAKALAURO STUDIJS

IV kurso studentė:

Indrė Norvaišaitė.....

2009 05 18 *(parašas)*

**AB „ACHEMA” PERSONALO SKYRIAUS DARBUOTOJŲ DARBO
APMOKĖJIMO METODIKOS TOBULINIMAS**

Darbo vadovė :

Dr. Raimonda Alonderienė.....

2009 05 18 *(parašas)*

Tyrimų vadovas:

Doc. Linas Turauskas.....

2009 05 18 *(parašas)*

VILNIUS, 2009

SANTRAUKA

Norvaišaitė Indrė. AB „Achema“ personalo skyriaus darbuotojų darbo apmokėjimo metodikos tobulinimas: bakalauro baigiamasis darbas: Vadyba ir verslo administravimas. Vilnius, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2009.

Šiame darbe nagrinėjama problema – kaip nustatyti AB „Achemos“ Personalo skyriaus darbuotojų darbo apmokėjimą. Todėl šio darbo tikslas išanalizuoti, kaip vertinamos AB „Achema“ Personalo skyriaus darbo vietos ir nustatyti darbo apmokėjimą šio skyriaus darbuotojams.

Darbo tikslas pasiektas įvykdžius šiuos uždavinius: atlikus įmonės vidaus ir išorės analizę darbuotojų apmokėjimo aspektu, atlikus empirinį tyrimą, kurio tikslas įvertinti personalo skyriaus darbuotojų darbus, parengiant rekomendacijas, kaip patobulinti darbo apmokėjimą.

Bakalauro baigiamasis darbas susideda iš trijų dalių. Pirmojo dalyje atliekama išorinė ir vidinė įmonės analizės: nagrinėjami išoriniai veiksniai, kurie labiausiai įtakoja įmonę ir jos darbo apmokėjimą, aptariama organizacijos aplinka, randamos silpnosios ir stipriosios organizacijos pusės. Antroje dalyje atliekamas kiekybinis aprašomasis tyrimas – tiesioginė apklausa, apklausiant tiesioginius Personalo skyriaus vadovus bei pačius darbuotojus. Šiuo tyrimu siekiama nustatyti kiekvienos darbo vietos vertę organizacijoje. Nustačius darbo vietos vertes, darbai sugrupuojami į tarifines grupes. Trečiojoje dalyje, pasitelkus gautus empirinio tyrimo rezultatus, pateikiami sprendimai, kaip iki galo sutvarkyti darbuotojų darbo apmokėjimą. Nustatomas bazinis atlyginimas kiekvienai Personalo skyriaus darbo vietai.

Bakalauro baigiamasis darbas yra užbaigiamas išvadomis.

SUMMARY

Norvaišaitė Indrė. Improving Compensation Methodology of HR Department staff at ISC “Achema” Bachelor thesis: Business Management and Administration. Vilnius, ISM University of Management and Economics, 2009.

This bachelor work focuses on the problem – how to establish compensation for HR department staff in ISC “Achema”. For this reason this bachelor work aim is to do analyse how is evaluating ISC “Achema” HR Department jobs and establish for them a compensation.

The aim of this bachelor is achieving by working some steps. First step is to do analysis of companys internal and external environments. Second step is to do empyrical research with the aim to evaluate jobs of HR department staff. The last step is to write recomendations how to improve compensation methodology.

The bachelor work consists of three parts. First part consist of companys intenal and external environment analysis: there is analising all factor which have influences to company and job compensation and there is discussing companys environment its strengts and weaknesses sides. In second part is done desprictive quantitative reserch – straight questioning, asking the HR Department direct heads and the employees. This research aim is to evaluate HR Department staff jobs and to put group similar jobs into pay grades. In the last part is taking results from research and giving recomendations how to do job compensation for ISC “Achema”. In the end is done basic salary to all HR Department staff.

The bachelor work is finished with conclusion.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	5
Lentelių sąrašas	6
Terminų žodynelis	7
Įvadas	8
1. AB „Achemos“ situacijos analizė	9
1.1. Bendra informacija apie įmonę	9
1.2. Išorinės aplinkos analizė	10
1.2.1. Politinė – teisinė aplinka	10
1.2.2. Ekonominė aplinka	11
1.2.3. Technologinė aplinka	12
1.2.4. Socialinė-demografinė aplinka	13
1.2.5. Konkurencinė aplinka	13
1.3. AB „Achemos“ vidinės aplinkos analizė	15
1.3.1. Įmonės struktūra	15
1.3.2. Įmonės darbuotojų kaita ir pasitenkinimas	17
1.3.3. Įmonės darbuotojų skaičiaus planavimas, verbavimas ir atranka	17
1.3.4. Darbuotojų mokymas ir tobulinimas	18
1.3.5. Darbuotojų vertinimas	19
1.3.6. Kompensavimas už darbą ir motyvavimas	20
1.4. AB „Achemos“ personalo SWOT analizė	22
1.5. Teorinis problemos pagrindimas	24
2. Empirinis tyrimas	29
2.1. Empirinio tyrimo tikslai ir uždaviniai	29
2.2. Tyrimo metodika	29
2.2.1. Tyrimo metodo pasirinkimas	29
2.2.2. Klausimyno sudarymas	30
2.2.3. Tyrimo populiacija ir imtis	31
2.2.4. Duomenų rinkimas	32
2.3. Tyrimo eiga	32
2.3.1. Personalo skyriaus darbo vietų įvertinimas	32
2.3.2. Personalo skyriaus darbo vietų priskyrimas tarifinėms grupėms	40
2.4. Empirinio tyrimo apibendrinančios išvados	42
3. Vadybiniai sprendimai	43
Išvados	48
Literatūros sąrašas	49
Priedai	50

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	AB „Achemos“ darbuotojų struktūra , proc.	16
2 paveikslas	AB „Achemos“ Personalo skyriaus struktūra	16
3 paveikslas	Dessler (2001) darbo apmokėjimo nustatymo žingsniai	25
4 paveikslas	„Darbų ir pareigybių metodikos“ darbo apmokėjimo nustatymo žingsniai	27
5 paveikslas	Sekretorės referentės darbo vietos apklausos įvertinimai balais	34
6 paveikslas	Referentės darbo vietos apklausos įvertinimai balais	34
7 paveikslas	Vyresniojo archyvaro darbo vietos apklausos įvertinimai balais	35
8 paveikslas	Raštvedės darbo vietos apklausos įvertinimai balais	35
9 paveikslas	Archyvarės įrišėjos darbo vietos apklausos įvertinimai balais	36
10 paveikslas	Struktūrinių fondų projektų vadybininkės darbo vietos apklausos įvertinimai balais	36
11 paveikslas	Personalo vadybininkės darbo vietos apklausos įvertinimai balais	37
12 paveikslas	Personalo apskaitos specialisto darbo vietos apklausos įvertinimai balais	37
13 paveikslas	Gautųjų klausimynų balų sumos, kai viršininkė įvertino darbo vietas aukštesniais balais	38
14 paveikslas	Gautųjų klausimynų balų sumos, kai darbuotojai darbo vietą įvertino aukštesniais balais	39
15 paveikslas	Gautųjų klausimynų balų sumos, kai tokie patys darbuotojai įvertiną skirtingai savo darbo vietas	39
16 paveikslas	AB „Achemos“ Personalo skyriaus SPSS apdorotų klausimynų balų sumos	41
17 paveikslas	Personalo skyriaus baziniai atlyginimai pagal skirtingus diferencijavimo diapazonus	46

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	AB „Achemos“ personalo SWOT analizė	23
2 lentelė	Darbo vietų vertintojai	33
3 lentelė	AB „Achemos“ Personalo skyriaus SPSS apdoroti apklausos įvertinimai balais	40
4 lentelė	Darbo vietų priskyrimas tarifinei kategorijai	42
5 lentelė	Tarifinės kategorijos bei jų darbo užmokesčio koeficientai ir darbo užmokesčio lygis	45
6 lentelė	Bazinio darbo užmokesčio nustatymas AB „Achemos“ Personalo skyriaus darbuotojams	45

TERMINŲ ŽODYNĖLIS

Darbo apmokėjimas – darbo įvertinimas pinigais (materialioji darbo atlyginimo forma). Tai gali būti pareiginė alga (mėnesinė alga), laikinis, vienetinis darbo užmokestis, premijos, priemokos, priedai tiesiogiai susijusios su darbo kokybe, darbo stažu, ar visos įmonės darbo finansų sėkmė (Berger 1999).

Darbo įvertinimas – tai formalus sisteminis darbų palyginimas siekiant nustatyti vieno darbo vertę kito atžvilgiu (Dessler 2001).

Darbo užmokestis – atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį (LR Darbo kodeksas 186strp.).

Darbo vietos vertinimas – tai darbo vietos priskaitymas, vadovaujantis „Darbų ir pareigybių vertinimo metodika“, vienai iš 25 tarifinių kategorijų („ Darbų ir pareigybių vertinimo metodika).

Kompensuojamas veiksnys – pagrindinis darbo veiksnys, už kurį atlyginama, - pavyzdžiui, gebėjimai, atsakomybė, darbo sąlygos (Dessler 2001).

Rangavimo metodas – paprasčiausias darbo vertinimo metodas, kai kiekvienas darbas vertinamas lyginant jį su kitais (dažniausiai sudėtingumo požiūriu) (Dessler 2001).

Tarifinis darbo užmokesčio koeficientas – jis apibūdina, kiek kartų atitinkamos tarifinės kategorijos darbas yra svaresnis (daugiau apmokamas) už mažiausio sudėtingumo, t.y. pirmos tarifinės kategorijos, darbą („Darbų ir pareigybių vertinimo metodika 2004/5).

Tarifinė kategorija – panašaus sudėtingumo darbai (pareigybės) ir jų grupės visos įmonės (organizacijos) vertinamų darbų (pareigybių) hierarchijoje („Darbų ir pareigybių vertinimo metodika 2004/5).

IVADAS

Aktualumas. Užsienio kompanijos jau senai užtikrino savo darbuotojams teisingą atlygį, nes naudoja darbų vertinimo sistemą prieš nustatant darbuotojų atlyginimus. Lietuvoje, o taip pat AB „Achemoje“ vis dažniau kalbama apie teisingo atlygio sistemą ir kaip spręsti, kad atlygis būtų teisingas. Pastaruoju metu pastebima, kad vis didesnę dalis žmonių yra nepatenkinti ne vienodu darbo užmokesčiu, atliekant panašaus sudėtingumo darbus. Siekiant išlaikyti darbuotojus ir sumažinti jų kaitą, bei psichologinę įtampą, įmonė turi sutvarkyti savo apmokėjimo sistemą ypač administracijoje. AB „Achemos“ administracijos personalui yra nustatyti tarifai, kurie seniai nekeisti, todėl įmonės darbuotojai atlikdami tą patį darbą arba panašų gauna pakankamai skirtingą bazinį atlyginimą ir nesupranta kodėl, todėl ši tema aktuali įmonės darbuotojams ir profsajungai.

Šis bakalaурinis baigiamasis darbas apžvelgia AB „Achemos“ įmonę, jos personalo valdymo struktūrą bei su tuo susijusias problemas. Darbe nagrinėjama Personalo skyriaus darbuotojų bazinio atlygio sistema. Darbuotojų atlygio sistema turi būti teisinga ir įmonės viduje ir išorėje, norint užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu. Neteisingas darbo užmokestis Achemos viduje gali reikšti nebuvimą darbų vertinimo sistemos. Todėl šis bakalaурinis darbas, pasirenkant Personalo skyrių, parodys kaip reikia nustatyti šio skyriaus darbuotojų bazinį apmokėjimą už darbą.

Problema. Kaip nustatyti AB „Achema“ Personalo skyriaus darbuotojų darbo apmokėjimą.

Darbo tikslas. Išanalizuoti, kaip vertinamos AB „Achema“ Personalo skyriaus darbo vietos ir pateikti rekomendacijas, kaip nustatyti darbo apmokėjimą šio skyriaus darbuotojams.

Darbo uždaviniai:

- Atlikti įmonės vidaus ir išorės aplinkos analizę darbuotojų apmokėjimo už darbą aspektu.
- Atlikti empirinį tyrimą, kurio tikslas nustatyti AB „Achemos“ Personalo skyriaus darbo vietų vertę.
- Parengti rekomendacijas, kaip patobulinti AB „Achemos“ Personalo skyriaus darbuotojų darbo apmokėjimą.

Tyrimo metodas. Naudojamas kiekybinis aprašomasis empirinis tyrimas – tiesioginė apklausa raštu, pagal standartizuotą klausimyną, apklausiant tiesioginius AB „Achema“ Personalo skyriaus vadovus bei pačius darbuotojus.

Praktinė darbo vertė. Darbas pirmiausia vertingas man, nes pritaikau įgytas studijų metu žinias. Bei vertingas įmonei, nes parodoma kaip išspręsti šiuo metu iškilusia problema.

1. AB „ACHEMOS“ SITUACIJOS ANALIZĖ

1.1. Bendra informacija apie įmonę

Įmonės „Achema“ juridinis statusas – AB (akcinė bendrovė). AB „Achemos“ istorija prasideda nuo 1962 m., kai netoli Jonavos miestelio buvo pradėta statyti azoto trąšų gamykla. AB „Achemos“ įkūrimo data laikoma 1965 m. vasario 9 d., kai po intensyvių darbų buvo pradėtas gaminti sintetinis amoniakas. Vieta įmonės steigimui buvo pasirinkta neatsitiktinai. Buvo atsižvelgta į geografinę padėtį (šioje vietoje yra automagistralės ir geležinkelio linijos, kurios žinoma įmonei palengvina susisiekimą su kitais Lietuvos miestais bei Baltijos jūros uostu). Tuo metu ši kompanija vadinosi „Azotas“ - ji vis dar buvo valstybinė įmonė. 1994m. įvyko akcininkų susirinkimas po kurio ši įmonė buvo privatizuota ir nuo tada „Azoto“ gamykla buvo pervadinta AB „Achema“. Pagrindinė bendrovės veikla – azoto trąšų, trąšų mišinių, skystų kompleksinių trąšų, amoniako, azoto rūgšties, metanolio, formalino, karbamido formaldehidinių dervų, polivinilacetatinės dispersijos, pramoninių dujų, aliuminio sulfato tirpalo, vandens emulsiinių dažų gamyba. Gaminama virš 70 pavadinimų produkcijos.

AB „Achema“ vizija - kokybiškos trąšos ir kiti chemijos produktai Lietuvos ir užsienio rinkai.

AB „Achema“ misija – vystyti trąšų ir kitų chemijos produktų verslą būti patikimu partneriu ir lanksčiai reaguoti į pasikeitusius rinkos ir vartotojų poreikius tobulinant gaminamus produktus, diegiant perspektyvias gamybos technologijas bei keliant darbuotojų kompetenciją.

AB „Achema“ strateginiai tikslai:

- Didinti vystomų trąšų gamybos asortimentą
- Pastatyti elektros jėgainę
- Vystyti organinę chemiją
- Pabaigti išleisti ketvirtąjį karbamido agregatą

Įmonės struktūros tipas - hierarchinis. Jos struktūriniai padaliniai - filialai, cechai ir sandėliai. Taigi AB „Achema“ sudaryta iš trijų struktūrinių padalinių :

- Sistematika – automatizuotų sistemų montażas ir aptarnavimas.
- Gaschema – dujų ir skystų komponentų didmeninė bei mažmeninė prekyba.
- Poliklinika- gydymo įstaiga.

AB „Achema“ sudaryta iš dviejų rūšių cechų – gamybinių ir aptarnaujančių.

AB „Achemoje“ yra iš viso apie 40 sandėlių. Vieni jų yra gatavos produkcijos sandėliai (kaip pvz: skystų trąšų, kalcio amonio ir tt.) , kiti eksploatacinių medžiagų, įrengimų atsarginių

dalių ir kitokių vertybių. Įmonės struktūriniai padaliniai yra išdėstyti 300 ha žemės plote .

1.2. Išorinės aplinkos analizė

Makroaplinkos analizė leidžia įvertinti nagrinėjamos įmonės aplinką. Kaip žinome, aplinkos pokyčiai turi įtakos marketingo strategijos rengimo proceso sprendimams. Nereikia pamiršti to, kad ji veikia įmonės veiklą ir jos plėtros galimybes, tačiau bendrovė negali pakeisti makroaplinkos įtakos. Makroaplinka nagrinėjama remiantis PEST analize (politinė, ekonominė, socialinė ir teisinė aplinka). Šis modelis parodo kokios išorinės jėgos įtakoja įmonę. Taip pat išnagrinėjama konkurencinė aplinka, kuri taip pat daro įtaką įmonės veiklai.

1.2.1. Politinė – teisinė aplinka

Politinė ir teisinė aplinka yra vienas iš makroaplinkos elementų, kuri ypač svarbi verslui, nes kai kurių įstatymų pridėjimas ar atėmimas įstatymų ar jų pataisymas, gali verslui suteikti didesnes galimybes ar kaip tik baimes. Ši aplinka apima politinių struktūrų veiksmus bei teisės aktus, kurie turi įtakos įmonės tolimesnei strategijai.

Todėl kiekvienai bendrovei yra svarbu žinoti, kas yra draudžiama ir leidžiama įstatymų. Bet to svarbu pasidomėti, kas yra remiama ar net skatinama. Įmonei galioja visi Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, įstatymai bei kiti norminiai aktai. Taip pat įmonėje galioja darbo sutartys, kurios turi remtis LR Darbo kodeksu, įstatymais. AB „Achema“ galioja Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytas minimalus darbo užmokestis, įstatymų nustatytas užmokestis už kenksmingas darbo sąlygas, taip pat dirbant naktį ir viršvalandžius. Bendrovėje dirbantys žmonės turi laikytis visų darbo sutartyje numatytų normų ir teisinių nuostatų. Darbuotojai taip pat atsako už konfidencialią informaciją, jie negali kai kurios informacijos viešinti.

Neseniai įmonės ūkiniai veiklai didžiausią įtaką turėjo padidėjęs gamtinių dujų importas iš Rusijos. Padidėjus gamtinių dujų kainai AB „Achema“ neženkliai padidino savo produkcijos kainas, nes stengiasi modernizuoti ir plėsti gamybą. Padidėjusi produkcijos kainą neturi ženklios įtakos darbo užmokesčiui, nes įmonėje turi pakankamai daug įtakos profsajunga, nes kaip žinome regionuose, kuriuose veikia profsajungos, darbo užmokestis dažniausiai būna didesnis. Be to nepamirškime to, kad gamtinių dujų kainos visą laiką kinta, o tai turi pakankamai daug įtakos įmonės produkcijos kainai, bet ne itin daug darbo užmokesčiui. Įmonei visą laiką aktualu aplinkosaugos reikalavimai, kuriems įmonė skiria didelį dėmesį. Taip pat AB „Achema“ kaip ir kitoms įmonėms įstojus į ES, yra privaloma kokybės valdymo sistema ISO 9001 ir ISO 14001, kurią įmonė buvo įdiegusi anksčiau, todėl įmonei tai nesukėlė didesnių prisitaikymo kaštų ir tai neturėjo įtakos darbo užmokesčiui.

Šiuo metu Lietuvoje nėra visiško politinio stabilumo, kas įtakoja taupymą, tiek įmonių taupymą racionaliau naudojant darbo užmokesčio lėšas. AB „Achema“ taip pat taupo pinigus išleidžiamus darbuotojų darbo užmokesčiui. Todėl šiuo metu iki birželio mėnesio panaikino mokamus priedus prie atlyginimo. Be to Lietuvos Respublikos Vyriausybės padidintas PVM mokestis nuo 18% iki 19%, skatina dar labiau Achemoje taupyti.

1.2.2. Ekonominė aplinka

Įmonei pradėdant kurti strategiją, visą laiką reikia atkreipti dėmesį į ekonominę aplinką, nes ekonominė padėtis lemia vartotojų turtingumą bei interesus. Ši aplinka ypač svarbi, nes pagal ją galime nuspėti, kiek pinigų pirkėjas gali išleisti prekėms. Anot Aaker (2001), ekonominė aplinka susideda iš tokių rodiklių kaip – BVP, infliacija, nedarbo lygis, mokesčių normos, fiskalinės politikos ir bendrų pardavimų apimtys.

Ekonominė aplinka ypač palietė šiuo metu visas bendroves kaip ir AB „Achema“. Lietuvoje kaip ir pasaulyje įsivyravo ekonominė krizė. Šiuo ekonomikos nuosmukio laikotarpiu gyventojų pajamos smarkiai sumažėja, perkama mažiau brangių ar ilgalaikio vartojimo prekių. Darbuotojams taip pat mažinami įvairūs priedai, priemokos ir tt.

Darbuotojų minimalus atlyginimas 2008 m. pakilo nuo 700,0 Lt iki 800,0 Lt neatskaičius mokesčių, o minimalus valandinis atlyginimas 4,85 Lt taip pat kilo (<http://www.sodra.lt/index.php?cid=284>). Vidutinis darbo užmokestis šalies ūkyje 2008 m. III ketv. (bruto) 2319,9 Lt taip pat didėjo maždaug 13% lyginant su tuo pačiu 2007 m. ketv. (<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6989>). Bet pastebima, kad paskutinį 2008 m. ketv. darbo užmokesčio augimo tempas sulėtėjo. Manoma, kad darbo užmokestis turėtų liautis augęs ir net gali būti, kad pradės kristi. Darbuotojų minimali alga didėja, įmonės taip pat turi ją didinti, atsižvelgiant į įstatymus. Šiuo krizės laikotarpiu daugelis yra patenkinti bent gaunamu minimaliu atlyginimu, nes kompanijos viena po kitos vis labiau atleidžia darbuotojus. AB „Achemoje“ minimali alga taip pat didėjo atsižvelgiant į įstatymų nuostatas.

