

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

IRENA KAMINSKIENĖ
TEISĖS IR VALDYMO MAGISTRATŪRA
Neakivaizdinės studijos

**AB „LIETUVOS ENERGIJA“ FILIALO
KRUONIO HIDROAKUMULIACINĖS ELEKTRINĖS
PERSONALO STRATEGINIS VALDYMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
Doc. Malvina Arimavičiūtė

Konsultantas –
Lekt. Darius Jarmantavičius

Vilnius, 2007

TURINYS

ĮVADAS	3
1.PERSONALO STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI	6
1.1. Personalo strateginio valdymo samprata ir svarba šiuolaikinėje organizacijoje	6
1.2. Personalo poreikio planavimas	8
1.3. Personalo verbavimas, atranka, įdarbinimas ir adaptacija	10
1.4. Personalo mokymas ir tobulinimas	13
1.4.1. Personalo mokymo ir tobulinimo samprata ir reikšmė	13
1.4.2. Kvalifikacijos poreikių nustatymas ir realizavimas	14
1.5. Personalo motyvavimas	17
1.6. Personalo vertinimas	19
1.7. Karjeros valdymas	20
2. PERSONALO VALDYMO SISTEMOS TEISINIO REGLAMENTAVIMO ANALIZĖ	22
2.1. Darbo santykių teisinio reglamentavimo analizė	22
2.2. Darbo santykių teisinio reguliavimo metodai	23
2.3. Sutartinis darbo santykių reglamentavimas	25
2.4. Darbo apmokėjimas	29
2.5. Personalo mokymo teisinis reglamentavimas	33
3. AB „LIETUVOS ENERGIJA” CHARAKTERISTIKA, VEIKLOS PRIORITETAI, PROBLEMAS IR PERSONALO VALDYMO SISTEMOS APŽVALGA	36
3.1. LE bendra apžvalga, strateginės veiklos pagrindiniai bruožai, prioritetai ir problemos	36
3.2. LE personalo strateginio valdymo sistemos pagrindiniai bruožai	39
4. AB „LIETUVOS ENERGIJA“ FILIALO KRUONIO HIDROAKUMULIACINĖS ELEKTRINĖS PERSONALO STRATEGINIO VALDYMO EMPIRINIS TYRIMAS	44
4.1. Kruonio HAE personalo kiekybinė ir kokybinė analizė	44
4.2. LE darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skirtų lėšų panaudojimo analizė	49
4.3. Vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikių tyrimas Kruonio HAE	53
4.3.1. Tyrimo metodika	53
4.3.2. Vadybos gebėjimų ir mokymų poreikio tyrimo rezultatai Kruonio HAE	54
IŠVADOS	60
REKOMENDACIJOS	62
NAUDOTA LITERATŪRA	64
SANTRAUKA	69
SUMMARY	70
PRIEDAI	71

IVADAS

AB „Lietuvos energija“, toliau darbe „LE“, yra Baltijos šalių, Baltarusijos ir Rusijos lygiagrečiai veikiančių elektros sistemų grandis, valdanti svarbiausios ūkiui ir buičiai reikalingos energijos rūšies srautus Lietuvoje. LE pagrindinis tikslas – patikimas ir efektyvus elektros energijos perdavimas ir elektros energetikos sistemos valdymas Lietuvoje, sudarant neribotas sąlygas tinklo naudotojams naudotis perdavimo tinklu ir veikti atvirai konkurencinei rinkai. Didžiulę veiklos patirtį ir žinių kiekį sukaupusi karjeros valdyje, LE komanda iškėlė sau uždavinį būti šiuolaikiška energetikos bendrove, kurios veikla atitiktų šiuolaikinius energetikos kompanijoms keliamus tarptautinius veiklos standartus ir reikalavimus. Šio uždavinio sprendimas – įvairiapusiškas, reikalaujantis didelių finansinių išteklių bei pastangų, regioninės plėtros programų, projektų ir kitų dokumentų sudarymo, jų koordinavimo ir įgyvendinimo. LE didelę reikšmę skiria techninei ir mokslinei pažangai, specialistų ugdymui, savo veikloje intensyviai diegia mokslo ir technikos naujoves.