BVP krenta žemyn - sumažėjo 2% lyginant su 2007 m. IV ketv.. Tuo tarpu infliacija kyla - vartojimo prekių ir paslaugų kainos didėja (<http://www.stat.gov.lt/lt/>) . Pradėjus kilti gamtinių dujų kainai Achemos produkcijos kaina taip pat didėjo. Infliacijos augimas nežada kisti, manoma jis ir toliau didės. Kolektyvinėse sutartyse dažniausiai numatoma, kad darbo užmokestis turėtų kisti atsižvelgiant į kylančią infliaciją. AB „Achemoje“ darbo užmokestis šiuo metu nekyla, o mažėja, nors infliacija ir didėja.

Auga nedarbo lygiui Lietuvoje jis auga ir Jonavoje. Čia sausio mėnesį nedarbas pasiekė 9% ribą (<http://kauno.diena.lt/dienrastis/lietuva/jonava-darbo-vietu-nera-199586>), tačiau nedaro didesnio poveikio įmonės vidinei būklei. Kadangi AB „Achema“ turi pakankamą darbuotojų skaičių ir šiuo metu kaip ir daugelis kompanijų, dėl pasaulinės finansų krizės ir dėl jos susijusio

gamybos nuosmukio, nemažinat gamybos apimčių, atleisti darbuotojus iš darbo, mažinant etatus. Žinoma kai darbo jėgos pasiūla viršija paklausą, įmonė gali mažinti darbo užmokestį dirbantiems. Todėl įmonė likusiems darbininkams šiuo metu nemoka priedų, kas ženkliai sumažino gaunamų pajamų dydį.

Nors darbuotojams, vadovaujantis galiojančiais norminiais aktais buvo pakelti minimalūs atlyginimai, bet žadama, kad padėtis šiame dar labiau pablogės. Vidutinis gaunamas atlyginimas turėtų smukti, bus tik išmokami minimalūs atlyginimai. Prognozuojama, kad infliacija nemažės, todėl ji dar labiau sumažins pragyvenimo lygį.

Įmonės šiuo metu turėtų sumažinusios darbuotojų skaičių išlaikyti identišką gaminamos produkcijos kiekį, palikti labiausiai kvalifikuotus darbuotojus, koreguoti atlyginimų lygį, nepamirštant išlaikyti konkurencingą darbo užmokestį. Achema taip pat koreguoja atlyginimų lygį, stengiasi kaip įmanoma sumažinti sąnaudas, kad galėtų reguliuoti produkcijos pardavimo kainą.

1.2.3. Technologinė aplinka

Tai dar vienas iš makroaplinkos elementų apimantis technologijos ir mokslo sritis, kurios daro įtaką įmonės strategijai.

Ši aplinka ypač aktuali bendrovėms, nes kaip žinome technologinė pažanga didina įmonės našumą. Reikia visą laiką stebėti naujas technologijas, kad konkurentai neturėtų prieš įmonę technologinio pranašumo. Reikia stengtis pritaikyti naujas technologijas pagal turimus finansus. Kaip žinome visose gamybinėse įmonėse atsiranda naujos technologijos, kurios reikalauja papildomo darbuotojų apmokymo ir adaptacijos. Kuo įmonė turi naujesnes technologijas tuo mažiau išsikvojama lėšų darbuotojų darbo užmokesčiui. Įmonei nereikia iš naujo adaptuoti ar perkvalifikuoti darbuotojų ar net priimti papildomo personalo. Keičiant technologijas reikia samdyti papildomai žmonių, kurie apmokytų darbininkus dirbti su nauja technologija. Įmonėms tai sukelia papildomas sąnaudas. Įmonėms naudinga įdiegti naujas technologijas, o investuojamos investicijos atsiperks ateityje.

Šiuo krizės laikotarpiu AB „Achemoje“ investicijos į naujas technologijas sumažėjo. Kadangi įmonės gaminamas produkcijos asortimentas retai keičiamas retai keičiamos ir technologijos. Šiuo metu įmonė pradeda statyti elektros jėgainę, kuri padės sumažinti sunaudojamos elektros energijos sąnaudas. Baigus statyti elektros jėgainę, įmonė perkvalifikuos savo turimą personalą, todėl kai kurių darbininkų darbo užmokesčiai gali kisti, t.y. kai kurių darbininkų užmokestis gali padidėti, nes galimas paaukštinimas pareigose.

1.2.4. Socialinė-demografinė aplinka

Tai vienas iš makroaplinkos elementų turintis daug įtakos įmonės sprendimams. Pagal Aaker (2001), šios aplinkos pagrindiniai veiksniai tai gimimo ir mirimo rodikliai, šeimyninės padėties, populiacijos amžius ir užimtumas. Atsižvelgiant į šiuos rodiklius įmonės gali spręsti kokie bus jų pagrindiniai pirkėjai, kaip gali kisti darbo jėga ir pan.

Lietuvoje gimstamumas gerokai padidėjo, mirtingumas atvirkščiai nežymiai, bet mažėja atsižvelgiant į 2008 m. statistiką (<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6953>). Nors gimstamumas ir didėja, o mirtingumas mažėja gyventojų skaičius vis dėlto mažėja. Statistikos departamento išankstiniais duomenimis, 2009 m. pradžioje Lietuvoje gyveno 3350,1 tūkst. gyventojų – 16,3 tūkst. mažiau nei prieš metus. Eurostatas šiais metais prognozavo, kad ir toliau Lietuvoje gyventojų skaičius mažės, kas gali privesti AB „Achema“ prie dirbančiųjų trūkumo.

Šalyje emigracija yra dukart didesnė, nei imigracija. Emigracija kyla ir žadamas tolesnis jos kilimas. Toks jos kilimas tik sukelia konkurenciją tarp įmonių dirbančiųjų atžvilgiu. Gyventojų migravimas priveda prie to, kad įmonės praranda darbuotojus. Praradusios juos įmonės gamybiniai pajėgumai nukenčia. Nors šie rodikliai ekonominės krizės metu, kai atleidžiami darbuotojai nelabai įtakoja įmones, bet po kurio laiko Lietuvos įmonėms gali trūkti darbuotojų dėl jų emigravimo iš šalies. Nepamirškime to, kad Lietuvoje vis didesnę gyventojų dalį sudaro pagyvenę, t.y. 60 metų ir vyresni žmonės. Kas penktas Lietuvos gyventojas yra pagyvenęs žmogus. Todėl toks didelis žmonių emigravimas ir senėjimas prives prie darbo jėgos trūkumo.

Teigiama, kad Lietuvoje didėja išsilavinimo lygis, todėl įmonės turi galimybių prisitraukti kvalifikuotų darbininkų ir stengtis išlaikyti juos. Tikėtina, kad specialistai su aukšta kvalifikacija neišvyks dirbti į užsienio šalis į aukštos kvalifikacijos nereikalaujančius sektorius. Įmonės turi stengtis išlaikyti personalą motyvuodamos savo patraukliu darbo užmokesčiu kas yra pagrindinis rodiklis emigracijai.

Tokia demografinė kaita ne itin palanki AB „Achemai“. Potencialių produkcijos pirkėjų mažėjimas prives AB „Achema“ prie poreikio išeiti į naujas rinkas, nes žmonių skaičiaus mažėjimas, sumažina kas kart vis labiau produkcijos pirkimą. Nors žmonių skaičius mažėja ir įmonė turėtų stengtis išlaikyti dirbančiuosius, bet prasidėjusi ekonominė krizė privedė prie to, kad įmonė nebesiūlo patrauklių atlyginimų, kas gali privesti prie to, kad įmonės dirbantieji papildys emigrantų skaičių. Bet reikia nepamiršti to, kad ekonominės krizės laikotarpiu darbuotojai ieško darbdavių, tai yra atvirkščiai nei augimo laikotarpiu, todėl įmonė tai gali išnaudoti ieškodama kvalifikuotų darbininkų arba pigios darbo jėgos.

1.2.5. Konkurencinė aplinka

Konkurencija yra vienas iš pavojingiausių aplinkos veiksnių, bet ši aplinka neleidžia

sustoti, o kaip tik skatina visas įmones tobulėti bei tobulinti savo turimą produkciją ar paslaugą. Esant vis spartėjančiai konkurencijai rinkoje, įmonė turi turėti kvalifikuotą darbo jėgą. Daugelis įmonių ieško gerų ir kvalifikuotų darbuotojų. Įmonės stengiasi pervilioti juos iš konkuruojančių įmonių, motyvuodamos didesniu atlyginimu ar net geresnėmis darbo sąlygomis.

AB „Achema“ gamina ir parduoda savo produkciją Lietuvoje ir užsienyje. Įmonė savo gaminamai produkcijai rinkoje turi daug skirtingų konkurentų. Trašoms pagrindiniai konkurentai yra „Kemira Grow how“, „Arvi“, klijų konkurentai yra „Dynea“, „Akzo Nobel“ ir kiti konkurentai kitai produkcijai. Lietuvoje dažniausi konkurentai, tai importuojančios kompanijos iš Rusijos, Lenkijos ir Prancūzijos, dažniausiai siūlančios pigesnės produkcijos. AB „Achemai“ pakankamai sunku su jomis konkuruoti, todėl ji labai mažai savo produkcijos parduoda Lietuvoje. Daugiausią savo produkcijos ji parduoda Prancūzijoje ir kitose užsienio rinkose, kur taip pat turi nemažai konkurentų. Užsienyje įmonė dažniausiai atlaiko konkurentus siūlydama patrauklia kainą, bei kokybės ir tiekimo patikimumą.

AB „Achema“ pakankamai daug dėmesio skiria potencialių ir esamų konkurentų stebėjimui. Tiriama siūlomi konkurentų produktai, kasmet tiriama rinka ir daromos išvados. Įmonė taip pat skiria daug dėmesio, kad jos aukštos kvalifikacijos darbuotojai nepereitų dirbti į konkurentų įmonę.

Apibendrinant Lietuvos ekonominę raidą, galima teigti, kad AB „Achemai“ yra palankiau ieškoti galimybių plėstis į papildomas užsienio rinkas. Bei žinoma stengtis išlikti ir Lietuvos rinkoje mažinant gamybos sąnaudas ir išlaikant kainas, kurios padės išlaikyti vartotojus. AB „Achema“ turėtų orientuotis į produkcijos atpigimą, nes šiuo laikotarpiu žmonės perka kas pigu, t.y. pigu – perku. Tam AB „Achema“ turėtų taupyti kaip pvz. ji neturėtų didinti darbuotojų skaičiaus šiuo metu, bet stengtis išlaikyti savo kvalifikuotą personalą. AB „Achema“ turėtų neužmiršt, kad krizė baigsis, todėl jį savo darbuotojams vis tiek turi taikyti palankią apmokėjimą už darbo sistemą, darbo sąlygas ir motyvuoti toliau darbuotojus, nes daugelis darbuotojų gali papildyti Lietuvos emigrantų skaičių ypač krizės metu. Reikia nepamiršti, kad algų mažinimas sumažina darbuotojo entuziazmą dirbti. AB „Achemai“ šiuo metu reikia didžiuli dėmesį skirti ir jaunų specialistų išlaikymui, nes Lietuvoje didėja vyresnių žmonių skaičius, o jaunimo karta tampa emigruojanti karta. AB „Achema“ turi stengtis prisivilioti jaunąją kartą, nes sutelkiant vien dėmesį į vyresniąją kartą jai gali atsirasti specialistų trūkumas, o ir imigracija nėra pakankamai didelė Lietuvoje. AB „Achema“ neturi pamiršti konkurencinės aplinkos, stengtis išlaikyti savo kolektyvą ir neperleisti jį į konkurentų rankas. Šiuo laikotarpiu AB „Achemai“ yra pakankamai palanku ir prisivilioti kvalifikuotų darbininkų. AB „Achemai“ palankus krizinis laikotarpis dėl mažėjančių išteklių kainos. Be to dažniausiai tokiu laikotarpiu mažėja reklamos kainos, todėl jei įmonei, turint atliekamo biudžeto, palanku šiuo metu reklamuotis. Augant palūkanų normai ir finansinių išteklių trūkumui AB „Achema“ tarsi turi garantiją, kad yra maža galimybė konkurentų atsiradimui.

1.3. AB „Achemos“ vidinės aplinkos analizė

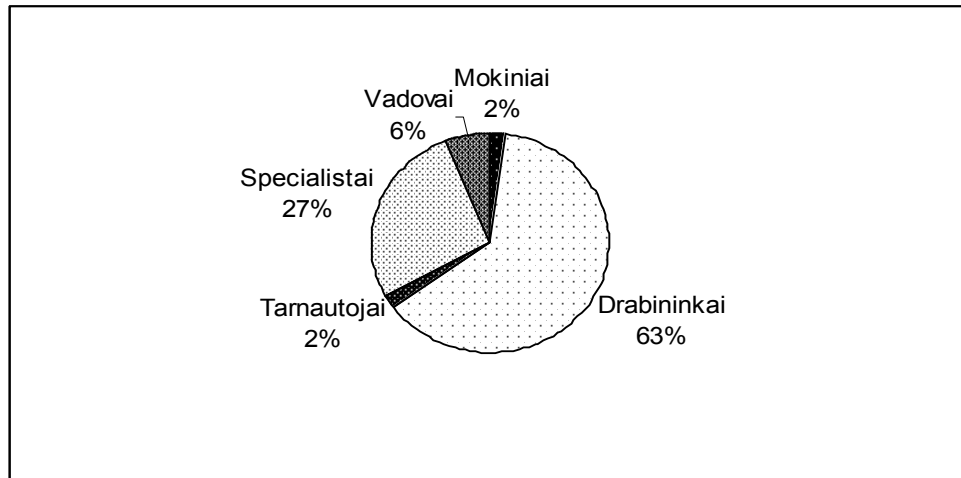
1.3.1. Įmonės struktūra

Visuose cechuose ir sandėliuose dirba iš viso 1700 darbuotojų. Toks pakankamai didelis darbuotojų skaičius lemia nemažai valdymo problemų ir sunkumų. Darbuotojus galime suskirstyti į mokinius, darbininkus, tarnautojus, specialistus ir vadovus. Kiekvienas padalinys turi savo nuostatus (savas atsakomybes ir funkcijas pagal ISO standartus, kuriuose aprašytos procedūros kiekvienam iš jų). Trečdalis darbuotojų jau dirba 15 ir daugiau metų. Kaip AB „Achemos“ vadovybė teigia - tai žinių ir patirties kapitalas. AB „Achemoje“ nuo 2007 m. pabaigos pradėjo veikti „Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema“ atitinkanti BSI OHSAS standarto reikalavimus. Kas dveji metai AB „Achemoje“ pasirašoma kolektyvinė sutartis, kurios tikslas yra reguliuoti tarpusavio santykius tarp samdomų darbuotojų, veikiančios profesinės sąjungos ir bendrovės administracijos dėl darbo, darbo apmokėjimo, darbo organizavimo, darbuotojų saugos ir sveikatos, darbo ir poilsio laiko bei kitų socialinių ir ekonominių sąlygų bei garantijų. Šiuo krizės metu AB „Achema“ pradėjo mažinti darbuotojų skaičių, laikantis visų įstatymų. Tad artimiausiu laiku jos personalo skaičius turėtų kisti.

Kaip jau minėjau AB „Achemos“ personalą sudaro 1700 pačių įvairiausių profesijų darbuotojų. Įmonės didžiausią dalį darbuotojų sudaro darbininkai (63%). Likęs personalas sudarytas iš – mokinių, tarnautojų, specialistų ir vadovų (žr. 1 paveikslą) . Įmonės darbininkams priskiriami visi asmenys, dalyvaujantys gamybos procese. Mokiniais laikomi asmenys, apmokomi įmonėje, kurie ateityje bus darbininkais. Tarnautojams priskiriami žmonės, užimantys įvairias administracines - ūkines pareigas ir atliekantys apskaitos, finansavimo ir panašias funkcijas. Specialistais laikomi asmenys, tiesiogiai susiję su vadovavimu gamybiniam procesui. Vadovais laikomi visi AB „Achemos“ tiesioginiai vadovai: direktoriai, viršininkai ir panašiai. AB „Achemos“ vadovybę sudaro šie direktoriai – vykduantysis direktorius, generalinis direktorius, vystymo direktorius, gamybos direktorius, technikos direktorius, komercijos direktorius, finansų direktorius, aprūpinimo direktorius, statybos direktorius ir personalo direktorius. Kiekvienas direktorius yra atsakingas už savo padalinį ir atsiskaito vykdančiajam ir generaliniam direktoriui. AB „Achemos“ reglamente nurodomos padalinių funkcijos, įgaliojimai ir atsakomybė. Kiekvienas padalinys turi savo nuostatus.

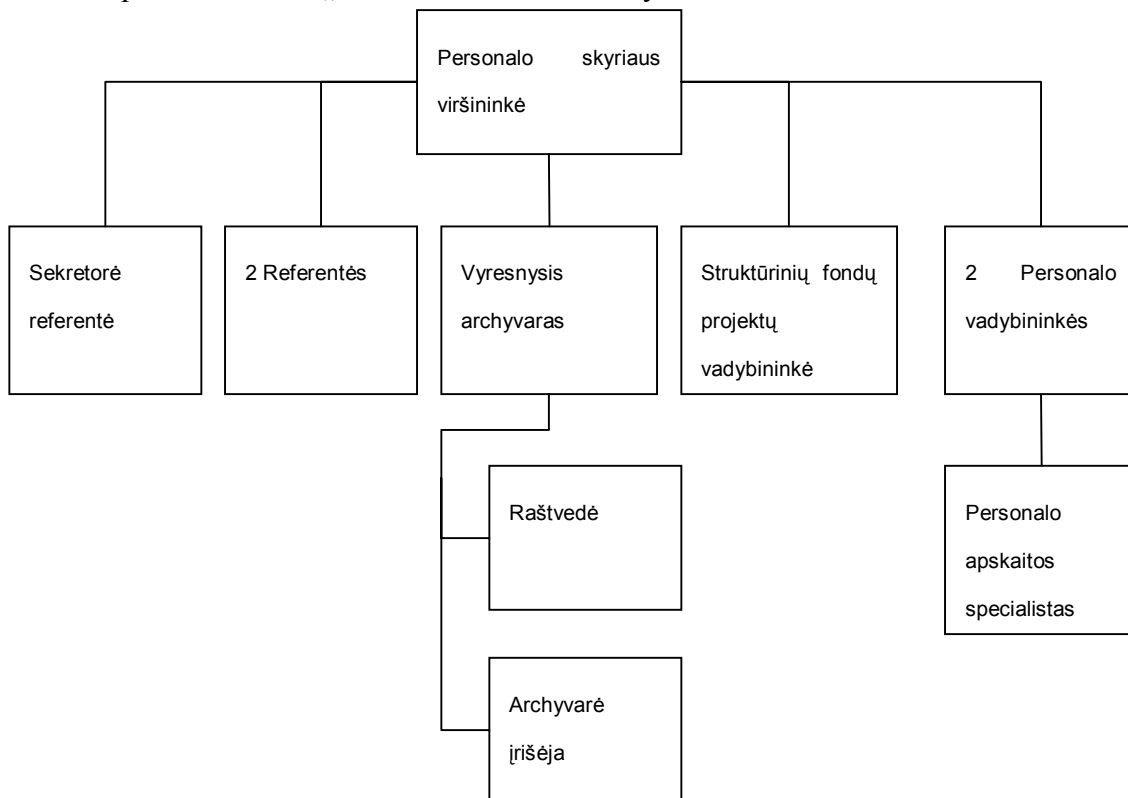
AB „Achemos“ Personalo skyrius sudarytas iš 11 žmonių (žr. 2 paveikslą): personalo skyriaus viršininkės, sekretorės referentės, dviejų referenčių, vyresniojo archyvaro, raštvedės, archyvarės įrišėjos, struktūrinių fondų projektų vadybininkės, dviejų personalo vadybininkių ir personalo apskaitos specialisto. Šiam skyriui vadovauja personalo skyriaus viršininkė. Kiekvienas personalo skyriaus darbininkas tiesiogiai pavaldus skyriaus viršininkei. Be to vyresniajam archyvarui tiesiogiai pavaldūs raštvedė ir archyvarė įrišėja, o personalo vadybininkėms tiesiogiai pavaldus personalo apskaitos specialistas. Visi personalo darbininkai palaiko vienas su kitu operatyvinių ryšių. Kiekvienas turi savo pareigas, atsakomybes ir teises.

1 paveikslas. AB „Achemos“ darbuotojų struktūra , proc.



Šaltinis : Įmonės vidiniai duomenys

2 paveikslas. AB „Achemos“ Personalo skyriaus struktūra



Šaltinis: Įmonės vidiniai duomenys

1.3.2. Įmonės darbuotojų kaita ir darbo pasitenkinimas

AB „Achema“ pasižymi darbuotojų kaita, nors tokioje didžiulėje kompanijoje ji nėra itin didžiulė. Anot AB „Achemos“ vidinių šaltinių darbuotojų kaita buvo kylanti į viršų kreivė - 2008 m. pirmąjį ketvirtį buvo 9,50 %, antrąjį – 10,15 %, trečiąjį – 10,20%, o ir paskutinį ketvirtį sumažėjo ir bebuvu 4,15%. Personalo skyriuje per 2008 m. taip pat pasikeitė dvi darbuotojos, ši skyrių paliko sekretorė referentė ir referentė. Referentė išėjo į vaiko auginimo atostogas, o sekretorė referentė išėjo į kitas pareigas AB „Achemoje“. Visų AB „Achemos“ darbuotojų kaitos sumažėjimą galėjo lemti pagrindinė priežastis – ekonominė krizė Lietuvoje. Ekonominė krizė Lietuvoje privedė prie to, kad įmonės mažina darbuotojų skaičių. Darbuotojai šiuo metu labiausiai yra suinteresuoti išlaikyti savo darbo vietą, o nepapildyti bedarbių skaičių. Daugiausia AB „Achema“ palieka jaunimas, kuriam turbūt įmonė skiria mažiausiai motyvacijos ir lojalumo programų. AB „Achema“ labiausiai orientuojasi į išlaikymą jau dirbančio personalo, nes mano, kad tai žinių ir patirties kapitalas. Daugelis darbininkų AB „Achemoje“ jau dirba daugiau nei 15 metų. AB „Achemoje“ yra pakankamai vyresnio amžiaus dirbančiųjų, bet būtų klaidinga manyti, kad senstančios darbo jėgos darbo atlikimo rezultatai neprilygsta jaunesnių žmonių rezultatams. Chmiel (2006) rašomo, kad buvo atliktas mokslininkų tyrimas, kuris įrodė, kad nėra skirtumo tarp vyresnių ir jaunesnių darbuotojų darbo atlikimo. Manoma tereikia sukurti tik tokias procedūras, kurios vyresnio amžiaus darbuotojams padėtų aktyviau įsijungti į mokymų procesą, ką AB „Achema“ ir stengiasi daryti.

AB „Achema“ išėjusiems darbuotojams pateikia anketas, kuriose prašoma užpildyti skiltis: ar jums pakanka motyvacinių priemonių, ar jus tenkino darbo sąlygos, ar jus tenkina jūsų atlyginimas ir panašiai. Dažniausiai išėję darbuotojai atsako „taip, mus viskas tenkina“. Todėl įmonei pakankamai sunku nustatyti kaitos priežastis. Galima manyti, kad darbuotojai nėra visiškai patenkinti savo darbu, jei vyksta tokia kaita. Dažniausiai nepasitenkinimas atsiranda dėl neteisingo atlygio, nepalankių darbuotojo darbo sąlygų. Galima manyti, kad AB „Achema“ palieka jaunimas dėl siūlomos dažniausiai pradinės minimalios algos, kitos kompanijos siūlo patrauklesnį atlyginimą pradedančiajam dirbti. Jaunimas taip pat gali palikti AB „Achema“ dėl to, kad ji nesuteikia geresnių karjeros galimybių. Gali būti įvairiausių priežasčių darbuotojų kaitai, kurias AB „Achema“ turėtų bandyti išsiaiškinti kitu būdu, jei anketos neduoda teigiamų rezultatų. AB „Achemai“ reiktų stengtis mažinti darbuotojų kaitą, nes taip prarandami investuoti pinigai į personalo paiešką, mokymus ir žinoma į atranką.

1.3.3. Įmonės dirbančiųjų skaičiaus planavimas, verbavimas ir atranka

Įmonės dirbančiųjų skaičiaus planavimas reiškia ateityje atsirandančių laisvų darbo vietų užpildymą. Įmonėje planavimas prasideda nuo prognozės, tai yra personalo poreikio ir sprendimo, kokius kandidatus verbuos - išorės ar vidaus į atsiradusią laisvą darbo vietą. AB „Achemoje“ personalo poreikis atsiranda, kai statoma kas nors naujo joje, kaip šiuo metu

elektros jėgainė ir kai jos personalą palieka kuris nors darbininkas. AB „Achema“ pakankamai ilgai veikia, todėl yra seniai apsiskaičiavusi savo reikalingų darbuotojų rodiklį.

Atsiradus darbininko poreikiui, AB „Achema“ stengiasi pirmiausia verbuoti vidaus kandidatus (įmonėje dirbančius darbuotojus). Jei neatsiranda tinkamo kandidato užpildyti laisvą darbo vietą, AB „Achema“ pradeda ieškoti išorės kandidatų (žmonių dar nedirbančių įmonėje). AB „Achemoje“ labai retai verbuojami išorės kandidatai, o į vadovų postus niekada. Įmonė stengiasi verbuoti vidaus kandidatus. Įmonė mano, kad verbavimas viduje yra geriausias jų šaltinis, nes darbuotojai jau dirbantys įmonėje yra pakankamai gerai susipažinę su įmonės veikla, jos tikslais ir darbo pobūdžiu. Verbuojant į aukštesnes pareigas, dažniausiai tos srities specialistas nusprendžia, kuris darbuotojas turėtų būti paaukštinamas t.y. kiekvieno cecho viršininkas pakankamai gerai jau pažįsta savo darbininkus, todėl jis ir pasiūlo kandidatą į aukštesnes pareigas.

Jei įmonė verbuoja išorės kandidatus, tai verbavimu užsiima Personalo skyrius. Verbuojant išorės kandidatus, įmonė taiko įvairiausias masines priemones priklausant kokios pareigybės kandidato ieško. Pagrindinės paieškos priemonės yra įvairūs laikraščiai, AB „Achemos“ internetinė svetainė, kitos su darbu susijusios internetinės svetainės. Įmonė taip pat verbuoja aukštųjų mokyklų, kaip KTU, studentus.

Personalo skyriuje verbavimas vyksta tuo pačiu metodu. Pvz. šiuo metu darbuotoją į laisvą referentės vietą buvo priimta, remiantis dukterinių įmonių rekomendacija. O sekretorės referentės vietai buvo skelbiamas konkursas. Personalo skyriuje taip pat pirmiausia bandoma verbuoti vidaus kandidatus, o tik po to, neatsiradus tinkamam žmogui, išorės kandidatus.

Per verbavimo procesą AB „Achema“ stengiasi kuo daugiau surasti kandidatų, kas vėliau palengvina atsirinkti keletą žmonių. Su šiais žmonėmis vedamas interviu ir atliekamas testas. Galiausiai atrinkti tinkamiausi kandidatai siunčiami vadovams. Personalo skyriaus direktorius ir tos srities, kurioje ieškomas darbininkas, vadovas išsirenka ir tvirtina darbuotojo priėmimą arba atmetimą. AB „Achemos“ vadovai atidžiai atrenka darbuotoją, nes žino, kad nuo to priklauso firmos veiklos rezultatai. Po darbuotojo atrankos pasirašoma darbo sutartis. Po darbo sutarties pasirašymo prasideda orientavimo procesas. Naujas darbuotojas yra supažindinamas įmonės struktūra ir dirbančiųjų įmonėje personalu, vidaus taisyklėmis, darbo etika ir kitomis svarbiomis taisyklėmis.

1.3.4. Darbuotojų mokymas ir tobulinimas

Apie mokymąsi visą gyvenimą kalbama vis daugiau ir daugiau. Manoma, kad žmogaus sukauptas kapitalas turi būti nuolatos atnaujinamas. Gyvenimo tempas spartėja ir spartėja darbo rinkos reikalavimai, todėl tęstinis mokymas gali garantuoti didesnes galimybes siekiant karjeros ir pritaikymo prie vykstančios kaitos. Tęstinį mokymą galime apibūdinti kaip savo kvalifikacijos

patobulinimą. Įmonėse kvalifikacijos patobulinimas ypač svarbus. Pagal Dessler (2001), bendrovėse mokymas apibrėžiamas kaip naujam pradėjusiam dirbti darbininkui ar jau dirbančiam suteikti įgūdžių reikalingų tam tikram darbui atlikti. Bagdonavičius (2002) teigia, kad tai yra investicijos į žmogiškuosius resursus iš kurių laukiama naudos. Taigi bendrovės, investuodamos į savo darbuotojų ugdymą sulaukia naudos. Svarbiausia įmonėms išsiaiškinti tiek organizacijos, tiek jos personalo poreikius, tada mokymai duos kur kas geresnius rezultatus.

AB „Achema“ skiria ypač daug dėmesio savo darbuotojų mokymui. Įmonė stengiasi atsižvelgti, kokio mokymo reikia, kad gerėtų įmonės veikla ir darbuotojai, pasiektų geresnių rezultatų. AB „Achemoje“ visam personalui taikomi ir organizuojami vidiniai mokymai, bei sudaromos sąlygos stažuotis užsienyje. Jau antri metai, kai įmonė šiems mokymams išleidžia daugiau nei 2 mln. litų. Įmonėje dirbantys darbuotojai per metus skiria mažiausiai 40 valandų mokymuisi, už kuriuos įmonė papildomai sumoka asmeniškai kiekvienam darbuotojui. Per šias 40 valandų jie yra mokomi anglų kalbos, naudotis kompiuteriu, verslo valdymo metodų, su konkrečia profesija susijusių dalykų. Kiekvienam norinčiam tęsti studijas darbuotojui skiriama parama. Po šios paramos darbuotojas įmonėje turi išdirbti mažiausiai 5 metus. Jei jis išdirba mažiau, privalo susimokėti pats už savo studijas. Įmonė Jonavoje taip pat yra įsteigusi UAB „Achemos“ mokymo centrą, kuriame tobulina savo darbuotojus ir kelia jų kvalifikaciją.

Personalo skyriui taikoma tokia pat mokymo sistema. Daugelis šio skyriaus darbuotojų tęsia savo studijas. Kiekvienas šio skyriaus darbuotojas per metus skiria mažiausiai 40 valandų mokymuisi.

Tad galima teigti, kad įmonės pagrindu tampa profesionalūs ir nuolat tobulėjantis darbuotojai, kurie kasmet skiria laiko mokymuisi. Nereikia pamiršti ir to, kad įmonė stengiasi pritraukti studentus, kurie įmonėje dar nedirba. AB „Achema“ apmoka jų studijas, skiria stipendijas, priima atlikti praktiką, bei išipareigoja juos įdarbinti. Todėl kasmet į įmonę įsitraukia jauni specialistai, kurie yra neseniai baigę studijas. Naujiems įsitraukusiems specialistams skiriamos specialios stažavimosi įmonėje programos.

1.3.5. Darbuotojų vertinimas

Neseniai įmonė pradėjo vertinti savo darbuotojus. Anot Dessler (2001), darbuotojų vertinimas, tai „darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus“ (p.186) Kiekvienai įmonei yra svarbu įvertinti savo darbuotojus, nes remiantis gautais rezultatais įmonės gali paaukštinti ar padidinti darbuotojo atlyginimą, pašalinti darbuotojo trūkumus ar įtvirtinti privalumus arba net koreguoti darbuotojo karjerą.

AB „Achemoje“ darbuotojus vertina jų tiesioginis vadovas. Tai ne itin rekomenduojama, nes vadovas gali būti susiformavęs savo nuomonę apie darbuotoją. Taip pat vadovas gali nežinoti, kaip darbuotoją vertiną jo kolegos ir pan. Vertinant darbuotojus, siūloma pasitelkti ir

kolegų vertinimą, vertinimo komitetą ar kitas alternatyvas. Geriausia vertinti, taikant 360 laipsnių grįžtamąjį ryšį t.y. informaciją apie darbuotoją surenkama iš jo vadovų, pavaldinių, kolegų, vidaus ir išorės klientų.

AB „Achemos“ darbuotojų metinio vertinimo anketoje užpildomos tokios skiltys: pagrindinė informacija, išsilavinimas ir mokymo įstaigoje įgyta kvalifikacija, kvalifikacijos tobulinimas įmonėje, karjera, darbų sauga ir sveikatos apsauga, socialinis aktyvumas ir išvados. Su išvadamis darbuotojai yra supažindami siekiant, kad jie ištaisytų darbo atlikimo trūkumus ir vėliau dirbtų geriau. Išvadose vadovai išryškina darbuotojo trūkumus ir privalumus ir nusprendžia, ar darbuotojo kvalifikacija atitinka užimamas pareigas, ar darbuotojo kvalifikacija yra aukštesnė negu reikia užimamoms pareigoms, ar darbuotojo kvalifikacija yra žemesnė negu reikia užimamoms pareigoms. Nusprendus, kad darbuotojo kvalifikacija atitinka užimamas pareigas, darbuotojas paliekamas jose. Jei darbuotojo kvalifikacija yra aukštesnė negu reikia užimamoms pareigoms, tada įmonė aukština darbuotoją pareigose, jeigu nėra tokių galimybių įmonė padidina priedą prie atlyginimo už užsienio kalbų mokėjimą arba už darbuotojo individualius pasiekimus. Jei darbuotojo kvalifikacija yra žemesnė negu reikia užimamoms pareigoms, tada įmonė siūlo darbuotojui kelti kvalifikaciją, siūlo darbuotojui kitas pareigas, kurios atitinka jo išsilavinimą.

AB „Achemos“ darbuotojai skeptiškai žiūri į vertinimo sistemą. Darbuotojai žino, kad nuo to priklausys jų atlyginimas ir karjera. Todėl vertinimo sistema gali privesti prie darbuotojų nepasitenkinimo ar nusivylimo. Įmonės pagrindinė problema šioje srityje, kad vertina tiesioginis vadovas, todėl gali atsirasti atlidumas arba griežtumas darbuotojui. Tiesioginiai vadovai kartais yra linkę vertinti savo pavaldinius vien gerai arba blogai. Taip pat gali atsirasti ir šališkumas. Tokie nusistatymai gali privesti prie netikslios darbuotojų vertinimo sistemos.

1.3.6. Kompensavimas už darbą ir motyvavimas

AB „Achemoje“, kaip ir daugelyje įmonių darbuotojų uždarbį lemia teisiai aktai, profsąjunga, kompanijos politika ir teisingo apmokėjimo samprata. Įmonėje nuo 1991 metų veikia darbuotojų profesinė sąjunga, kurios pagrindinis tikslas sudaryti ir pasirašyti kolektyvinę sutartį su įmonės administracija. Pagrindinis kolektyvinės sutarties klausimas yra darbo apmokėjimo lygis.

AB „Achemoje“ darbo apmokėjimo sistema susideda iš pastovaus darbo užmokesčio ir kintamo darbo užmokesčio. Pastovus darbo užmokestis nustatomas pagal keliamus darbo reikalavimus. Šiam dydžiui nustatyti, atsižvelgiama į darbo sudėtingumą, fizines pastangas, darbo atsakomybę ir kita. Darbininkai turi aiškias kategorijas – 4a, 5a, 6a, nuo kurių ir priklauso tarifas. Administracijos skyriuje yra senai nustatyti tarifai darbo vietoms, tačiau darbininkas gauna tą nustatyta tarifini darbo užmokestį arba mažesnę. Todėl pagal ką jie buvo nustatyti -

neaišku. Atsiradus naujai darbo vietai, atlyginimas nustatomas, palyginus su panašiomis pareigybėmis. Todėl dažnai tos pačios specialistės gauna skirtingus atlyginimus ir nežino kodėl. Taigi galime manyti, kad įmonė nustatydamą bazinį atlyginimą Administracijos skyriuje, neatsižvelgia į darbo vietų vertę arba turi nepagrįstą diferencijavimo lygį atskiroms darbo vietoms. Todėl tos pačios arba panašios pareigybės darbuotojai gauna skirtingą darbo užmokestį, kas sukelia psichologinę įtampą. Darbuotojas, gaunantis mažiau už savo kolegą, gali pradėti prasčiau dirbti, kol neįsitikins, kad gauną teisingą atlygį. Be to bazinis atlyginimas turi darbuotojams pagrindinę reikšmę įsidarbinant kompanijoje pagal Shipley ir Kleine (2005) padarytų tyrimų rezultatus. Todėl įmonės bazinis atlyginimas turi būti teisingas ir patrauklus.

Kintamąją darbo užmokesčio dalį lemia darbuotojo asmeninės savybės, elgsena, darbo sąlygos, bei įmonės pelningumas. Ši dalis yra sudaryta iš premijų, priedų ir įvairių priemonių.

AB „Achema“ turi skirtingus priedus administracijai ir darbininkams. Administracijos skyrius gauna 60% priedų, kai kurie skyriai gauna, net 66%. Personalo skyrius gauna 60% priedų. Šiuos priedus darbuotojai gauna, jei įmonė turi pelno, jei padalinys neturi skolų ir įvykdo nustatytas užduotis. Dažniausiai įmonės darbuotojai gauna šiuos priedus, nebent darbuotojui būna skirta drausminė nuobauda arba įmonė neturi pelno.

Įmonė remiasi Lietuvos įstatymais bei kolektyvine sutartimi. Priedai mokami už įstatymo nustatytas švenčių dienas, darbuotojo jubiliejaus proga, darbuotojams išeinant į pensiją, už užsienio kalbų mokėjimą ir kiti. Už gerus darbo rezultatus darbuotojai gauna papildomas premijas prie atlyginimo. Neseniai Achemoje buvo pradėta darbuotojams mokėti asmeninius priedus už darbo stažą. Atsižvelgiant į darbuotojo išdirbtą laiką, priedas prie atlyginimo siekia nuo 200-700 Lt. Ši programa yra pagrindinė įmonės lojalumą skatinanti priemonė (be jos įmonėje yra ir kitų lojalumo skatinančių priemonių). Manoma, kad ši priemonė skatina išlikti darbuotoją kuo ilgiau įmonėje. Tokia lojalumo priemonė turi savų plusų ir minusų. Pagrindinis plusas, kad įmonė stengiasi išlaikyti savo personalą ir išvengti kaitos, o minusas, kad su šia priemonė yra sunkiau pritraukti iš išorės naujus darbuotojus, nes priedas už stažą yra labai nedidelis, o pirmus metus visai negauna.

Taip pat AB „Achema“ skiria dėmesį ir kitoms priemonėms. Anot Robbins (2003), vieni žmonės dirba daugiau už kitus arba labiau stengiasi, dėl to menkesnių gabumų žmonės gali pasiekti geresnių rezultatų nei jų labiau apdovanoti kolegos. Todėl galime teigti ir sutikti su šiuo autorium, kad žmogaus darbas priklauso ne tik nuo gebėjimo, bet ir nuo motyvacijos. Motyvaciją mes galime apibrėžti kaip veiksnį, kurie turi įtakos pasitenkinimui darbu. Todėl įmonė savo darbuotojų motyvacijai skiria pakankamai daug dėmesio. Stengiasi savo darbuotojus motyvuoti tokiomis priemonėmis kaip nuolaidos trąšoms, įvairios dovanos švenčių metu, premijos švenčių metu. Įmonė taip pat suteikia galimybę nuvykti į profilaktoriumą savo

darbuotojams 2 savaitėm per metus. AB „Achema“ net įsteigė polikliniką, kuri suteikia nemokamas gydymo paslaugas darbuotojams ir jų šeimoms. Įmonė taip pat stengiasi išlaikyti komandinę dvasią, organizuodama „Chemikų“ bei „Veteranų“ šventes, sudaromi sporto mėgėjų klubai.

Išanalizavus darbuotojų apmokėjimo sistemą, galime teigti, kad Achemoje nėra teisingos darbų vertinimo sistemos, todėl bazinis darbo užmokestis yra nustatomas nekompetetingai. Užsienio praktikoje ši problema įmonėse dažniausiai išspręsta, taikant darbų ir pareigybių vertinimo metodiką, kurios pagalba suranguojami darbai ir panašūs darbai gauna tokius pat atlyginimus. AB „Achemoje“ vis dar kyla klausimas dėl teisingo atlygio. Anot Dessler (2001) atlygis turi būti teisingas, lyginant jį išorėje ir viduje. AB „Achemos“ darbininkų atlyginimas išorėje yra patrauklus, lyginant su kitų Lietuvos įmonių atlyginimais. Įmonės vidutinis darbo užmokestis (be vadovybės) siekia 4212,1 Lt, tuo tarpu Lietuvos vidutinis darbo užmokestis yra 2319,9 Lt. Įmonės atlyginimų padidėjimą lėmė, nuo 2008 m. sausio 1d. nustatyti asmeniniai priedai už darbo stažą (kurio mokėjimas šiuo krizės laikotarpiu yra sustabdytas keliems mėnesiams). Todėl įmonei yra nesunku pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. Bet neužmirškime to, kad atlyginimas turi būti teisingas ir įmonės viduje, ko šioje kompanijoje nėra. Kiekvienas įmonės darbuotojas, lygindamas savo uždarbio dydį su kitais tos pačios AB „Achemos“ darbuotojais gali jaustis, kad jam nėra teisingai atlyginta. Toks neteisingas atlyginimas viduje gali net privesti prie to, kad moterys darbininkės gaunančios mažiau už tą patį darbą negu vyrai, jausis diskriminuojamos. Arba atvirkščiai darbuotojas gali jausti psichologinę įtampa ir nustoti našiau dirbti, jis gali tapti abejingas darbo rezultatams, manydamas, kad jo kolega tą patį dirbdamas gauna daugiau.

Taigi neteisingas atlygis Achemos viduje sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, mažina darbuotojų motyvaciją. Įmonė turi spręsti šią problemą, atkreipti dėmesį į užsienio šalių įmonių patirtį. Užsienio kompanijos, kaip minėta, nustato kiekvieno darbo vertę organizacijoje ir sugrupuoja jas į panašias darbo apmokėjimo grupes, kas padeda užtikrinti teisingą atlygį įmonės viduje. Šiuo krizės metu toks darbų surangavimas gal net sumažintu įmonės išlaidas, nes gali būti, kad kai kuriems darbuotojams permokama. Įmonė turi nustatyti tokį darbo užmokestį, kuris skatintų darbuotojus siekti darbo rezultatų, kurie atneštų AB „Achemai“ naudą. O šiuo metu toks atlyginimas skatina ne visus įmonės darbuotojus.