Iškeltų uždavinių įgyvendinimas reikalauja esminės pertvarkos visose bendrovės veiklos srityse. Lemiamas sėkmingos pertvarkos veiksnys – personalas. Tai ne tik vienas iš bet kokios pertvarkos veiksmų, - tai svarbiausias veiksnys, koncentruojantis aktyviają pertvarkos jėgą. Nuo personalo pasiruošimo pertvarkai, jo vertybių sistemos, kvalifikacijos, iniciatyvos priklauso pertvarkos tempai ir sėkmė. Kad tikslai būtų įgyvendinti, būtinas efektyvus personalo valdymas, būtina diegti šiuolaikišką valdymą, ugdyti personalą, puoselėti bendrovės darbo kultūrą, propaguoti teigiamą požiūrį į darbą, aplinką, kolegas. Strateginis personalo valdymas reiškia, kad į darbuotojus žvelgiama kaip į strateginį partnerį formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.

Aktualumas. Magistro darbo tema yra aktuali, nes strateginis požiūris į personalo valdymą šiomis dienomis įgauna vis didesnę reikšmę. Vienas svarbiausių faktorių, lemiančių organizacijos sėkmę – efektyvus personalo valdymas. Sukurti efektyvią personalo valdymo sistemą – vienas svarbiausių organizacijos uždavinių. Personalo valdymo sistema grindžiama tarpusavyje suderintomis personalo valdymo veiklos sritimis: darbuotojų poreikio planavimu ir verbavimu, atranka, darbuotojų mokymu ir kvalifikacijos kėlimu, darbuotojų motyvacija, vertinimu ir karjeros valdymu.

Efektyvi personalo valdymo sistema organizacijoms yra opi problema. Net ir profesionaliai sukurta ir puikiai veikusi sistema praėjus keletui metų tampa neefektyvi, nes ji nuolat turi būti tobulinama dėl sparčiai kintančios vidinės ir išorinės aplinkos. Sparčios globalizacijos, emigracijos, techninės pažangos tendencijos tiesiogiai veikia ir darbo rinką bei organizacijos personalo valdymą.

Problema. Personalo strateginio valdymo sistemos įgyvendinimas įgalina organizaciją apibrėžti ir valdyti procesus, užtikrinančius kokybišką personalo atranką ir verbavimą, nuolatinį

darbuotojų mokymą, ugdymą ir kvalifikacijos kėlimą, skaidrų personalo vertinimą, efektyvią motyvavimo sistemą. Socialiniai, demografiniai, ekonominiai ir kultūriniai visuomenės pokyčiai kelia naujus iššūkius ne tik šalies socialinei politikai, bet paliečia ir kiekvieną organizaciją. LE anksčiau sukurta personalo strateginio valdymo sistema jau neatitinka dabartinių vidaus ir išorės sąlygų, todėl būtina ieškoti veiksmingesnės, patobulintos personalo strateginio valdymo sistemos. Tam reikia naujai įvertinti sukauptus personalo resursus, reikalingas esamų ir būsimų gebėjimų pripažinimas. Efektyvus personalo strateginio valdymo sistemos sudarymas LE (kad visos išvardintos veiklos sritys būtų tarpusavyje suderintos) yra aktuali problema. Be to personalo valdymo klausimais energetikos srityje nėra publikuotų mokslinių darbų.

Darbo objektas - LE personalo valdymas.

Darbo tikslas – išanalizuoti LE esamą personalo valdymo situaciją ir teisinę bazę, nurodant pagrindinius personalo valdymo trūkumus, vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikius.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti personalo strateginio valdymo teorinius pagrindus.
2. Išanalizuoti personalo strateginio valdymo sistemos sudedamųjų dalių teisinius aspektus.
3. Išanalizuoti LE valdymo prioritetus ir problemas, personalo valdymo sistemos esamą būklę.
4. Atlikti Kruonio HAE personalo kiekybinę ir kokybinę analizę
5. Atlikti vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikio tyrimą LE filiale Kruonio HAE.
6. Pateikti išvadas ir rekomendacijas personalo valdymo sistemos gerinimui.

Siekiant įgyvendinti iškeltus uždavinius, darbas padalintas į keturis pagrindinius skyrius, o pastarieji į poskyrius pagal atitinkamas problemas. Kiekvieno poskyriaus pabaigoje pateikiamos išvados, kurios atskleidžia tolesnio tyrimo numatomą problematiką ir kryptį.

Pirmame skyriuje aptariami personalo strateginio valdymo teoriniai aspektai. Šiuo klausimu yra daugybė literatūros, teorinių modelių ir rekomendacijų. Išsami jų analizė nėra adekvati šio darbo apimčiai ir keliamiems tikslams, todėl pasitenkinta siaura pagrindinių personalo valdymo sistemos dalių teorinių pagrindų analize. Pagrindinis šios dalies tyrimo metodas – monografinis (literatūros šaltinių analizė).