1.4. AB „Achemos“ personalo SWOT analizė

Apžvelgus įmonės išorinę aplinką ir išanalizavus įmonės bendrą personalo valdymo situaciją, galima sudaryti personalo SWOT analizę - įmonės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. AB „Achemos“ personalo SWOT analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pakankamai daug dėmesio skiriama pastoviam personalo mokymui; ➤ Pakankamas dėmesys darbuotojų motyvacijai; ➤ Vyresnių darbuotojų lojalumas; ➤ Pilnai suformuotas personalo skyrius; ➤ Aiškios atskaitomybės ribos; ➤ Aukštos kvalifikacijos personalas; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Netiksli darbuotojų vertinimo sistema; ➤ Lojalumą skatinančių priemonių trūkumas ir netikslumas; ➤ Turinti trūkumų darbų vertinimo sistema; ➤ Neteisingas atlygis;
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pritraukti dar daugiau kvalifikuotų darbininkų krizės metu dėl gerų darbo sąlygų. ➤ Pasamdyti pigesnės darbo jėgos. ➤ Išlikti ir pagerinti darbdavio poziciją. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atsirandanti darbuotojų stoka rinkoje dėl emigracijos. ➤ Jaunų darbininkų kaitos tolimesnis didėjimas;

AB „Achemos“ stiprybės – personalo mokymai, kuriems įmonė skiria daug lėšų, todėl jų personalas yra gerai kvalifikuotas. Įmonė skiria daug dėmesio personalo išlaikymui, todėl turi patrauklias motyvacijos ir lojalumo programas, kuriomis išlaiko personalą 15 metų ir daugiau. Daugelis darbuotojų yra atsidavę įmonei. Įmonės personalas pilnai suplanuotas, nėra darbuotojų trukumo, kiekvienas iš jų turi aiškias atsakomybes, kiekvienas turi galimybę pakelti kvalifikacijoje ar ją tobulinti

AB „Achemos“ silpnybės – netiksli darbuotojų vertinimo sistema, nes vertina tiesioginis vadovas, kuris gali būti susidaręs išankstinę nuomonę prieš pavaldinį. Trūkumas lojalumą skatinančių priemonių, bei priemonių netikslumas, nes įmonė skiria daugiau dėmesio darbo stažui, negu darbuotojų igūdžiams, kas gali skatinti jaunesnių darbuotojų nepasitenkinimą. Taip pat įmonė turi trūkumų darbų vertinimo sistemoje, neaiški tarifavimo sistema administracijos skyriuje, kuri priveda prie neteisingo atlygio vienodus arba panašius darbus atliekantiems darbininkams.

AB „Achemos“ galimybės – šiuo laikotarpiu įmonė gali pritraukti kvalifikuoto personalo iš išorės dėl patrauklių darbo sąlygų, toks pritraukimas dar labiau pagerintų įmonės veiklą. Taip pat gali pasamdyti pigesnės darbo jėgos, nes šiuo metu daugelis neteko darbo ir yra pasiryžę dirbti už mažesni atlyginimą. Be to įmonė pakankamai gerai žinoma, kaip geras darbdavys, todėl šiuo laikotarpiu įmonė, išlaikydama personalą savo patraukliais pasiūlymais ir priimdama naujus darbininkus, siūlant geras darbo sąlygas, gali dar labiau pagerinti šią poziciją.

AB „Achemos“ grėsmės – įmonė gali netekti savo kvalifikuotų darbuotojų arba po kurio laiko neberasti Lietuvos rinkoje tinkamų specialistų, nes emigracija kasmet vis didėja Lietuvoje. Taip pat įmonei nenaudinga, kad vis labiau didėja dirbančio jaunimo kaita. Tai gali privesti prie darbo jėgos trūkumo ir prie mokymui skiriamų lėšų didinimo.

1.5. Teorinis problemos pagrindimas

Įmonės pagrindine darbuotojų skatinimo priemone laiko darbo užmokestį. Teisingas atlygis įmonėje gali skatinti darbuotojus dirbti efektyviau, kokybiškiau ir našiau. Taigi, nustatant darbo užmokestį, ypač svarbu užtikrinti teisingą atlygį viduje ir išorėje. Lyginant darbo apmokėjimą išorėje, jis turi būti patrauklus lyginant su rinkos atlygiu, o viduje jis turi būti teisingas lyginant su kitais tos pačios organizacijos darbininkais.

Šiame bakalauro baigiamajame darbe teikiami pasiūlymai, kaip gerinti bazinį darbo užmokestį, nes dėl jo AB „Achemos“ darbininkai yra labiausiai nepatenkinti.

Dessler (2001) siūlo atlikti penkis žingsnius, nustatant teisingą bazinį atlygį (žr. 3 paveikslą):

Pirmuoju žingsniu autorius siūlo atlikti atlyginimų apžvalgą ir išsiaiškinti, kiek kiti darbdaviai moka už tokius pat darbus. Šiuo žingsniu užtikrinamas išorinis teisingumas.

Antruoju žingsniu jis siūlo nustatyti kiekvieno darbo vertę organizacijoje t.y. įvertinti darbus. Šiuo žingsniu užtikrinamas vidinis teisingumas. Pagal Dessler (2001) darbų įvertinimui išskiriamos dvi metodų grupės – kokybiniai ir kiekybiniai. Kokybiniai metodai yra darbų palyginimo metodas ir darbų klasifikavimo metodas. Kiekybiniai metodai yra įvertinimo balais metodas ir darbo veiksmų palyginimo metodas.

Darbų palyginimo metodas – pats paprasčiausias darbų vertinimas susidedantis iš keleto žingsnių. Čia darbai suranguojami pagal sunkumą. Darbus vertina tam paskirtas vertintojas. Anot „HR – guide“, ši sistema pasitvirtina ir tinkama mažose kompanijose (<http://www.hr-guide.com/data/G411.htm>).

Darbų klasifikavimo metodas – taip pat ganėtinai paprastas metodas, kuriame suskirstomi darbai į grupes pagal kompensuojamus veiksmus. Kitaip tariant, darbai priskiriami lygiams, kuriuose yra panašaus sudėtingumo, tačiau skirtingi darbai. Anot „HR – guide“, ši sistema nors yra pakankamai paprasta, joje atsiranda tokių trūkumų kaip klasifikavimo subjektyvumas, kai kurie darbai gali būti priskirti kelioms grupėms ir panašiai (<http://www.hr-guide.com/data/G412.htm>).

Įvertinimo balais metodas – darbai kiekybiškai vertinami pagal kompensuojamus veiksmus. Kiekvienam darbui nustatomas kompensuojamas veiksnys ir jo taškai, sudaroma balų lentelė, kurios dėka vėliau nustatomi atlyginimai. Anot Dessler (2001), nors ši sistema ganėtinai

patraukli didesnėms kompanijoms, bet ją pakankamai sunku taikyti.

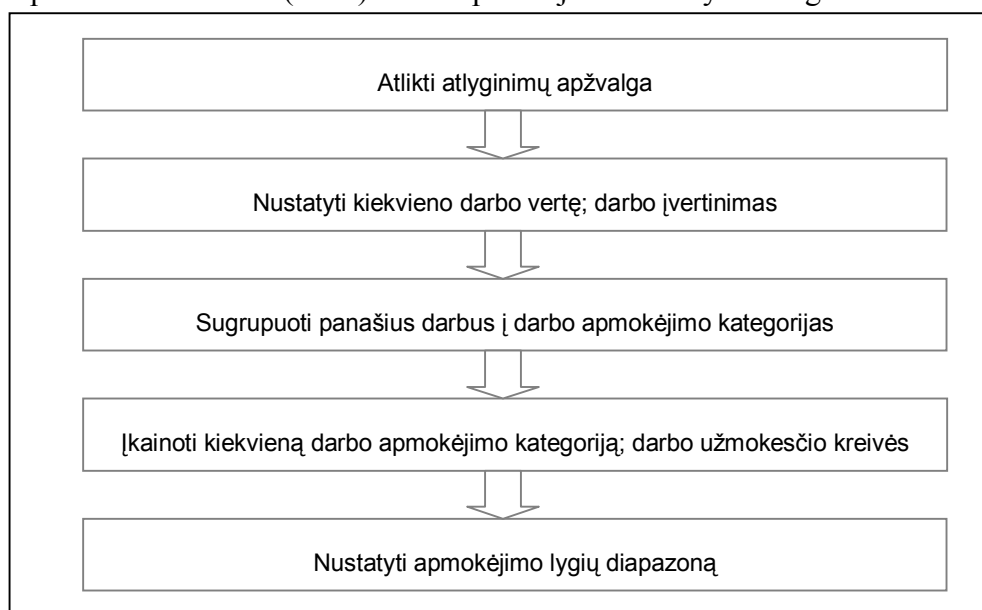
Darbo veiksmų palyginimo metodas – šiame metode kompensuojamus veiksmus išskiria ekspertų grupės. Čia darbai surašomi stulpeliu ir nustatomas jų eiliškumas, atsižvelgiant į mažiausiai atlyginamą darbą. Anot Dessler (2001), ši sistema turi pakankamai daug pliusu ją lengvą pritaikyti, kai įmonėje yra pakankamai daug pareigybių ir kai atsiranda naujos, bet čia iškyla problemų, atsirenkant kompensuojamus veiksmus, nes ne visi veiksniai tiks visoms pareigybėms.

Trečiasis žingsnis yra sugrupuoti panašius darbus į darbo apmokėjimo kategorijas. Šiame žingsnyje vienai apmokėjimo kategorijai priskiriami maždaug vienodo sunkumo darbai ir taip kiekvienam darbui nustatomas apmokėjimo lygis.

Ketvirtasis žingsnis yra naudojant darbo užmokesčio kreives, nustatyti kiekvienos darbo apmokėjimo kategorijos įkainius. Darbo užmokesčio kreivės parodo ryšį tarp darbo vertės ir dabartinių vidutinių apmokėjimų lygių atitinkamuose kategorijose.

Ir paskutinis žingsnis tai yra patikslinti darbo apmokėjimo lygius, jei darbdavys pasirenka nevienodai mokėti už darbus, patekusius į tą pačią apmokėjimo kategoriją.

3 paveikslas. Dessler (2001) darbo apmokėjimo nustatymo žingsniai



Šaltinis: Dessler (2001)

Atsižvelgus į tai, kad analizuojama įmonė veikia Lietuvoje, darbe naudojama „**Darbų ir pareigybių vertinimo metodika**“, kuri yra pritaikyta Lietuvos įmonėms. Šią metodiką siūlo taikyti Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Ją parengė darbo ir socialinių tyrimų institutas,

pagal Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užsakymą (http://www.emokymas.lt/emokymas/darbo_organizavimas/kurso_archyvas/resources/documents/Darbu_ir_pareigybiu_vertinimo_metodika.doc). Sistemą siūloma taikyti tiek naujose įmonėse, tiek tobulinant senas darbų vertinimo bei apmokėjimo sistemas. Ši sistema parengta remiantis balų vertinimo metodu, kurios pagrindas „Ženevos schema“ (t.y. tarptautinės darbo organizacijos priimta schema), kuri yra patobulinta, atsižvelgiant į šalių patirtį, Lietuvos valstybės tarnybos pareigybių vertinimo praktiką bei socialinių partnerių nuomonę. Metodiką sudaro taip pat keletą žingsnių (žr. 4 paveikslą):

- Pirmiausia ši metodika siūlo atlyginimus nustatyti, atsižvelgiant į išsimokslinimą, profesinę patirtį, pareigų ir vadybos lygius, sprendimo priėmimo mastą ir veikimo laisvę, savarankiškumą ir kūrybiškumą darbe, atsakomybę, darbo sunkumą ir darbo sąlygas. Visi šie veiksniai suskirstomi į atitinkamus lygius. Lygių skaičius priklauso nuo konkretaus veiksnio specifikos. Kiekvieno veiksnio lygiui priskiriami atitinkami balai. Taip pat metodika siūlo pridėti papildomus balus už specialias žinias kaip kalbų žinojimą, kompiuterinių ir automašinių valdymo įgūdžių reikalavimus, taip pat už darbo reikšmingumą bei psichologinį sudėtingumą.

- Galiausiai įvertinama kiekviena darbo vieta, kuri surenka atitinkamų balų skaičių, vėliau ši suma panaudojama, priskiriant darbo vietą tarifinei kategorijai. Šioje metodikoje siūloma išskirti 25 tarifines kategorijas, nors skaičius gali ir kisti, atsižvelgiant į organizacijos norus.

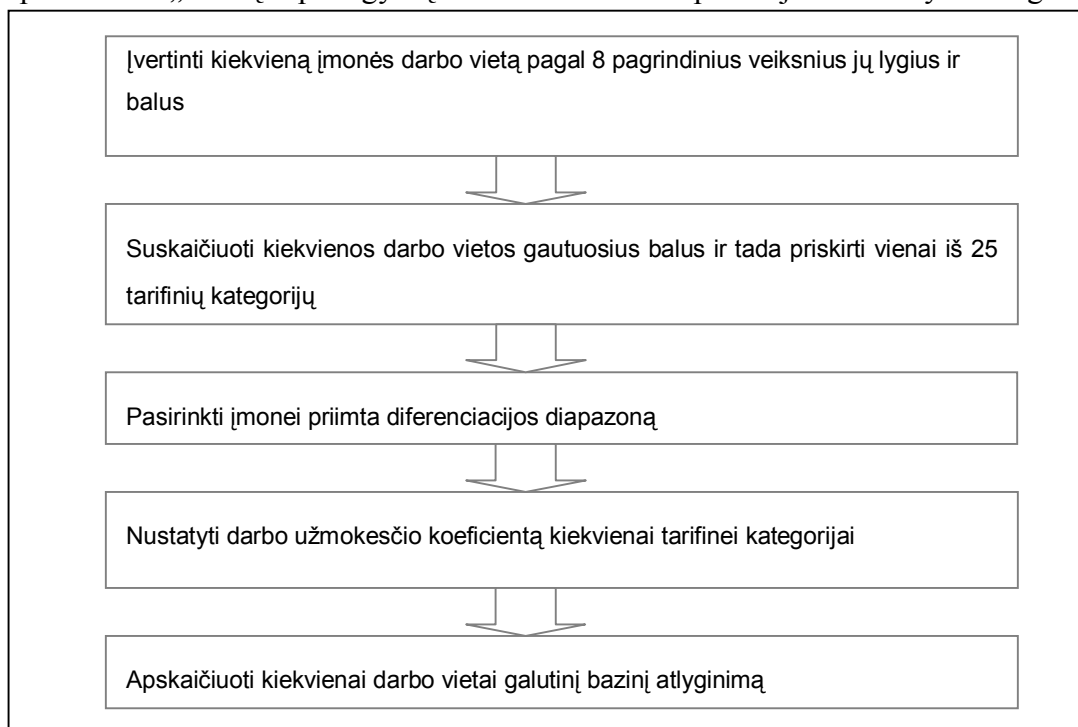
- Priskyrus darbus tarifinėms kategorijoms, metodika siūlo nustatyti darbo užmokestį, pirmiausia pasirinkus priimtą diferencijavimo diapazoną t.y. santykį tarp aukščiausio ir žemiausio darbo užmokesčio. Metodikoje pateikiami trys darbo užmokesčio diapazonai 1:5, 1:10, 1:18, nors jie gali ir kisti priklausomai nuo įmonės finansinių galimybių.

- Pasirinkus priimtina diferenciacijos diapazoną apskaičiuojame koeficientus kiekvienai tarifinei kategorijai. Koeficientai skaičiuojami, pasirenkant tiesinį, regresinį arba progresyvinį priklausomybės metodą.

- Galiausiai apskaičiuojamas darbo užmokestis kiekvienai tarifinei kategorijai - dauginant iš minimalaus mėnesinio atlyginimo Lietuvoje ir iš apskaičiuoto koeficiento. Taip priskiriami atlyginimai kiekvienai darbo vietai.

Šios metodikos taikymas leidžia padidinti darbų apmokėjimo skaidrumą, leidžia objektyviau įvertinti darbų sudėtingumą įmonėje bei pasitarnauja nustatant pagrindinio darbo užmokesčio tarifus, ko labiausiai ir reikia mano nagrinėjamai įmonei išsprendžiat darbo apmokėjimo problemą.

4 paveikslas. „Darbų ir pareigybių metodikos“ darbo apmokėjimo nustatymo žingsniai



Šaltinis : „Darbų ir pareigybių metodika“ (2004/5)

Išvardinti Dessler (2001) penki žingsniai ir „Darbų ir pareigybių vertinimo metodika“ siejasi tarpusavyje. Metodika yra parengta remiantis šio ir kitų autorių siūlomais žingsniais. Metodika darbo vietas vertina remiantis Dessler (2001) siūlomu baliniu darbų vertinimo metodu. „Darbų ir pareigybių metodika“ neatkartoja visų Dessler (2001) siūlomu žingsniu atsižvelgiant į verslininkų ir darbuotojų pastabas. „Darbų ir pareigybių metodikoje“ dingo visi žingsniai susiję su išoriniu teisingumu. Įvertinti, kiek Lietuvoje moka kitas darbdavys už tą pačią specialybę ganėtinai sunku. Lietuvoje privačių įmonių darbdavių mokami atlyginimai yra konfidenciali informacija. Sužinoję tos pačios darbo vietos mokamą atlyginimą mes negalėtume pagal jį tiksliai nustatyti savąjį, nes mes nežinome kokie reikalavimai yra keliami tai apmokėti darbo vietai. Todėl metodiką ir Desslerio siūlomus žingsnius sieja du pagrindiniai etapai – nustatyti darbo vertę ir sugrupuoti panašius darbus.

Apibendrinant pirmąją dalį, apžvelgus ir išanalizavus bendrą personalo valdymo situaciją AB „Achema“, galime sakyti, kad AB „Achema“ pakankamai sklandžiai dirba. Pagrindinės problemos tai lojalumo skatinančių priemonių trūkumas ir netikslumas, bei darbų vertinimo sistema, kuri priveda prie neteisingo darbo užmokesčio sistemos. Įmonė turėtų

pakankamai daug dėmesio skirti darbų vertinimo sistemai ir taip koreguoti darbo užmokesčio problemą, nes netaisyklingas darbo užmokestis, mažina įmonės darbuotojų darbo našumą. Įmonė galėtų koreguoti savus atlyginimus, taikant „Darbų ir pareigybių vertinimo metodiką“, kuri ir bus pritaikyta šiame darbe. Įmonei būtina koreguoti apmokėjimo sistemą, nes iš išorinės aplinkos matosi, kad daugelis darbuotojų gali papildyti emigrantų skaičių. Lietuvoje įmonei didėja konkurentų skaičius, todėl reikia stengtis, kad kvalifikuotas personalas nepereitų dirbti pas konkurentus turinčius patrauklesnį darbo apmokėjimo sistemą. AB „Achema“ ir toliau turi stengtis išlikti ir pagerinti darbdavio poziciją.

2. EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai

Bakalauro darbo problema - kaip nustatyti AB „Achema“ Personalo skyriaus darbuotojų darbo apmokėjimą. Nustatant darbuotojų darbo apmokėjimą, pirmieji žingsniai – nustatyti kiekvieno darbuotojo darbo vertę organizacijoje ir sugrupuoti panašius darbus į apmokėjimo kategorijas. Norint nustatyti kiekvieno AB „Achemos“ Personalo skyriaus darbuotojo darbo vertę, reikia atlikti tyrimą, nes tik jo pagalba mes galėsime tiksliai įvertinti darbo vietų vertę.

Tikslas – nustatyti AB „Achemos“ Personalo skyriaus darbo vietų vertę.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti kiekvienos darbo vietos vertę įmonėje.
2. Sugrupuoti panašius darbus į apmokėjimo kategorijas.

2.2. Tyrimo metodika

2.2.1. Tyrimo metodo pasirinkimas

Pasirinktas kiekybinis aprašomasis tyrimas – tiesioginė apklausa raštu, pagal standartizuotą klausimyną, apklausiant tiesioginius vadovus bei pačius darbuotojus. Pagal informacijos pobūdį pasirinktas kiekybinis tyrimas, nes anot Pranulio (2007), „tyrimas, besiremiantis matematine išraiška pateiktas duomenimis“ t.y. skaičiais (p.89) yra kiekybinis tyrimas. Atlikta apklausa rėmėsi skaičiais. Pagal tyrimo tikslus pasirinktas aprašomasis tyrimas, nes anot Pranulio (2007) „tai matematiškai išmatuojami požiūriai, apsiriboja faktų surinkimu, nesigilinant į jų raidą nulėmusias priežastis“ (p.77), kaip ir šios apklausos atveju. Pirminių duomenų rinkimo metodas - pasirinkta tiesioginė apklausa, kai apklausiamas respondentas tiesiogiai. AB „Achemos“ darbuotojams apklausa buvo atlikta išdalinus atspausdintus klausimynus, kuriuos darbuotojai užpildė ranka.

Pagal „Darbų ir pareigybių vertinimo metodiką“, darbus siūloma vertinti įmonėje sudarius 3 – 7 asmenų vertinimo komisiją. Komisiją turėtų sudaryti vidutinės grandies vadovai, atstovai iš įmonės padalinių, profsąjungos atstovas bei nepriklausomas ekspertas. Pirmininku turėtų būti skiriamas asmuo, atsakingas už įmonės personalo valdymą. Dėl AB „Achemos“ vadovaujančių darbuotojų darbo laiko stokos šios idėjos buvo atsisakyta ir darbus vertino patys Personalo skyriaus darbuotojai ir jų tiesioginiai viršininkai. Nors anot Dessler

(1997) jis kaip tik siūlo komitetą sudaryti iš tokių darbininkų, kurie dirba tose darbo vietose, kurios yra vertinamos. Tik jis mano, kad svarbu bendradarbiauti su darbuotojais, nes darbuotojai turi baime, kad atlyginimai gali sumažėti po šio įvertinimo. Bendradarbiavimas padėtų išvengti darbo vietų balų aukštinimo.

2.2.2. Klausimyno sudarymas

Klausimynas (žr. 1 priedas) buvo sudarytas, vadovaujantis „Darbų ir pareigybių vertinimo metodika“, kurią parengė Darbo ir socialinių tyrimų institutas, pagal Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užsakymą. Darbai buvo vertinami pagal „Darbų (pareigybių) vertinimo schema“, kurioje numatyti 8 pagrindiniai veiksniai (toliau vadinami kompensavimo veiksniais), bei šių veiksnių vertė balais ir procentais:

1. Išsimokslinimas – 75 balai arba 15% (žinios reikalingos konkrečiam darbui atlikti).
2. Profesinė patirtis – 70 balų arba 14% (tai profesinė patirtis, kuri yra būtina konkrečiam darbui efektyviai atlikti).
3. Pareigų ir vadybos lygis – 50 balų arba 10% (apibūdina darbo svarbą ir reikšmę, nurodo įmonės pareigų hierarchiją bei darbuotojų pasiskirstymą pagal valdymo lygius).
4. Sprendimo priėmimo mastas ir veikimo laisvė – 75 balai arba 15% (apibūdina sugebėjimą priimti sprendimus atliekant savo darbą, jų kontrolės lygį bei jų įtaka organizacijos veiklai).
5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe – 70 balų arba 14% (apibūdina atliekamus darbus ar šie darbai yra pasikartojantys ar labiau kūrybiniai ir panašiai).
6. Materialinė atsakomybė – 60 balų arba 12% (numato darbuotojo atsakomybę už konkrečias sritis kaip pavyzdžiui už darbo priemones ir panašiai).
7. Darbo sunkumas – 50 balų arba 10% (įvertina darbuotojo ištvermę atliekant fizinį darbą, intensyvų ir įtemptą protinį darbą).
8. Darbo sąlygos – 50 balų arba 10% (numato darbo aplinką, kurioje atliekamos darbo funkcijos).

Viso: 500 balų arba 100%

Visi 8 veiksniai suskirstyti į lygius (žr. 2 priedą). Lygių skaičius priklauso nuo konkretaus veiksnio. Kai kurie lygiai koreguoti atsižvelgiant į AB „Achemos“ Personalo skyriaus pareigybių reikalavimus. Kiekvieną veiksnį ir lygį turėjo įvertinti darbuotojai ir jų tiesioginiai vadovai (t.y. darbuotojai ir vadovai turėjo pažymėti, ko reikia jų darbo vietai). Darbuotojams taip pat reikėjo įvertinti, kokios specialios žinios reikalingos tinkamai atlikti jų darbo vietai priskirtoms funkcijoms. Kalboms įvertinti darbuotojas turėjo pasirinkti reikalingą kalbą – anglų, rusų, vokiečių, ispanų, italų arba įrašyti kitą bei jos lygį. Kalboms nustatyti šie lygiai:

- 1 - nereikalingas užsienio kalbos žinojimas
- 2 - patenkinamos užsienio kalbos žinios (sugebėjimas šiek tiek kalbėti ir skaityti žodyno pagalba)
- 3 - vidutinės užsienio kalbos žinios (sugebėjimas kalbėti ir šiek tiek rašyti)
- 4 - geros užsienio kalbos žinios (mokėjimas kalbėti ir rašyti)
- 5 - profesionalios užsienio kalbos žinios

Taip pat klausimyne reikėjo įvertinti, reikalingus darbo vietai kompiuterinius gebėjimus:

- 1- nereikalingi darbo kompiuterių gebėjimai
- 2 - reikalingi tik pagrindiniai kompiuterio sugebėjimai(mokėjimas dirbti su pagrindinėm programom- Microsoft PowerPoint , Microsoft Excel , Microsoft Word)
- 3 - reikalinga profesionalūs darbo kompiuteriu sugebėjimai (mokėjimas dirbti ne tik su pagrindinėm programom , bet ir papildomom programom)

Prie kiekvienų reikalingų specialių žinių pridedami papildomi balai, priklausomai nuo pasirinkto lygio (žr. 3 priedas). Visi klausimai buvo uždari ir buvo galima pasirinkti tik vieną atsakymą.

2.2.3. Tyrimo populiacija ir imtis

Tyrimo populiacija – visi AB „Achemos“ Personalo skyriaus darbuotojai, kurių tyrimo

metu buvo 11 (N=11). Tyrime buvo panaudota ištisinė apklausa, buvo apklausiami visi AB „Achemos“ Personalo skyriaus tiesioginiai vadovai bei darbininkai.

2.2.4. Duomenų rinkimas

Apklausa atlikta nuo 2009m. kovo 23d iki 2009m. kovo 29d. Klausimynas buvo išdalintas asmeniškai kiekvienam darbuotojui. Atsakęs darbuotojas asmeniškai atidavė klausimyną. Buvo išdalinta 11 klausimynų, gauta atgal taip pat 11. Visi klausimynai buvo iki galo užpildyti.

Apklausa vyko pakankamai sklandžiai, visi noriai atsakė į klausimus. Vieni atsakė iškart, o kitiems prireikė laiko, kad galėtų pagaltoti.

Anketos buvo anonimiškos, respondentams vardų bei pavardžių nurodyt nereikėjo.

Tyrimo duomenys buvo apdoroti panaudojant 13,0 SPSS versiją. Tirtų veiksmų lygiui nustatyti buvo palyginami veiksmų vidurkiai t.y. pagal gautuosius apklausų rezultatus buvo išvedami vidurkiai. Galiausiai gautų veiksmų atsakymų vidurkiai buvo susumuojami, nes nustatant tarifinę kategoriją reikalinga galutinė visų veiksmų lygių suma.

2.3. Tyrimo eiga

2.3.1. Personalo skyriaus darbo vietų įvertinimas

Taikant „Darbų ir pareigybių metodiką“, pirmasis žingsnis yra įvertinti atliekamus darbus konkrečioje įmonėje. Kiekvienas darbas yra vertinamas pagal kompensuojamus veiksmus. Kiekvienam kompensuojamui veiksmui yra priskiriami atitinkami balai.

Empirinio tyrimo pirmasis uždavinys - nustatyti kiekvienos Personalo skyriaus darbo vietos vertę AB „Achemoje“. Buvo įvertintos 8 darbo vietos, 9 skirtingų respondentų. Kiekvieną darbo vietą vertino pats darbuotojas ir jo tiesioginis viršininkas, remiantis Personalo skyriaus hierarchine struktūra. Sekretorės referentės darbo vieta buvo įvertinta 2 žmonių, referentės - 3, vyresnysis archyvaras - 2, raštvedės - 3, archyvarės įrišėjos - 3, struktūrinių fondų projektų vadybininkės - 2, personalo vadybininkės - 3, personalo apskaitos specialisto - 4 (žr.2 lentelę).

2 lentelė. Darbo vietų vertintojai

Darbo vieta	Įvertinusieji respondentai
Sekretorė referentė	Sekretorė referentė, personalo skyriaus viršininkė
Referentė	Dvi dirbančios referentės, personalo skyriaus viršininkė
Vyresnysis archyvaras	Vyresnysis archyvaras, personalo skyriaus viršininkė
Raštvedė	Raštvedė, personalo skyriaus viršininkė, vyresnysis archyvaras
Archyvarė įrišėja	Archyvarė įrišėja, personalo skyriaus viršininkė, vyresnysis archyvaras
Struktūrinių fondų projektų vadybininkė	Struktūrinių fondų projektų vadybininkė, personalo skyriaus viršininkė
Personalo vadybininkė	Dvi dirbančios personalo vadybininkės, personalo skyriaus viršininkė
Personalo apskaitos specialistas	Personalo apskaitos specialistas, dvi dirbančios personalo vadybininkės, personalo skyriaus viršininkė

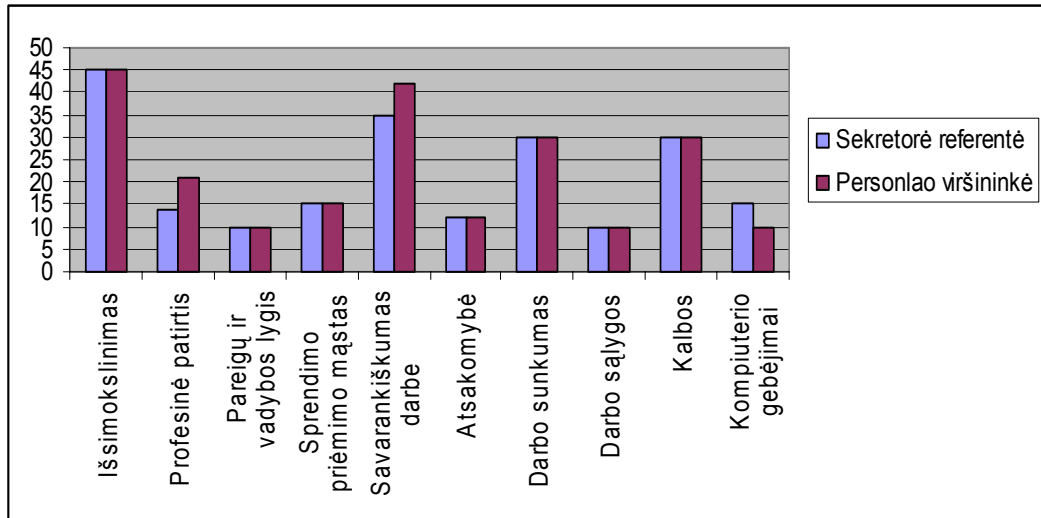
Peržiūrėjus šių respondentų atsakymus, kiekvienam iš jų pasirinktam veiksmui priskirti balai. Kiekvienas klausimyno klausimas turėjo priskirtą balų skaičių t.y. kiekvienas atitinkamai pasirinktas kompensuojamas veiksnys turėjo savo balus. Kiekvienam veiksmui buvo priskiriami balai remiantis metodiką (žr. 2 priedas). Už kalbas ir už darbo kompiuteriu gebėjimus taip pat pridedami balai (žr. 3 priedas).

Peržiūrėjus klausimynų atsakymus, gauti skirtingi įvertinimai kiekvienai darbo vietai. Iš atsakymų matyti, kad ta pati darbo vieta, skirtingų respondentų surenka pakankamai skirtingus įvertinimus bei balus. Skirtingas respondentas anketoje pažymėjo skirtingus veiksmių lygius darbo vietai.

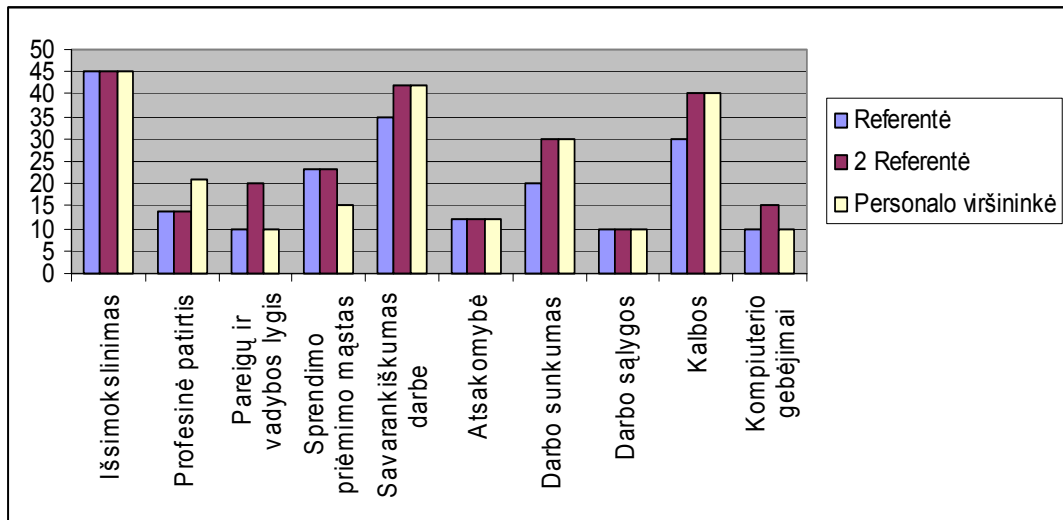
Sekretorės referentės pažymėti skirtingi veiksmių lygiai buvo šie - profesinė patirtis, savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe, kompiuterio gebėjimai (žr. 5 paveikslą). Personalo viršininkė šia darbo vietą įvertino iš viso 225 balais, o sekretorė referentė - 216.

Referentės skirtingi pažymėti veiksmių lygiai buvo tokie - profesinė patirtis, pareigų ir vadybos lygis, sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė, savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe, darbo sunkumas, kalbos bei kompiuterio gebėjimai (žr. 6 paveikslą). Referentė savo darbo vietą iš viso įvertino 208,5 balais, antroji referentė įvertino – 250,5 ir personalo viršininkė – 235.

5 paveikslas. Sekretorės referentės darbo vietos apklausos įvertinimai balais

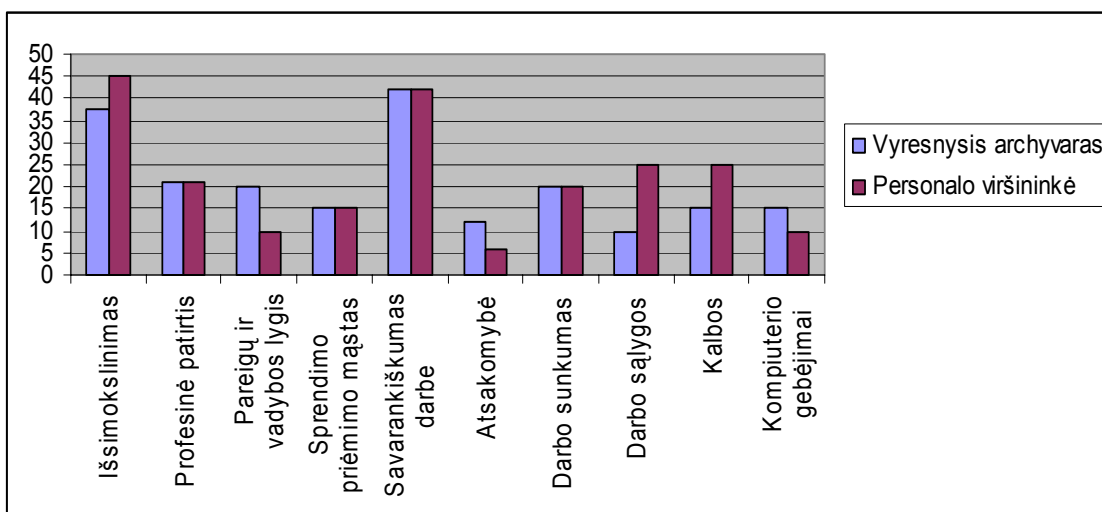


6 paveikslas. Referentės darbo vietos apklausos įvertinimai balais



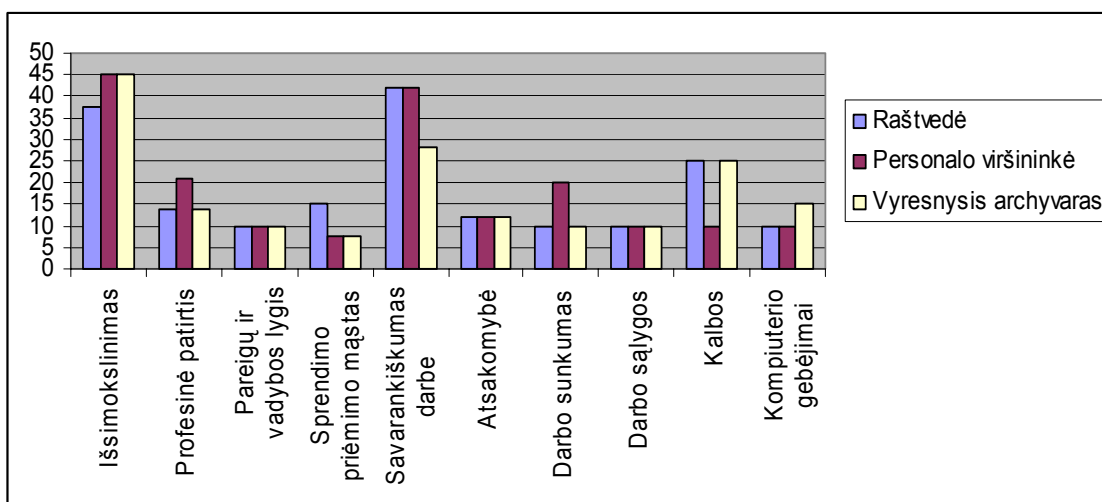
Vyresniojo archyvaro skirtingi veiksmų lygiai – išsimokslinimas, pareigų ir vadybos lygis, atsakomybė, darbo sąlygos, kalbos bei kompiuteriniai gebėjimai (žr. 7 paveikslą). Vyresnysis archyvaras savo darbo vietą įvertino 207,5 balais, o personalo viršininkė iš viso įvertino 219 balų.

7 paveikslas. Vyresniojo archyvaro darbo vietos apklausos įvertinimai balais



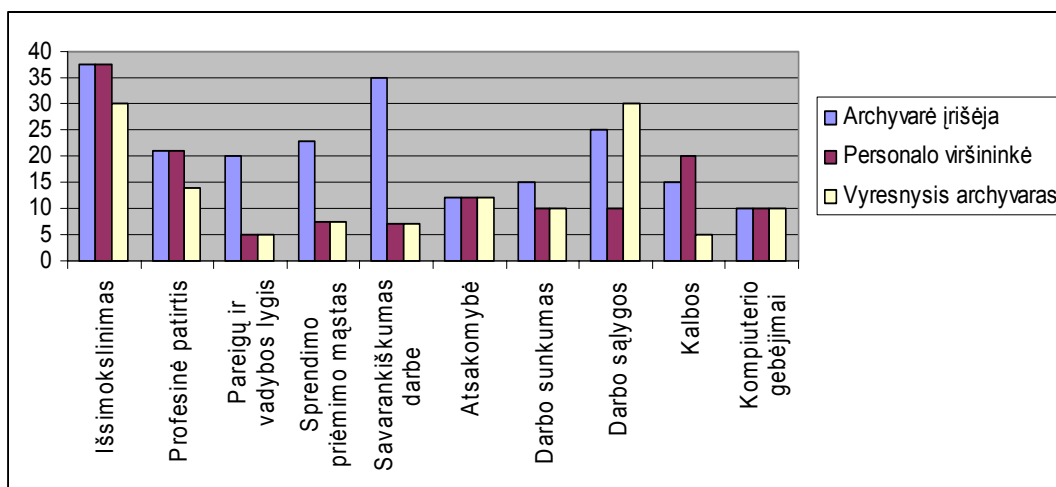
Raštvedės skirtingi veiksnų lygiai – išsimokslinimas, profesinė patirtis, sprendimų priėmimo mastas, darbo sunkumas, kalbos (žr. 8 paveikslą). Savo darbo vietą raštvedė įvertino 185,5 balais, personalo viršininkė įvertino 187,5 balais ir vyresnysis archyvaras – 176,5 balais.

8 paveikslas. Raštvedės darbo vietos apklausos įvertinimai balais



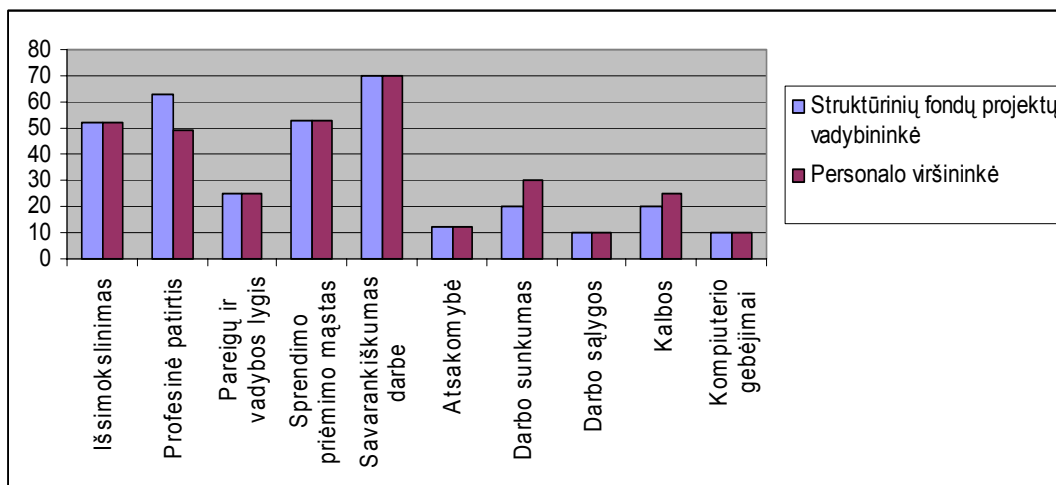
Archyvaro įrišėjo – visi sužymėjo skirtingus veiksnius išskyrus darbo atsakomybę (žr. 9 paveikslą). Archyvarė įrišėja savo darbo vietą įvertino 213 balais, personalo viršininkė šią darbo vietą įvertino 140 balais ir vyresnysis archyvaras įvertino – 130,5.

9 paveikslas. Archyvarės įrišėjos darbo vietos apklausos įvertinimai balais



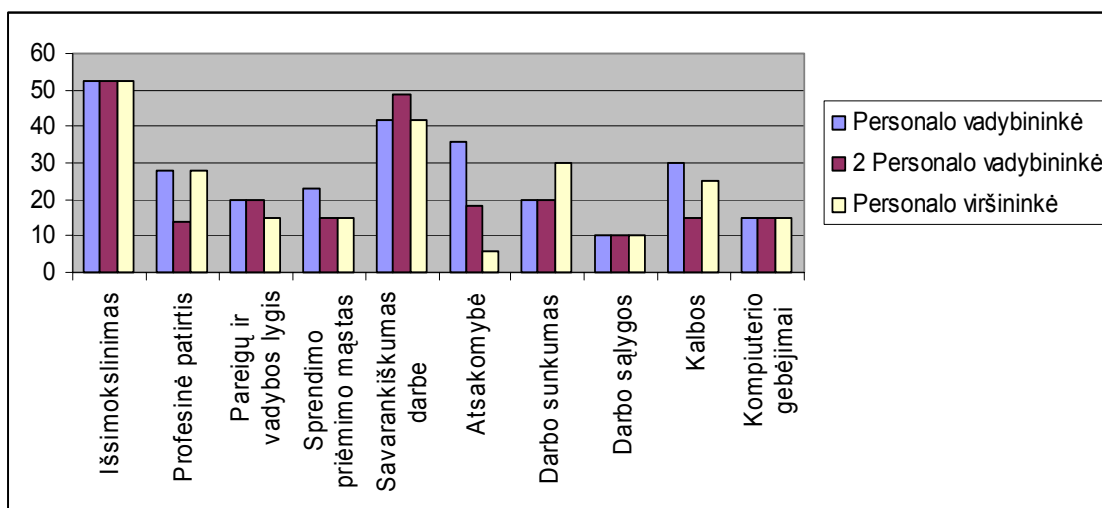
Struktūrinių fondų projektų vadybininkės darbo vietos skirtingi veiksmų lygiai – profesinė patirtis, darbo sunkumas ir kalbos (žr. 10 paveikslą). Savo darbo vietą ji įvertino 335 balais, o personalo viršininkė 336 balais.