Personalas svarbai organizacijose didelį dėmesį skiria šiuolaikiniai Lietuvos ir užsienio šalių valdymo ir vadybos specialistai, kaip A. Sakalas ir V. Šilingienė, 2000¹; A. Sakalas, 2001²; A. Sakalas ir A. Šalčius, 1997³; B. Leonienė, 2001⁴; Gary Dessler, 2001⁵; J.A.F. Stoner, R.,E. Freeman,

¹ Sakalas A., Šilingienė V. Personalas valdymas.- Kaunas: Technologija, 2000.

² Sakalas A. Personalas vadyba.- Kaunas: Technologija, 2001.

³ Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. - Kaunas: Technologija, 1997.

⁴ Leonienė B. Darbuotojų vadyba.- Kaunas: Šviesa, 2001.

⁵ Gary Dessler. Personalas valdymo pagrindai.-Kaunas: Poligrafija ir informatika,2001

D.R. Gilbert, Jr., 2005⁶; H.A. Maslow, 2006⁷ ir daugelis kitų. Darbe panaudoti įvairių užsienio bei lietuvių vadybos specialistų straipsniai, publikuoti periodiniuose moksliniuose leidiniuose, internete ar žurnaluose personalo valdymo, mokymo, ugdymo, motyvacijos ir panašiais klausimais. Tai Baležentis A. Vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikių analizė⁸; Catherine Truss, Lynda Gratton. Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach⁹; John Lawrie. Your Performance: Appraise It Yourself¹⁰; R. Pauraitė-Puplauskienė. Darbo našumas ir jūs¹¹ ir kt.

Antrame skyriuje analizuojami personalo valdymo strategijos sistemos dalių teisiniai aspektai. Atliekant analizę remtasi teisės norminiais aktais: konstitucija, įstatymais, Vyriausybės nutarimais, ministerijų ir kitų žinybų įsakymais, tarptautinėmis sutartimis, reglamentais, Europos sąjungos dokumentais, reglamentuojančiais darbo teisinius santykius, LE lokaliniais teisės aktais, kolektyvine sutartimi bei informacija, suteikta atsakingų LE darbuotojų.

Ypač daug dėmesio skyriau Lietuvos ir užsienio darbo teisės specialistų darbų studijoms, tai V. Tiažkijus, 2005¹²; G. Bužinskas, G. Dambrauskienė, T. Davulis ir kt., 2003¹³, 2004¹⁴; J. Maculevičius, V. Tiažkijus, 1997¹⁵; N. Vasiliauskas, 2006¹⁶; M.I. Kučma, 1985¹⁷; G. Dambrauskienė, I. Mačernytė–Ponomariovienė, 2001¹⁸; R. Petravičius, G. Bužinskas, V. Tiažkijus, 1999¹⁹ ir kt., taip pat moksliniais darbais, publikuotais leidiniuose „Jurisprudencija“²⁰; „Teisė“²¹; „Personalo vadyba“²² ir kt.; užsienio šalių darbo teisės specialistų darbais: B. Gernigon, A. Odero, H. Guigo. Collective Bargaining: ILO standards and the principles of the supervisory bodies²³; Муциноа Н. А. Коллективный договор и соглашение как формы социального партнерства в сфере труда²⁴; Mirim Rotuman „Industrial relations around the world: labour relations for multinational companies“, 1993²⁵; Manfred Weiss „Labour Law and Industrial Relation in Federal Republic of Germany“, 1990 ir daugelis kitų.

⁶ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba.- Kaunas: Mažoji poligrafija, 2005.

⁷ Maslow H.A. Motyvacija ir asmenybė.- Vilnius: Apostrofa, 2006.

⁸ Baležentis A. Vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikių analizė// Personalo vadyba.2006, Nr.1 (71).

⁹ Catherine Truss, Lynda Gratton. Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach//The International Journal of Human Resource Management, 5, Nr. 3(1994 rugsėjis).

¹⁰ John Lawrie. Your Performance: Appraise It Yourself//Personnel, 66, Nr. 1 (1989 sausis).

¹¹ R. Pauraitė-Puplauskienė. Darbo našumas ir jūs// Personalo vadyba.2006, Nr. 2(72).

¹² Tiažkijus V. Darbo teisė: teorija ir praktika. I tomas.- Vilnius: Justitia, 2005.

¹³ Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras. I-II dalis.- Vilnius, Justitia. 2003.