10 paveikslas. Struktūrinių fondų projektų vadybininkės darbo vietos apklausos įvertinimai balais



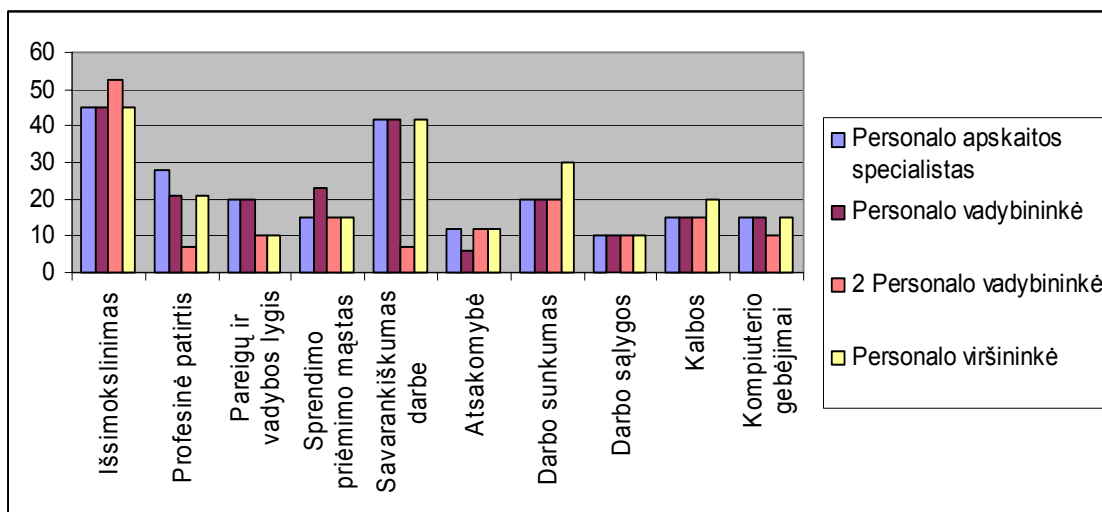
Personalo vadybininkė – beveik visi veiksmų lygiai sužymėti skirtingai (žr. 11 paveikslą). Pirmoji personalo vadybininkė šią darbo vietą įvertino iš viso 276 balais, antroji vadybininkė – 228,5 ir personalo viršininkė – 238,5 balais.

11 paveikslas. Personalo vadybininkės darbo vietos apklausos įvertinimai balais



Personalo apskaitos specialistas – taip pat sužymėti visi skirtingi veiksniai lygiai, išskyrus darbo sąlygas (žr. 12 paveikslą). Personalo apskaitos specialistas šią darbo vietą įvertino 222 balais, personalo vadybininkė – 216,5 ir antroji dirbanti personalo vadybininkė – 158,5, o personalo viršininkė įvertino 220 balais.

12 paveikslas. Personalo apskaitos specialisto darbo vietos apklausos įvertinimai balais



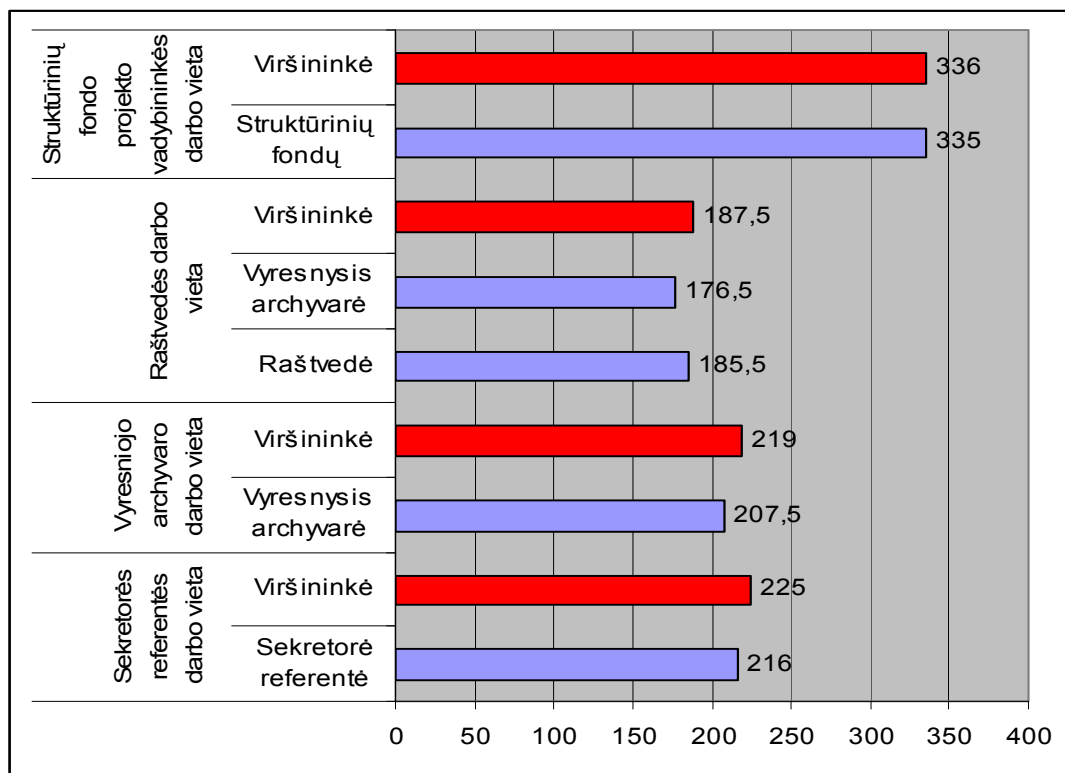
Gautos galutinės apklausų sumos, vaizdžiai skiriasi dėl skirtingų pasirinktų veiksnių lygių.

Iš skirtingų surinktų balų sumų matyti tendencija, kad kai kurie darbuotojai savo darbo vertę įvertina žemesniais balais, nei personalo viršininkė (žr. 13 paveikslą). Kodėl taip buvo tik

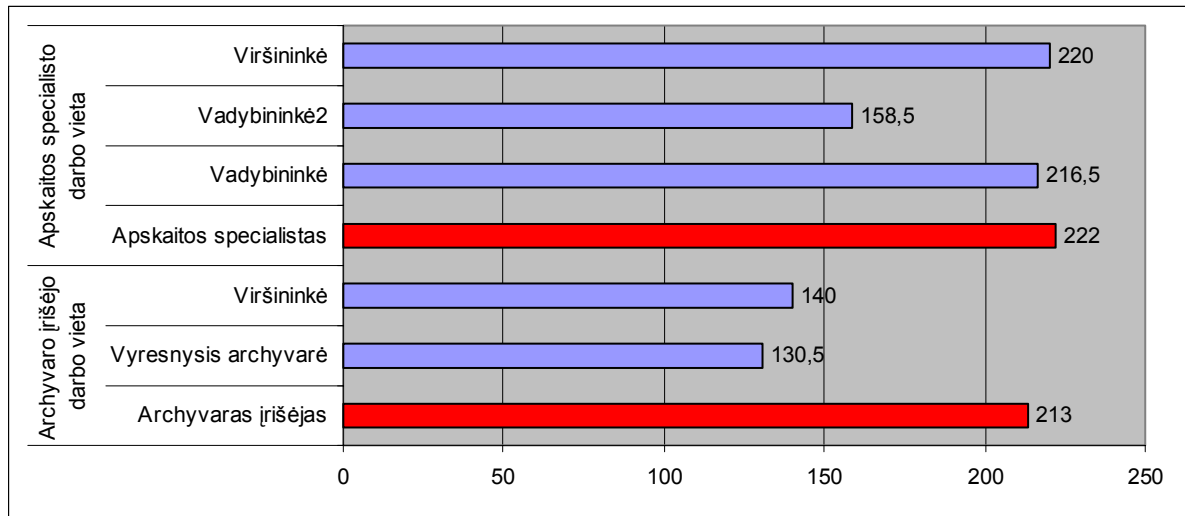
galima spėlioti, gali būti todėl, kad viršininkė ne iki galo žino, ko reikia, gerai atliekant darbo vietai, nes žmogus dirbantis savo darbo vietoje labiau žino kokių veiksmų jam reikia. Galimas dalykas, kad viršininkė, pervertina darbo vietas, nes klausimai buvo prašoma kokių veiksmų reikėtų tinkamai atlikti darbo vietai, ji mano, kad reikėtų aukštesnių reikalavimų. Balus labiausiai kelia didesni kalbų balai. Vertintojai darbuotojai mano, kad užtektų žemesnių reikalavimų, atliekant tinkamai darbo vietai. O gal kaip tik viršininkė žino tiksliau ko reikia tinkamai atliekant šias darbo vietas.

Buvo tokių atvejų, kai ir darbuotojas įvertino aukštesniais balais savo darbo vietą (žr. 14 paveikslas), šioje vietoje taip pat balai kito dažniausiai dėl kalbų. Galimas dalykas, kad darbininkai paaukštino reikalingus veiksmus, gal labiau pradėjo vertinti save, nei darbo vietą, todėl ir įvertino aukštesniais balais negu iš tikro yra. Dažniausiai darbininkai įvertino skirtingai reikalingų kalbų lygius, kompiuterio gebėjimų lygius kas ir privedė prie balų skirtumų.

13 paveikslas. Gautųjų klausimynų balų sumos, kai viršininkė įvertino darbo vietas aukštesniais balais

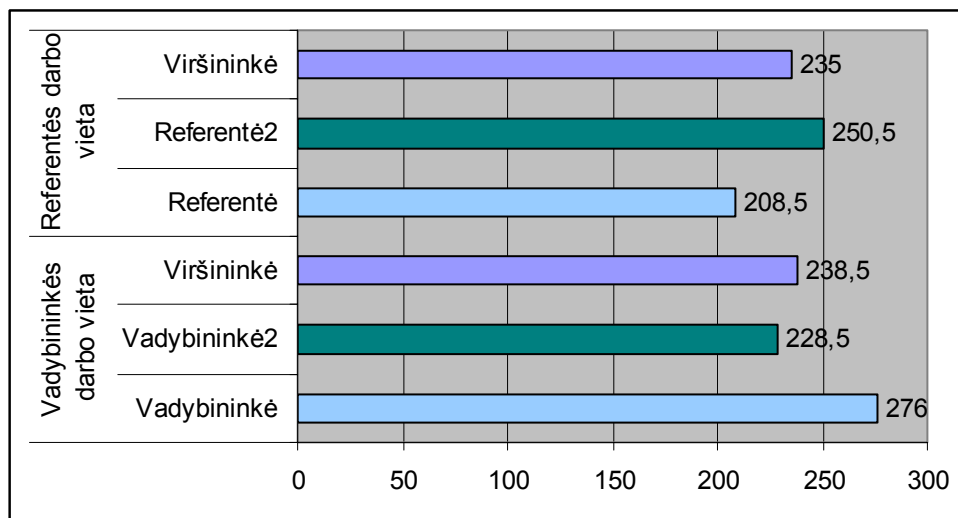


14 paveikslas. Gautųjų klausimynų balų sumos, kai darbuotojai darbo vietą įvertino aukštesniais balais



Tų pačių darbo vietų darbuotojai taip pat vertino pakankamai skirtingai savo darbo vietas (žr. 15 paveikslą). Vaizdžiai skiriasi abiejų vadybininkių vertinimai ir abiejų referenčių. Vienų darbuotojų vertinimai žymiai aukštesni, nei kitų. Kodėl vertinimai skirtingi irgi neaišku. Gal kuri darbuotoja labiau pradėjo vertinti save, nei darbo vietą.

15 paveikslas. Gautųjų klausimynų balų sumos, kai tokie patys darbuotojai įvertinę skirtingai savo darbo vietas



Kodėl įvertintos gautosios galutinės sumos ir atsakymai skiriasi sunku pasakyti. Nebuvo nei vieno identiškai sužymėto klausimyno.

2.3.2. Personalo skyriaus darbo vietų priskyrimas tarifinėms grupėms

Antrasis empirinio tyrimo tikslas yra sugrupuoti panašius darbus į apmokėjimo kategorijas. Vienai apmokėjimo kategorijai priskiriami vienodo sunkumo darbai. Metodikoje siūloma pagal surinktą balų skaičių, konkrečią darbo vietą priskirti vienai iš 25 (žr. 5 priedas) tarifinių kategorijų (kai kurioms iš šių kategorijų nepriskirsime nei vienos darbo vietos, nes pasirinkome įvertinti tik 8 skirtingas AB „Achemos“ darbo vietas). Tarifine kategorija pagal metodiką skaitoma panašaus sudėtingumo darbai ir jų grupės visos įmonės vertinamų darbų hierarchijoje.

Deja šio žingsnio negalime atlikti, nes skirtingi gautieji balai neleidžia tiksliai pasirinkti tarifinės grupės, kuri reikalinga tolimesniame mano darbo užmokesčio skaičiavime. Todėl pasitelkus SPSS programą buvo apdoroti duomenys, skaičiuojant atsakymų vidurkius ir gauti balai darbo vietai (žr. 3 lentelę), kurie panaudoti tolimesniame skaičiavime.

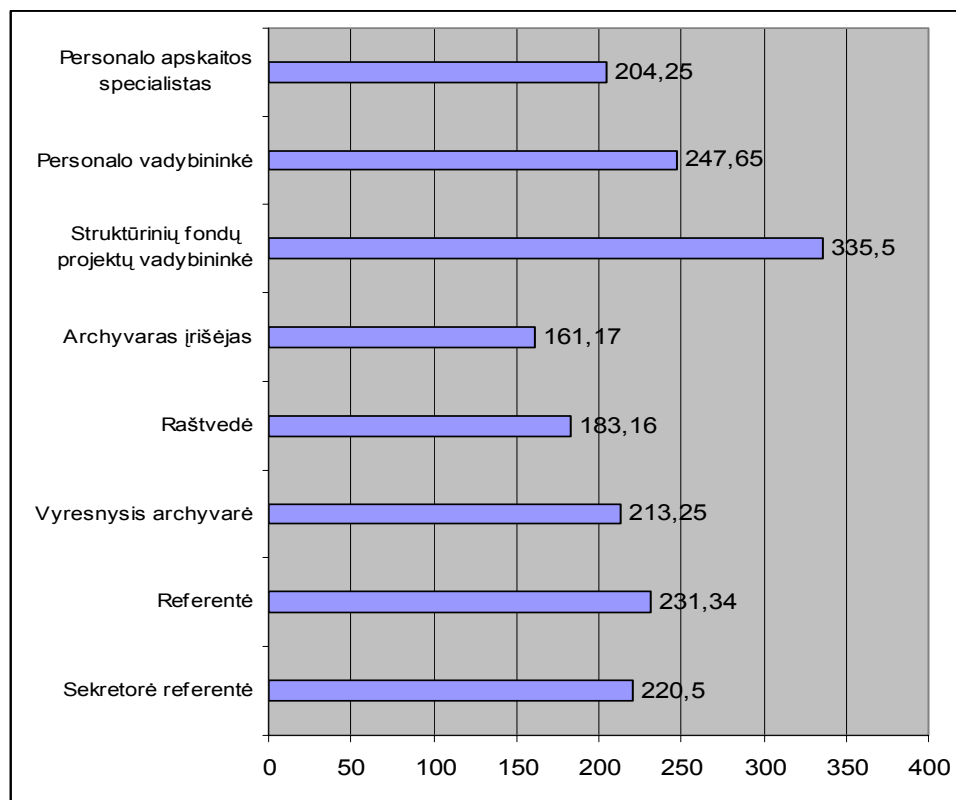
3 lentelė. AB„Achemos“ Personalo skyriaus SPSS apdoroti apklausos įvertinimai balais

Darbo vieta	Išsimokslinimas	Profesinė patirtis	Pareigų ir vadybos lygis	Sprendimų priėmimo mastas	Savarankiškumas ir kūrybiškumas	Atsakomybė	Darbo sunkumas	Darbo sąlygos	Užsienio kalbų žinojimas	Darbo kompiuterio gebėjimai	Viso
Archyvarė įrišėja	35	18,7	10	12,5	16,33	12	11,7	22	13,33	10	161
Personalo apskaitos specialistas	46,9	19,3	15	16,9	33,25	11	22,5	10	16,25	13,8	204
Personalo vadybininkė	52,5	23,3	18	17,5	44,33	20	23,3	10	23,33	15	248
Raštvedė	42,5	16,3	10	10	37,33	12	13,3	10	20	11,7	183
Referentė	45	16,3	13	20	39,67	12	26,7	10	36,67	11,7	231
Sekretorė Referentė	45	17,5	10	15	38,5	12	30	10	30	12,5	221
Struktūrinių fondų projektų vadybininkė	52,5	56	25	52,5	70	12	25	10	22,5	10	336
Vyresnysis archyvas	41,3	21	15	15	42	9	17,5	20	12,5	10	213

Iš gautų rezultatų matome, kad darbo vietų veiksmų balai pasikeitė. Vidurkio apskaičiavimas leido išvesti vieną nuomonę iš keletos nuomonių. Todėl gautųjų veiksmų lygių

balai buvo sudedami ir išvedama galutinė suma (žr. 16 paveikslas), kuri reikalinga tarifinei grupei nustatyti.

16 paveikslas. AB „Achemos“ Personalo skyriaus SPSS apdorotų klausimynų balų sumos



Taigi iš gautų rezultatų gauname, kad sekretorė referentė surinko 220,5 balus taigi ji priklauso 10 tarifinei grupei, referentė surinko 231,34 jos tarifinė grupė taip pat 10, vyresnysis archyvaras surinko 213,25 jo tarifinė grupė 9, raštvedė surinko 183,16 tad tarifinė grupė yra 8, archyvarė įrišėja surinko 161,17 tad jos grupė 7, struktūrinių fondų projektų vadybininkė surinko 335,5 todėl ji priklauso 16 grupei, personalo vadybininkė surinko 247,65 ji priskirta 11 grupei, personalo apskaitos specialistas surinko 204,25 jį priskyrėm 9 tarifinei grupei (žr. 4 lentelę). Taigi žemiausia užimta tarifinė grupė mūsų atveju yra 7 kurią užėmė archyvarė įrišėja, o daugiausiai balų surinko struktūrinių fondų projektų vadybininkė, kuri priklausys, net 16 tarifinei grupei.

4 lentelė. Darbo vietų priskyrimas tarifinei kategorijai

Darbo vieta	Gauta balų suma	Tarifinė kategorija	Darbo vietos vertė balais
Archyvarė įrišėja	161,17	7	161 – 178
Raštvedė	183,16	8	179 – 196
Personalo apskaitos specialistas	204,25	9	197 – 214
Vyresnysis archyvaras	213,25	9	197 – 214
Sekretorė referentė	220,5	10	215 – 232
Referentė	231,34	10	215 – 232
Personalo vadybininkė	247,65	11	233 – 250
Struktūrinių fondų projektų vadybininkė	335,5	16	323 - 340

2.4. Empirinio tyrimo apibendrinančios išvados

Tyrimo klausimynus užpildė 11 AB „Achemos“ Personalo skyriaus darbuotojų ir vadovų. Abu empirinio tyrimo uždaviniai buvo pasiekti ir įvykdyti. Pirmasis uždavinys buvo nustatyti AB „Achemos“ personalo skyriaus darbų vertę. Šiame etape darbuotojų bei jų tiesioginių vadovų buvo prašoma įvertinti darbus. Gauti rezultatai buvo pakankamai skirtingi, vieni darbininkai vienas pareigas įvertino aukštesniais balais kiti žemesniais. Todėl SPSS pagalba atsakymai buvo apdoroti skaičiuojant vidurkius ir išvesti balai kiekvienai pareigybei. Vėliau gauti rezultatai buvo panaudoti įgyvendinant antrąjį tikslą, t.y. priskirti darbus tarifinei grupei pagal gautuosius balus. Abu uždaviniai buvo įvykdyti, gautieji rezultatai padės nustatyti AB „Achemos“ Personalo skyriaus darbuotojų bazinį užmokestį.

3. VADYBINIAI SPRENDIMAI

Prieš tai empiriniu tyrimu buvo nustatyta AB „Achemos“ Personalo skyriaus darbo vietų vertės. Tada darbo vietos buvo priskirtos vienai ar kitai tarifinei kategorijai. Kuo daugiau darbo vieta surinko balų, tuo aukštesnė jo tarifinė grupė ir tuo aukštesnis nustatomas darbo užmokestis. Todėl sekantys žingsniai, pagal „Darbų ir pareigybių metodiką“, yra: pasirinkti priimtina įmonei diferenciacijos diapazoną, nustatyti koeficientus kiekvienai tarifinei kategorijai ir galiausiai apskaičiuoti kiekvienai darbo vietą bazinį darbo užmokestį.

Prieš nustatant darbo užmokestį konkrečiai darbo vietai, įmonė turėtų atsižvelgti į savo finansines galimybes, bei atlyginimo politiką įmonėje. Be to, įmonė turėtų pasirinkti priimtina darbo užmokesčio diferencijavimo diapazoną t.y. santykį tarp aukščiausio ir žemiausio darbo užmokesčio. Klasikinėse darbų įvertinimo balais metodikose dažniausiai siūloma imti 1:5 diapazoną, t.y. didžiausias darbo užmokestis organizacijoje bus penkis kartus didesnis už mažiausią darbo užmokestį. Anot Vanago(2006), toks skirtumas yra pakankamas, jei tarnautojai ir darbininkai vertinami atskirai, tačiau jis nėra pakankamai geras jei yra visų darbų vertinimo metodika.

Diapazonas priklauso nuo vidinių įmonės veiksmų ir išorinių sąlygų. Vidiniais veiksniais galėtų būti šie – finansinės galimybės, darbuotojų skaičius, strategija - kaip ar siekiama skatinti aukštesnės kvalifikacijos darbininkus ar žemesnės. Išoriniais galėtų būti kaip rinkoje nusistovėjusios tokios pat darbo vietos vertė ir pan.

Metodikoje siūlomi trys skirtingi diferencijavimo diapazonai – 1:5, 1:10, 1:18. Kaip jau minėjau tai reiškia, kad priklausomai nuo pasirinkto diapazono, didžiausias darbo užmokestis bus penkis, dešimt ar aštuoniolika kartų didesnis už mažiausią darbo užmokestį. Esant krizei šiuo metu Lietuvoje tinkamiausias diapazonas būtų 1:5, jei norima sutaupyti lėšų išleidžiamų personalo atlyginimui ir jei norima nemažinti etatų skaičiaus. Šis diapazonas mums taip pat tinkamas, nes kaip minėjau AB „Achemoje“ darbuotojai ir tarnautojai yra vertinami atskirai. Bet atsižvelgiant į tai, kad įmonė vykdo rinkoje pakankamai agresyvią politiką, mąsto apie plėtimąsi ir visą laiką stengiasi išlaikyti gerą darbdavio poziciją, įmonės diapazonas turėtų būti aukštesnis. Kitaip tariant, diferencijavimo diapazoną galėtumėme pavadinti anot Vanago (2006) motyvacijos koeficientu - kuo aukštesnis koeficientas, tuo didesnė motyvacija. Todėl AB „Achemos“ atlyginimai suskaičiuojami pagal visus tris siūlomus diapazonus ir paliekama įmonei spręsti kokį diapazoną pasirinkti pagal turimus šiuo metu įmonės finansus.

Galiausiai pasirinkus diferencijavimo diapazoną reikia nuspręsti, pagal kokį darbo užmokesčio augimo principą bus nustatomi koeficientai ir darbo užmokestis. Galimi trys darbo užmokesčio didėjimai: pagal regresyvinę, tiesinę ar progresyvinę priklausomybę. Regresyvinis atvejis kuo aukštesnė tarifinė grupė tuo labiau tarifinis darbo užmokesčio koeficiento augimas lėtėja, t.y. kuo aukštesnė tarifinė kategorija, tuo mažesnis darbo užmokesčio padidėjimas. Tiesiniu atveju einant nuo vienos tarifinės grupės prie kitos darbo užmokestis didėja tolygiai. Ir

taikant progresyvinę priklausomybę, tai tarifinis darbo užmokesčio koeficientas auga tuo sparčiau, kuo didesnė tarifinė kategorija. Šiame darbe bus nagrinėjama progresyvinės priklausomybės metodas, šio metodo taikymas skatina darbuotoją kelti kvalifikaciją ir tobulėti, stengtis pereiti iš žemesnės tarifinės kategorijos į aukštesnę ir gauti aukštesnį atlyginimą. Tokia sistema orientuota labiau į aukštesnes pareigas užimančius darbuotojus, kurių sprendimai labiausiai turi įtakos tolimesniam įmonės pelnui. Bet jei ekonominė situacija Lietuvoje negerėtų siūlyčiau taikyti AB „Achemai“ regresyvinę priklausomybę. Anot Kiplinger (2009) ekonominės krizės metu „diržai“ pirmiausia turėtų būti suveržti nuo aukščiausiuoju kompanijos darbuotojų t.y. pirmiausia jiems turėtų būti mažinamos algos. Autorius siūlo aukščiausiems vadovams sumažinti algas 5%, o kitiems mažėjančiai iki mažiausios algos. Perskaičiuotas atlyginimas regresyviu priklausomybės metodu leistu užtikrinti mažesnes algas aukščiausiems darbuotojams, nes šiuo metodu - augant tarifinei kategorijai, tarifinio darbo užmokesčio koeficientas mažėja.

Pasirinkus diferencijavimo diapazoną ir augimo principą apskaičiuojame darbo užmokestį tarifinėm kategorijom. Šiame darbe darbo užmokestį išnagrinėsime pagal tris skirtingus diferencijavimo diapazonus ir pagal progresyvinės priklausomybės metodą (žr. 5 lentelė). Pirmosios tarifinės kategorijos darbo užmokestis prilyginamas 1, kitų kategorijų tarifiniai darbo užmokesčio koeficientai nustatomi naudojant progresyvinės priklausomybės metodą. Pirmosios tarifinės kategorijos koeficientas prilyginamas 1 ir jo darbo užmokestis nustatomas pagal minimalų mėnesinį darbo užmokestį, kuris šiuo metu yra 800Lt. Likusių kategorijų darbo užmokesčio lygiai apskaičiuojami dauginant atitinkamos tarifinės kategorijos darbo užmokesčio koeficientą bei pirmos kategorijos darbo užmokestį t.y. 800Lt (koeficientas x 800 Lt).

Prieš tai empiriniame tyrime suskaičiavome kiek atskira darbo vieta surinko balų: sekretorė referentė surinko 220,5 balus taigi ji priklauso 10 tarifinei grupei, referentė surinko 231,34 jos tarifinė grupė taip pat 10, vyresnysis archyvarė surinko 213,25 jo tarifinė grupė 9, raštvedė surinko 183,16 tad tarifinė grupė yra 8, archyvarė įrišėja surinko 161,17 tad jos grupė 7, struktūrinių fondų projektų vadybininkė surinko 335,5 todėl ji priklauso 16 grupei, personalo vadybininkė surinko 247,65 ji priskirta 11 grupei, personalo apskaitos specialistas surinko 204,25 jį priskyrėm 9 tarifinei grupei. Todėl pagal atskiras gautąsias tarifines grupes ir skirtingus diferencijavimo diapazonus priskirsime kiekvienai Personalo skyriaus darbo vietai atlyginimus (žr. 6 lentelė).

5 lentelė. Tarifinės kategorijos bei jų darbo užmokesčio koeficientai ir darbo užmokesčio lygis

Tarifinė kategorija	Tarifiniai darbo užmokesčio koeficientai ir darbo užmokesčio lygis					
	Diferencijavimo diapazonas 1:5		Diferencijavimo diapazonas 1:10		Diferencijavimo diapazonas 1:18	
	Koeficientas	Darbo užmokestis	Koeficientas	Darbo užmokestis	Koeficientas	Darbo užmokestis
1	1,00	800	1,00	800	1,00	800
2	1,05	840	1,06	848	1,10	880
3	1,11	888	1,14	912	1,25	1000
4	1,18	944	1,24	992	1,45	1160
5	1,26	1008	1,36	1088	1,70	1360
6	1,35	1080	1,50	1200	2,01	1608
7	1,45	1160	1,66	1328	2,35	1880
8	1,56	1248	1,84	1472	2,75	2200
9	1,68	1344	2,08	1664	3,20	2560
10	1,81	1448	2,35	1880	3,70	2960
11	1,95	1560	2,65	2120	4,25	3400
12	2,10	1680	2,98	2384	4,85	3880
13	2,26	1808	3,34	2672	5,50	4400
14	2,43	1944	3,73	2984	6,20	4960
15	2,61	2088	4,15	3320	6,95	5560
16	2,80	2240	4,60	3680	7,75	6200
17	3,00	2400	5,08	4064	8,60	6880
18	3,21	2568	5,59	4472	9,50	7600
19	3,43	2744	6,13	4904	10,45	8360
20	3,66	2928	6,70	5360	11,45	9160
21	3,90	3120	7,30	5840	12,50	10000
22	4,15	3320	7,93	6344	13,60	10880
23	4,41	3528	8,59	6872	14,75	11800
24	4,68	3744	9,28	7424	15,95	12760
25	5,00	4000	10,00	8000	18,00	14400

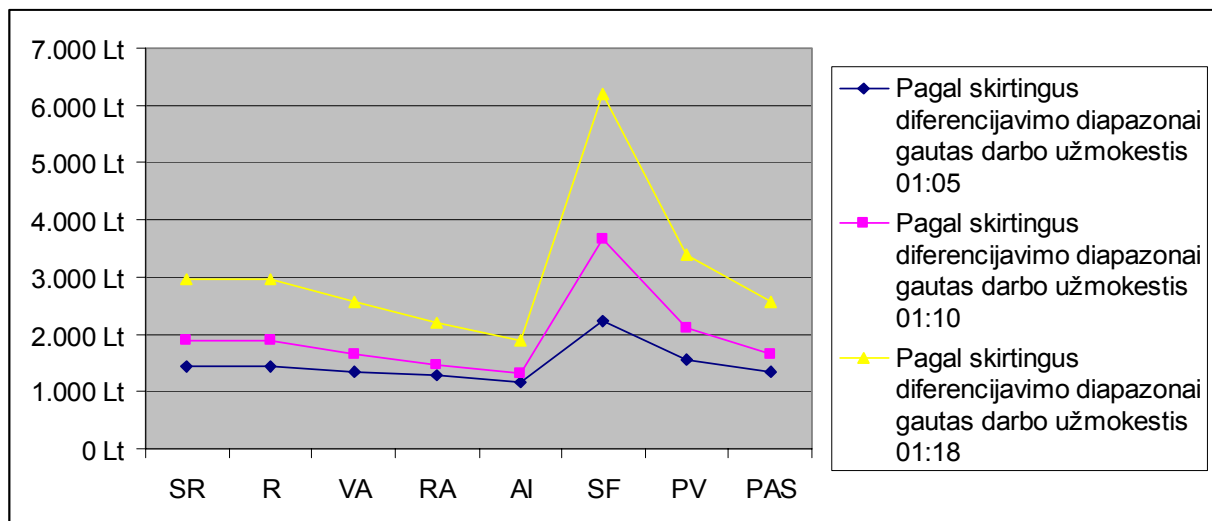
6 lentelė. Bazinio darbo užmokesčio nustatymas AB „Achemos“ Personalo skyriaus darbuotojams

	Pagal skirtingus diferencijavimo diapazonai gautas darbo užmokestis			
	Tarifinė kategorija	1:5	1:10	1:18
Archyvarė įrišėja	7	1160 Lt	1328 Lt	1880 Lt
Raštvedė	8	1248 Lt	1472 Lt	2200 Lt
Vyresnysis archyvaras	9	1344 Lt	1664 Lt	2560 Lt
Personalo apskaitos specialistas	9	1344 Lt	1664 Lt	2560 Lt
Sekretorė referentė	10	1448 Lt	1880 Lt	2960 Lt
Referentė	10	1448 Lt	1880 Lt	2960 Lt
Personalo vadybininkė	11	1560 Lt	2120 Lt	3400 Lt
Struktūrinių fondų projektų vadybininkė	16	2240 Lt	3680 Lt	6200 Lt

Kaip matome, skirtingų diferencijavimo diapazonų atlyginimai vaizdžiai skiriasi (žr.17 paveikslas). Ypač tada, kai diferencijavimo diapazonas yra 1:18, struktūrinių fondų projektų vadybininkės atlyginimas ypač šokteli į viršų. Kuris iš šių diferencijavimo diapazonų yra tinkamiausias, sunku pasakyti. Krizės laikotarpiu siūlyčiau 1:5, tam, kad nemažinti etatų ir

išlaikyti jau apmokytus ir į juos investuotus darbininkus. Bet ar jis yra pakankamas, kai atskaičiuojami mokesčiai ir atsižvelgiant į tai, kad įmonė sustabdė priedų mokėjimą, kas sumažino itin kintamąją darbo užmokesčio dalį, manyčiau ne. Bet pažiūrėjus iš kitos pusės tai tarsi užburtas ratas, darbininkai žinoma nori didesnių atlyginimų, nes pragyvenimas brangsta, bet įmonės išlaidoms didėjant visos kainos kyla ir toliau.

17 paveikslas. Personalo skyriaus baziniai atlyginimai pagal skirtingus diferencijavimo diapazonus



Taigi, bet kuris pasirinktas diferencijavimo diapazonas garantuos teisingą įmonės vidinį atlyginimą. Bet nepamirškime, kad nagrinėjama įmonė yra įsikūrusi Jonavoje, šalia didžiųjų miestų kaip Kaunas ir Vilnius, kuriuose dažniausiai rinka sukuria didesnius atlyginimus, todėl įmonei itin svarbu sukurti tokį atlyginimą, kuris išlaikytų darbuotojus. Bet AB „Achema“ yra gamybinė įmonė, todėl ji intensyviai gali didinti gamybos apimtį, todėl tokio masto įmonės kaip mano analizuojama dažniausiai nustato išorinį atlyginimą. Šios įmonės vidutinis darbo užmokestis visą laiką buvo aukštesnis už Lietuvos vidutinį darbo užmokestį. Profsąjungos tikslas yra užtikrinti, kad bendrovės darbuotojų atlyginimas turi būti ne mažesnis, nei 1,5 karto Lietuvos pramonės įmonių vidutinių atlyginimų. Tokie įmonės siekiai užtikrina teisingą atlyginimą. Deja Lietuvoje įmonės viešai nepublikuoja atlyginimų, todėl yra pakankamai sunku užtikrinti teisingą išorinį atlygį. Užtikrinti išorinį teisingumą pagal Desler (2001) reikia atlikti atlyginimų apžvalgą ir išsiaiškinti, kiek kiti darbdaviai moka už tokius pat darbus. Padaryti to formaliai kaip minėjau nelabai įmanoma, o neformaliai išgirstos nuogirdos ne itin gali būti tikslingos. Darbuotojai lygindami savo atlyginimo išorinį teisingumą taip pat lyginą tik tokią pačią pareigybę kaip savo, neatsižvelgdami į darbo patirtį, našumą bei kvalifikacijos skirtumus.

Bet atsižvelgiant į tai, kad įmonės kintamoji atlyginimo dalis siekia 60 - 66%, tai nustačius 1 -5 diferenciacijos diapazoną bus pakankamai užtikrinant apmokėjimo teisingumą ir vidinį, ir išorinį. Nustatytas bazinis užmokestis pagal „Darbų ir pareigybių vertinimo metodiką“ garantuos AB „Achemai“, kad panašaus sudėtingumo darbams būtų mokamas panašus atlyginimas. Šis nustatytas darbo užmokestis išspręs darbuotojų nepasitenkinimą ir pakels motyvaciją.

Šiame darbe veiksniai buvo parinkti pagal „Darbų ir pareigybių metodiką“, bet ateityje AB „Achema“ šiuos veiksnius galėtų keisti arba pridėti atsižvelgiant į savus poreikius. Galėtų atsirasti tokie veiksniai kaip konfidencialios informacijos išsaugojimas ar reikalingi papildomi įgūdžiai ir panašiai. Taip pat įmonė turėtų koreguoti veiksmų lygius, nes veiksmų lygiai buvo koreguoti atsižvelgiant tik į AB „Achemos“ Personalo skyrių.

Taip pat įmonė galėtų, norėdama įsitikinti, kad jų siūlomas atlygis yra teisingas išorėje, atlikti atlyginimų apžvalgą Lietuvoje ir išsiaiškinti kiek kiti darbdaviai moka už tą patį darbą. Tam prireiktų nemažai laiko, nes kaip minėjau Lietuvoje atlyginimai nepublikuojami. Įmonė galėtų stebėti internete skelbtus atlyginimus, klausti darbuotojų kiek seniau jiems mokėjo ar iš kitų įvairių masinių priemonių. Surinkus išorinę informaciją įmonė galėtų įkainuoti darbus pasitelkiant Dessler (2001) siūloma darbo užmokesčio kreive, kuri parodo ryšį tarp nustatytos darbo vertės ir dabartinių apmokėjimo lygių atitinkamose kategorijose.

Apibendrinant paskutiniąją dalį galime rekomenduoti AB „Achemai“ tobulinti savo darbo apmokėjimą taikant „Darbų ir pareigybių metodiką“, kuri padės sumažinti darbuotojų nepasitenkinimą. Taikant šią metodiką visiems AB „Achemos“ darbuotojams bus aišku už ką jiems mokama. Taip pat bus išvengta to, kad panašioms darbo vietoms yra mokami skirtingi atlyginimai. AB „Achemos“ darbuotojai lygindami savus atlyginimus tarpusavyje jausis esą teisingai atlyginti. Taip pat įmonei pasiūloma kaip galima užtikrinti ateityje ir išorinį teisingumą. Įmonė užtikrindama išorinį teisingumą lengviau pritrauktu ir išlaikytu kvalifikuotos darbuotojus.

IŠVADOS

1. Iš AB „Achemos“ situacijos analizės paaiškėjo, kad pagrindinė įmonės problema neteisingas bazinis darbo užmokestis, kuris išryškėjo vidinės analizės metu. Dėl šios problemos įmonė pakankamai turi daug darbuotojų nepasitenkinimo. Iš išorinės analizės mes sužinojome, kad įmonei šiuo metu yra pakankamai lengva pritraukti kvalifikuotos darbo jėgos ir įmonė turi pakankamas galimybes mažinti savo darbo užmokestį. Bet įmonei pakankamai svarbu išlaikyti savo kvalifikuotą personalą dėl didėjančios kvalifikuotos darbo jėgos emigracijos. Todėl įmonė turi sukurti tokį atlyginimą kuris užtikrintų ir vidinį ir išorinį teisingumą.

2. Antroje dalyje buvo atliekamas kiekybinis empirinis tyrimas, kurio tikslas buvo įvertinti Personalo skyriaus darbuotojų darbus. Atlikus šį tyrimą paaiškėjo, kad kai kurie darbuotojai įvertina savo darbą aukštesniais balais nei viršininkė, taip pat buvo, kad viršininkė įvertino aukštesniais balais nei darbuotojai. Bet galiausiai tyrimo užsibrėžti tikslai buvo įvykdyti, buvo nustatytos kiekvienos Personalo skyriaus darbo vietos vertės, kurios buvo galiausiai priskirtos tarifinėms grupėms.

3. Paskutinėje dalyje buvo nustatytas AB „Achemos“ Personalo skyriui bazinis darbo užmokestis, atsižvelgiant iš gautų empirinio tyrimo rezultatų. Buvo gautos tarifinės kategorijos nuo 7 iki 16. Atlyginimai 1:5 diferencijavimo diapazone gavosi nuo 1160 Lt iki 2240 Lt. Bazinis darbo užmokestis buvo apskaičiuotas pagal „Darbų ir pareigybių vertinimo metodiką“, todėl apskaičiuotasis užmokestis užtikrins Personalo skyriui teisingą apmokėjimą. Įmonė išvengs šiuo baziniu užmokesčiu darbuotojų nepasitenkinimo ir labiau skatins motyvaciją. Įmonei siūloma tobulinti savo darbo apmokėjimo metodiką pagal atliktuosius darbe žingsnius - empiriniame tyrime ir vadybiniuose sprendimuose. Taip pat įmonei buvo pasiūlyti dar papildomi žingsniai tobulinant savo darbo apmokėjimo sistemą ateityje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Aaker, D.A. (2001). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
2. AB „Achemos“ internetinė svetainė. Žiūrėta: 2009. 03.09. Prieiga internete: www.achema.lt.
3. Bagdonavičius, J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Vilnius : VPU leidykla.
4. Berger, D.R., Berger, L.A. (1999). *The compensation handbook*. McGraw-Hill Professional
5. Chmiel , N. (2006). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas : Poligrafija ir informatika.
6. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas : Poligrafija ir informatika.
7. Dessler, G. (1997). *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
8. HR – guide (1999).*Job evaluation*. Žiūrėta: 2009.03.15. Prieiga internete: <http://www.hr-guide.com/jobevaluation.htm>.
9. Kauno diena. *Jonava: darbo vietų nėra*. Žiūrėta: 2009.03.10. Prieiga internete: <http://kauno.diena.lt/dienrastis/lietuva/jonava-darbo-vietu-nera-199586>.
10. Kiplinge, K. (2009). When firms are hurting the pain should be shared. *Kiplinger's Personal Finance*; May2009, Vol. 63 Issue 5, p18-18, 1/2p
11. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2003). Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika.
12. Pranulis, V. (2007). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
13. Robins , S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas : Poligrafija ir informatika.
14. Shipley, J.C., Kleiner, H.B. (2005) Retaining and motivating employees. *Management Research News*, pp-2-10.
15. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija Lietuvos Respublikos trišalė taryba darbo ir socialinių tyrimų institutas. *Darbu ir pareigybių vertinimo metodika*. Žiūrėta: 2009.03.02. Prieiga internete: http://www.emokymas.lt/emokymas/darbo_organizavimas/kurso_archyvas/resources/document/s/Darbu_ir_pareigybiu_vertinimo_metodika.doc).
16. Sodra. *Pagrindiniai socialiniai rodikliai*. Žiūrėta: 2009.03.10. Prieiga internete: <http://www.sodra.lt/index.php?cid=284>.
17. Statistikos departamentas. Žiūrėta: 2009.03.10. Prieiga internete: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6989>.