¹⁴ Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras. III dalis.- Vilnius, Justitia. 2004.

¹⁵ Maculevičius J., Tiažkijus V. Darbo santykių teisinis reguliavimas: pasaulinė patirtis ir Lietuvos praktika.- Vilnius: Algarvė, 1997.

¹⁶ Vasiliauskas N. Socialinė partnerystė: kolektyvinės derybos ir kolektyvinės sutartys Lietuvoje.-Vilnius: Trišalės tarybos sekretoriatas. 2006.

¹⁷ Кучма М. И. Правовое регулирование заработной платы.- Москва: Знание, 1985.

¹⁸ Dambrauskienė G., Mačernytė – Ponomariovienė I. Tarptautinė Darbo Organizacija ir Lietuva: Konvencijų priėmimas, ratifikavimas, vykdymas.- Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2001.

¹⁹ Petravičius R., Bužinskas G., Tiažkijus V. Darbo teisė.- Vilnius: Justitia, 1999.

²⁰ Gerikienė V. Darbo apmokėjimo įstatymuose taikymo problemos Lietuvoje// Jurisprudencija. 2002. Nr.25 (17).

²¹ Davulis T. Kolektyviniai susitarimai: kolektyvinių darbo santykių reguliavimo problemos// Teisė.1999, Nr.33(1).

²² Pauraitė-Puplauskienė R. Darbo našumas ir jūs// Personalo vadyba.2006, Nr. 2(72).

²³ Gernigon B., Odero A., Guigo H. Collective Bargaining: ILO standards and the principles of the supervisory bodies// International Labour Office.- Ženeva, 2000. P.10.

²⁴ Муциноа Н. А. Коллективный договор и соглашение как формы социального партнерства в сфере труда// Право ведение., 2000, Nr. 1.

²⁵ Industrial Relations around the world: labour relations for multinational companies/ Ed. By Mirim Rotuman.- Berlin, 1993.

Pagrindiniai analizės ir duomenų rinkimo metodai – norminių aktų analizė, neformali darbuotojų apklausa, kai kurių personalo strateginio valdymo aspektų lyginamoji analizė su užsienio šalių patirtimi.

Trečiame skyriuje pateikiama tiriamojo objekto - AB „Lietuvos energija“ charakteristika. Aptariama jos misija, valdymo prioritetai ir problemos ir personalo valdymo sistemos esama būklė. Pagrindinis šios darbo dalies tyrimo metodas – LE lokalių dokumentų analizė, LE istoriniai duomenys, neformali darbuotojų apklausa.

Ketvirtas skyrius yra skirtas empiriniam tyrimui, kuriame:

- detaliai atlikta Kruonio HAE personalo kokybinė ir kiekybinė analizė, leidžianti įvertinti bendrą Kruonio HAE personalo sudėties būklę;
- atlikta vienos iš sudėtinių personalo valdymo sistemos dalių – LE darbuotojų kvalifikacijos kėlimo valdymo analizė – teisinis pagrindas, mokymų kryptys, lėšų panaudojimas, įvertinta bendra kvalifikacijos kėlimo valdymo būklė LE;
- testo pagalba atlikta vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikių analizė Kruonio HAE.

Tyrimui panaudoti pagrindiniai metodai – statistinė analizė, taikyti aprašomosios statistikos analizės metodai – dažnio, vidurkio skaičiavimai, neformali apklausa, testai, literatūros šaltinių analizė.

Magistrinio darbo pabaigoje, remiantis išvadomis, gautomis iš kiekvieno skyriaus apibendrintos problematikos ir darbo autoriaus asmenine nuomone, pateikiamos personalo valdymo sistemos gerinimui skirtos rekomendacijos.

Šis darbas yra taikomojo pobūdžio ir skiriamas, visų pirma, LE vadovybei, nes nagrinėjama problema yra labai svarbi, organizacijos veiklos efektyvumo didinimui, iškeltų strateginių tikslų įgyvendinimui. Pateiktos rekomendacijos galėtų būti panaudojamos ir kitose privačiose organizacijose, atitinkamai jas adaptuojant.

1. PERSONALO STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Personalo strateginio valdymo samprata ir svarba šiuolaikinėje organizacijoje

Tam, kad būtų pasiekti organizacijų tikslai ir įgyvendinti nauji uždaviniai, organizacijoje privalo būti sukomplektuotas profesionalus personalas, vykdoma griežta darbuotojų karjeros planavimo, mokymo, atrankos ir vertinimo sistema, kuri sudarytų visas sąlygas ir galimybę atskleisti darbuotojams savo gebėjimus našiai dirbti, tobulėti ir įgyvendinti asmeninius karjeros planus.