PRIEDAI

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas	Klausimyno pavyzdys	52
2 priedas	AB „Achemos“ Personalo skyriaus darbų vertinimo veiksniai, veiksnių lygiai bei jų vertė	59
3 priedas	Specialių žinių vertė	62
4 priedas	AB „Achemos“ Personalo skyriaus rezultatai apdoroti SPSS	63
5 priedas	Darbo vietos priskyrimas tarifinei kategorijai	64

1 priedas. Klausimyno pavyzdys

AB “Achema” Personalo skyriaus darbuotojų darbo apmokėjimas

KLAUSIMYNAS

Gerbiama AB „Achemos“ Personalo skyriaus raštvede,

Mano vardas Indrė Norvaišaitė, aš esu ISM vadybos ir ekonomikos universiteto studentė.

Šiuo metu aš rašau bakalaurinį darbą, kuriame man svarbu išsiaiškinti kaip nustatyti teisingus darbuotojų darbo apmokėjimus.

Šis klausimynas yra anoniminis, tyrimo duomenys bus apdorojami tik apibendrinta forma, tad kiekvieno dalyvio anonimiškumas garantuojamas. Ši apklausa neturės jokios įtakos jūsų tolimesniam darbui, duomenys tik būs panaudoti bakalauriniame darbe.

Užpildyti šį klausimyną jums truks ne daugiau kaip 10 – 15 minučių.

Ačiū už Jūsų atsakymus iš karto!

1. Pažymėkite prašau, kokie veiksniai yra reikalingi tinkamai atliktį Jūsų darbą. (Prie kiekvieno veiksnio padėkite varnelę, jeigu nėra tinkamo veiksnio, tada parašykite skiltyje „kita“ tinkamą).

<u>Veiksniai</u>	
1. Išsimokslinimas	
1.1. Darbui atlikti išsimokslinimas nebūtinas	
1.2. Pagrindinis	
1.3. Vidurinis	
1.4. Profesinė mokykla	
1.5. Aukštasis neuniversitetinis (bakalauras)	
1.6. Aukštasis universitetinis (bakalauras)	
1.7. Magistras	
1.8. Mokslų daktaras	
1.9. Habilituotas mokslų daktaras	
1.10. Kita:	
2. Profesinė patirtis	
2.1. Darbas nereikalauja darbo patirties. Paprastas, pasikartojantis darbas	
2.2. Reikalingas apmokymas darbo vietoje iki 3 mėn.	
2.3. Reikalinga 1 metų darbo patirtis. Darbas pasikartoja. Vidutinio sudėtingumo arba paprastas įvairus darbas	
2.4. 1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis	
2.5. 3 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis ir 1 metų vadovavimo patirtis	
2.6. 4-5 metų praktinė patirtis. Įvairus sudėtingas darbas	
2.7. Didesnė nei 5 metų darbo patirtis, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas	
2.8. Gebėjimas apibendrinti duomenis ir pateikti jų analizę	
2.9. Gebėjimas vadovauti funkicinei veiklos kryptiai (gamybai, pardavimams, teisei)	

<u>Veiksniai</u>	
2.10. Ypatingi analitiniai sugebėjimai, didelė vadovavimo patirtis	
2.11. Kita :	
3. Pareigų ir vadybos lygiai	
3.1. Žemos kvalifikacijos reikalaujantys darbai, nereikalaujantys vadovavimo kitiems darbuotojams	
3.2. Vidutinės kvalifikacijos reikalaujantys darbai ir tarnautojų darbai	
3.3. Aukštos kvalifikacijos darbai ir asocijuotų specialistų darbai	
3.4. Specialistai	
3.5. Vyresnieji specialistai ir žemutinės grandies vadovai	
3.6. Padalinių vidutinės grandies vadovai	
3.7. Centrinės administracijos vidutinės grandies vadovai (atsakingas už konkrečią bendrovės veiklos sritį).	
3.8. Teritorinių padalinių vadovai	
3.9. Aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už konkrečią svarbią bendrovės veiklai sritį	
3.10. Aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už visą organizacijos veiklą	
3.11. Kita:	
4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	
4.1. Standartiniai darbai, nereikalaujantys savarankiško sprendimų primėmimo	
4.2. Reikia priimti sprendimus, bet veiksmai yra kontroliuojami	
4.3. Sprendimai savarankiški, problemos apibrėžtos, o kontroliuojamas tik galutinis darbo rezultatas	
4.4. Darbas savarankiškas, kontroliuojamas kolektyvinis rezultatas	

<u>Veiksniai</u>	
4.5. Neapibrėžtos problemos, sprendimai nulemia rezultata	
4.6. Operatyviniai sprendimai, kurie nulemia veiklos rezultatus, turi jiems esminę įtaką	
4.7. Sprendimo priėmimui reikia analitinio problemos įvertinimo, sprendimo priėmimas daro įtaką visai organizacijai.	
4.8. Vadovavimas kolektyviniam valdymo organui, sprendžiant problemas, susijusias su svarbiausiais strateginiais klausimais	
4.9. Kita :	
5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe	
5.1. Aukštas struktūrizavimo lygis (rutininiai darbai)	
5.2. Vidutinis struktūrizavimo lygis (fizinių profesijų darbai)	
5.3. Žemas struktūrizavimo lygis (intelektualių profesijų darbai)	
5.4. Žemas struktūrizavimo lygis, reikalinga informacija iš įvairių organizacijos padalinių	
5.5. Veiklą apsprendžia bendravimas su kitų padalinių nariais (grupės vadovas)	
5.6. Užduotys apibrėžtos, bet reikalinga nuolat atnaujinama informacija iš išorės	
5.7. Vyrauja neapibrėžtos užduotys, reikia savarankiškai naudotis nuolat atnaujinama informacija iš išorinės aplinkos	
5.8. Labai didelis neapibrėžtumai, reikalaujantis kelių specialybių žinių	
5.9. Daugiaplanis darbas, reikalaujantis kūrybiškumo, naujoviškumo, intuicijos, tikslaus vidinės ir išorinės aplinkos ryšio įvertinimo.	
5.10. Kita :	
6. Materialinė atsakomybė	

<u>Veiksniai</u>	
6.1. Nėra materialinės atsakomybės	
6.2. Atsakomybė už darbo priemones	
6.3. Materialinių vertybių valdymas, nesusijęs su nuostoliais (maža nuostolių tikimybė)	
6.4. Atsakomybė už grupės veiklos administravimą (mažų grupių vadovai)	
6.5. Didelė veiklos įtaka klientų išsaugojimui	
6.6. Atsakomybė už personalo ugdymą, finansinių išteklių naudojimą, darbo įstatymų taikymą	
6.7. Didelė finansinių sandorių įtaka organizacijos pelnui	
6.8. Atsakomybė už materialines ir finansines vertybes, nulemianti savarankiško regioninio padalinio veiklą arba veiklos sferą	
6.9. Atsakomybė už konkrečios veiklos politikos formavimą ir jos įgyvendinimą	
6.10. Atsakomybė už dideles materialines (finansines) vertybes ir žmogiškąjį kapitalą, susijusi su didelių nuostolių rizika	
6.11. Kita:	
7. Darbo sunkumas	
7.1. Nesudėtingas fizinis, nereikalaujantis nervinės įtampos darbas	
7.2. Sudėtingas fizinis darbas (vairuotojai, kopijuotojai ir pan.)	
7.3. Epizodiškai sukeliantis nervinę įtampą darbas	
7.4. Darbas, susijęs su nuolatiniu protiniu ar fiziniu krūviu ir nervine įtampa	
7.5. Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas; veikla, nereglamentuota darbo laiku	

<u>Veiksniai</u>	
7.6. Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas, susijęs su nuolatiniu rūpesčiu dėl visos organizacijos veiklos	
7.7. Kita	
8. Darbo sąlygos	
8.1. Kabinetas ar kitos patalpos (darbo vieta), kuriose kontroliuojamos darbo sąlygos	
8.2. Iš dalies galima kontroliuoti darbo vietos temperatūrą, ribotas santykis su purvu, triukšmu ir kvapais. Minimalus pavojus sveikatai ir saugumui	
8.3. Darbas su sudėtingais įrengimais, šiek tiek veikiamas gamtinių ar saugos veiksnių	
8.4. Sunkios fizinės sąlygos, dirbant šaltu oru, karštyje, dulkėse, triukšmingoje aplinkoje	
8.5. Nepalankios sanitarinės sąlygos arba sunkios psichologinės darbo sąlygos, esant normalioms fizinėms sąlygoms	
8.6. Darbas padidinto pavojingumo ar sveikatai ir saugumui nepalankiomis sąlygomis	
8.7. Darbas ekstremaliomis sąlygomis, neprognozuojamoje aplinkoje	
8.8. Kita:	

2. Gal galėtumėte įvertinti kokios specialios žinios reikalingos tinkamai atlikti Jūsų darbo vietai. Kalbų žinojimą prašau vertinkite pagal šiuos reikalvimus (prie reikalingos kalbos ir jos lygio pažymėkite varnelę):

- 1 - nereikalingas užsienio kalbos žinojimas
- 2 - patenkinamos užsienio kalbos žinios (sugebėjimas šiek tiek kalbėti ir skaityti žodyno pagalba)
- 3 - vidutinės užsienio kalbos žinios (sugebėjimas kalbėti ir šiek tiek rašyti)
- 4 - geros užsienio kalbos žinios (mokėjimas kalbėti ir rašyti)
- 5 - profesionalios užsienio kalbos žinios

Pareigos	Kalba	Kalbos lygis				
		1	2	3	4	5
Raštvedė	Anglų k.					
	Rusų k.					
	Vokiečių k.					
	Prancūzų k.					
	Italų k.					
	Ispanų k.					
	Kita (įrašyti)					

Darbo kompiuterių gebėjimus vertinkite pagal šiuos reikalavimus (prie reikalingų gebėjimų padėkite varnelę):

- 1- nereikalingi darbo kompiuterių gebėjimai
- 2 - reikalingi tik pagrindiniai kompiuterio sugebėjimai(mokėjimas dirbti su pagrindinėm programom- Microsoft PowerPoint , Microsoft Excel , Microsoft Word)
- 3 - reikalinga profesionalūs darbo kompiuteriu sugebėjimai (mokėjimas dirbti ne tik su pagrindinėm programom , bet ir papildomom programom)

Pareigos	Darbo kompiuterio gebėjimai		
	1	2	3
Raštvedė			

Ačiū , kad užpildėte mano klausimą!

2 priedas. „Achemos“ Personalo skyriaus darbų vertinimo veiksniai, veiksmų lygiai bei jų vertė

1. Išsimokslinimas	75	15%
1.1. Darbui atlikti išsimokslinimas nebūtinai	7,5	10%
1.2. Pagrindinis	15	20%
1.3. Vidurinis	22,5	30%
1.4. Profesinė mokykla	30	40%
1.5. Aukštasis neuniversitetinis (bakalauras)	37,5	50%
1.6. Aukštasis universitetinis (bakalauras)	45	60%
1.7. Magistras	52,5	70%
1.8. Mokslų daktaras	60	80%
1.9. Habilituotas mokslų daktaras	75	100%

2. Profesinė patirtis	70	14%
2.1. Darbas nereikalauja darbo patirties. Paprastas, pasikartojantis darbas	7	10%
2.2. Reikalingas apmokymas darbo vietoje iki 3 mėn.	14	20%
2.3. Reikalinga 1 metų darbo patirtis. Darbas pasikartoja. Vidutinio sudėtingumo arba paprastas įvairus darbas	21	30%
2.4. 1-2 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis	28	40%
2.5. 3 metų panašaus pobūdžio veiklos patirtis ir 1 metų vadovavimo patirtis	35	50%
2.6. 4-5 metų praktinė patirtis. Įvairus sudėtingas darbas	42	60%
2.7. Didesnė nei 5 metų darbo patirtis, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas	49	70%
2.8. Gebėjimas apibendrinti duomenis ir pateikti jų analizę	56	80%
2.9. Gebėjimas vadovauti funkcinai veiklos kryptčiai (gamybai, pardavimams, teisei)	63	90%
2.10. Ypatingi analitiniai sugebėjimai, didelė vadovavimo patirtis	70	100%

3. Pareigų ir vadybos lygiai	50	10%
3.1. Žemos kvalifikacijos reikalaujantys darbai, nereikalaujantys vadovavimo kitiems darbuotojams	5	10%
3.2. Vidutinės kvalifikacijos reikalaujantys darbai ir tarnautojų darbai	10	20%
3.3. Aukštos kvalifikacijos darbai ir asociuotų specialistų darbai	15	30%
3.4. Specialistai	20	40%
3.5. Vyresnieji specialistai ir žemutinės grandies vadovai	25	50%
3.6. Padalinių vidutinės grandies vadovai	30	60%
3.7. Centrinės administracijos vidutinės grandies vadovai (atsakingas už konkrečią bendrovės veiklos sritį).	35	70%
3.8. Teritorinių padalinių vadovai	40	80%
3.9. Aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už konkrečią svarbią bendrovės veiklą sritį	45	90%
3.10. Aukščiausio lygio vadovai, atsakingi už visą organizacijos veiklą	50	100%

4. Sprendimų priėmimo mastas ir veikimo laisvė	75	15%
4.1. Standartiniai darbai, nereikalaujantys savarankiško sprendimų primėmimo	7,5	10%
4.2. Reikia priimti sprendimus, bet veiksmai yra kontroliuojami	15	20%
4.3. Sprendimai savarankiški, problemos apibrėžtos, o kontroliuojamas tik galutinis darbo rezultatas	22,5	30%
4.4. Darbas savarankiškas, kontroliuojamas kolektyvinis rezultatas	30	40%
4.5. Neapibrėžtos problemos, sprendimai nulemia rezultata	37,5	50%
4.6. Operatyviniai sprendimai, kurie nulemia veiklos rezultatus, turi jiems esminę įtaką	52,5	70%
4.7. Sprendimo priėmimui reikia analitinio problemos įvertinimo, sprendimo priėmimas daro įtaką visai organizacijai.	60	80%
4.8. Vadovavimas kolektyviniam valdymo organui, sprendžiant problemas, susijusias su svarbiausiais strateginiais klausimais	75	100%

5. Savarankiškumas ir kūrybiškumas darbe	70	14%
5.1. Aukštas struktūrizavimo lygis (rutininiai darbai)	7	10%
5.2. Vidutinis struktūrizavimo lygis (fizinių profesijų darbai)	14	20%
5.3. Žemas struktūrizavimo lygis (intelektualių profesijų darbai)	21	30%
5.4. Žemas struktūrizavimo lygis, reikalinga informacija iš įvairių organizacijos padalinių	28	40%
5.5. Veiklą apsprendžia bendravimas su kitų padalinių nariais (grupės vadovas)	35	50%
5.6. Užduotys apibrėžtos, bet reikalinga nuolat atnaujinama informacija iš išorės ir/ar padalinio	42	60%
5.7. Vyrauja neapibrėžtos užduotys, reikia savarankiškai naudotis nuolat atnaujinama informacija iš išorinės aplinkos	49	70%
5.8. Labai didelis neapibrėžtumasis, reikalaujantis kelių specialybių žinių	56	80%
5.9. Daugiaplanis darbas, reikalaujantis kūrybiškumo, naujoviškumo, intencijos, tikslaus vidinės ir išorinės aplinkos ryšio įvertinimo.	70	100%

6. Materialinė atsakomybė	60	12%
6.1. Nėra materialinės atsakomybės	6	10%
6.2. Atsakomybė už darbo priemones	12	20%
6.3. Materialinių vertybių valdymas, nesusijęs su nuostoliais (maža nuostolių tikimybė)	18	30%
6.4. Atsakomybė už grupės veiklos administravimą (mažų grupių vadovai)	24	40%
6.5. Didelė veiklos įtaka klientų išsaugojimui	30	50%
6.6. Atsakomybė už personalo ugdymą, finansinių išteklių naudojimą, darbo įstatymų taikymą	36	60%
6.7. Didelė finansinių sandorių įtaka organizacijos pelnui	42	70%
6.8. Atsakomybė už materialines ir finansines vertybes, nulemianti savarankiško regioninio padalinio veiklą arba veiklos sferą	48	80%
6.9. Atsakomybė už konkrečios veiklos politikos formavimą ir jos įgyvendinimą	54	90%
6.10. Atsakomybė už dideles materialines (finansines) vertybes ir žmogiškąjį kapitalą, susijusi su didelių nuostolių rizika	60	100%

7. Darbo sunkumas	50	10%
7.1. Nesudėtingas fizinis, nereikalaujantis nervinės įtampos darbas	10	20%
7.2. Sudėtingas fizinis darbas (vairuotojai, kopijuotojai ir pan.)	15	30%
7.3. Epizodiškai sukeliantis nervinę įtampą darbas	20	40%
7.4. Darbas, susijęs su nuolatiniu protiniu ar fiziniu krūviu ir nervine įtampa	30	60%
7.5. Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas; veikla, neregamentuota darbo laiku	40	80%
7.6. Didelės protinės ir nervinės įtampos darbas, susijęs su nuolatiniu rūpesčiu dėl visos organizacijos veiklos	50	100%

8. Darbo sąlygos	50	10%
8.1. Kabinetas ar kitos patalpos (darbo vieta), kuriose kontroliuojamos darbo sąlygos	10	20%
8.2. Iš dalies galima kontroliuoti darbo vietos temperatūrą, ribotas santykis su purvu, triukšmu ir kvapais. Minimalus pavojus sveikatai ir saugumui	25	50%
8.3. Darbas su sudėtingais įrengimais, šiek tiek veikiamas gamtinių ar saugos veiksnių	30	60%
8.4. Sunkios fizinės sąlygos, dirbant šaltu oru, karštyje, dulkėse, triukšmingoje aplinkoje	35	70%
8.5. Nepalankios sanitarinės sąlygos arba sunkios psichologinės darbo sąlygos, esant normalioms fizinėms sąlygoms	40	80%
8.6. Darbas padidinto pavojingumo ar sveikatai ir saugumui nepalankiomis sąlygomis	45	90%
8.7. Darbas ekstremaliomis sąlygomis, neprognozuojamoje aplinkoje	50	100%

3 priedas. Specialių žinių vertė

	Kalbos					Kompiuterių gebėjimai		
	1	2	3	4	5	1	2	3
Lygis								
Balai	0	5	10	15	20	0	10	15

4 priedas. AB „Achemos“ Personalo skyriaus rezultatai apdoroti SPSS

Report

Vertinama darbo vieta	Surinkti darbo vietos balai uz mokslus	Surinkti darbo vietos balai uz profesine patirti	Surinkti darbo vietos balai uz pareigu ir vadybos lygius	Surinkti darbo vietos balai uz sprendimu priemimo mastu ir veikimo laisve	Surinkti darbo vietos balai uz savarankisku ma ir kurybiskuma darbe	Surinkti darbo vietos balai uz atsakomybe	Surinkti darbo vietos balai uz sunkuma darbe	Surinkti darbo vietos balai uz darbo salygas	Surinkti darbo vietos balai uz kalbu zinojima	Darbo vietai reikalingi darbo kompiuterio gebejimo balai
Archyvaras irisejas	Mean N Std. Deviation	18,67 3 4,041	10,00 3 8,660	12,500 3 8,6603	16,33 3 16,166	12,00 3 0,000	11,67 3 2,887	21,67 3 10,408	13,33 3 7,638	10,00 3 0,000
Personalo apskaitos specialiste	Mean N Std. Deviation	19,25 4 8,808	15,00 4 5,774	16,875 4 3,7500	33,25 4 17,500	10,50 4 3,000	22,50 4 5,000	10,00 4 0,000	16,25 4 2,500	13,75 4 2,500
Personalo vadybininke	Mean N Std. Deviation	23,33 3 8,083	18,33 3 2,887	17,500 3 4,3301	44,33 3 4,041	20,00 3 15,100	23,33 3 5,774	10,00 3 0,000	23,33 3 7,638	15,00 3 0,000
Referente	Mean N Std. Deviation	16,33 3 4,041	13,33 3 5,774	20,000 3 4,3301	39,67 3 4,041	12,00 3 0,000	26,67 3 5,774	10,00 3 0,000	36,67 3 5,774	11,67 3 2,887
Rastvedys	Mean N Std. Deviation	16,33 3 4,041	10,00 3 0,000	10,000 3 4,3301	37,33 3 8,083	12,00 3 0,000	13,33 3 5,774	10,00 3 0,000	20,00 3 8,660	11,67 3 2,887
Strukturiu fondu projektu vadybininke	Mean N Std. Deviation	56,00 2 9,899	25,00 2 0,000	52,500 2 0,000	70,00 2 0,000	12,00 2 0,000	25,00 2 7,071	10,00 2 0,000	22,50 2 3,536	10,00 2 0,000
Sekretore referente	Mean N Std. Deviation	17,50 2 4,950	10,00 2 0,000	15,000 2 0,000	38,50 2 4,950	12,00 2 0,000	30,00 2 0,000	10,00 2 0,000	30,00 2 0,000	12,50 2 3,536
Vyresnysis archyvaras	Mean N Std. Deviation	21,00 2 0,000	15,00 2 7,071	15,000 2 0,000	42,00 2 0,000	9,00 2 4,243	20,00 2 0,000	17,50 2 10,607	20,00 2 7,071	12,50 2 3,536
Total	Mean N Std. Deviation	22,27 22 12,341	14,32 22 6,229	18,750 22 11,9709	38,50 22 15,984	12,55 22 5,829	21,14 22 7,226	12,27 22 5,922	22,27 22 8,961	12,27 22 2,548

7 priedas. Darbo vietas priskyrimas tarifinei kategorija

Tarifinė kategorija	Darbo vietos vertės balais
1	Iki 70
2	71 – 88
3	89 – 106
4	107 – 124
5	125 – 142
6	143 – 160
7	161 – 178
8	179 – 196
9	197 – 214
10	215 – 232
11	233 – 250
12	251 – 268
13	269 – 286
14	287 – 304
15	305 – 322
16	323 – 340
17	341 – 358
18	359 – 376
19	377 - 394
20	395 - 412
21	413 – 430
22	431 - 448
23	449 - 466
24	467 - 484
25	485 - 500