Strateginis personalo valdymas reiškia, jog į darbo jėgą žvelgiama kaip į strateginį partnerį formuluojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją, kuri grindžiama tarpusavyje suderintomis personalo valdymo veiklos dalimis, apimančiomis personalo verbavimą, atranką, mokymą ir atsilygini-

mą. Pasak R. Pauraitės-Puplauskienės, žmogiškųjų resursų valdymas, yra profesinių įgūdžių, žinių ir gebėjimų tyrimas bei panaudojimas įmonės reikalams.²⁶

Ilgą laiką technika ir technologijos buvo laikomos pagrindiniu darbo našumo didinimo veiksmu. Aukštas technikos ir technologijų lygis ir toliau išlieka vienas svarbiausių organizacijų veiklos efektyvumą užtikrinančių elementų, tačiau vien tai organizacijoms sėkmės negarantuoja. Bet kurie pažangios technikos teikiami privalumai gali būti paverčiami niekais dėl neigiamo darbuotojų nusistatymo. Techninis gamybos veiksnys tampa vis labiau priklausomas nuo subjektyviosios personalo pozicijos, nuo jo nuostatų, idėjų, dorovinių įsitikinimų ir pan.

Kaip teigia daugelis ekspertų, ateityje mažės intensyvaus, nekvalifikuoto darbo reikalaujančių pareigybių bei kanceliarijos darbuotojų skaičius, didės techninių, vadovavimo bei specialistų darbų skaičius, o darbuotojai privalės būti geriau išsilavinę.²⁷

Kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus išteklinio potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Personalas sugebėjimas laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių leidžia organizacijai užsitikrinti ilgalaikius konkurencinius pranašumus greitai kintančiose rinkose.²⁸ Vienos firmos vadovas Chukas Nelsonas teigia: „esmė ta, jog vienintelis mūsų skirtumas nuo konkurentų - mūsų žmonės. Ir įrengimai, ir pastatai tokie patys. Skirtumas – žmonės. Efektingi žmonių išteklių valdymo problema išskyla visiems“.²⁹

Šiandien susiklosčiusi situacija darbo rinkoje yra nepalanki organizacijų atžvilgiu. Šiandieninės ekonomikos sąlygos yra ekstremalios. Tai sąlygoja valdymo orientacija į tikslus, konkurencijos augimas, rinkos prisotinimas, globalizacija ir kitos priežastys. Vis didėjantys emigracijos mastai iššaukia ir kitus neigiamus reiškinius visuomenėje: Lietuvoje daugėja darbo vietų, tačiau mažėja tų, kurie galėtų jas tinkamai užimti; pastebimi visuomenės senėjimo požymiai. Šiuo metu darbo rinkoje pastebimos tendencijos leidžia manyti, kad didžiausią darbuotojų stygių pajusime po kelerių metų, tačiau jau dabar šis reiškinys daro didžiulę įtaką verslo plėtrai. Tai verčia ieškoti naujų efektyvumo didinimo būdų.

Tai, kad darbuotojai šiandien yra svarbiausias garantas pasiekti konkurenciniam pranašumui, paskatino sukurti strateginį personalo valdymą. Personalas strateginis valdymas pagal Catherine Truss yra personalo valdymo susiejimas su strateginiais tikslais bei uždaviniais siekiant gerinti verslo rezultatus ir sukurti organizacijos kultūrą, kuri puoselėtų naujoves bei lankstumą.³⁰ Kiti autoriai teigia, kad personalo strateginis valdymas yra planingo personalo panaudojimo bei veiklos modelis, kurio tikslas – padėti organizacijai įgyvendinti savo siekius.³¹ Gary Dessler³² perso-

²⁶ R. Pauraitė-Puplauskienė. Darbo našumas ir jūs// Personalas vadyba.2006, Nr. 2(72), P.13-15.

²⁷ Workforce Becoming Older, Better Educated//BNA Bulletin to Management, P.332-333.

²⁸ Vasiliauskas A. Strateginis valdymas.-Kaunas: Technologija,2004.P.152.

²⁹ Peggy Stuart, „HR and Operations Work Together at Texas Instruments“, Personnel Journal 71, nr.4 (1992 m. balandis),P.64.

³⁰ Catherine Truss, Lynda Gratton. Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach//The International Journal of Human Resource Management, 5, Nr. 3(1994 rugsėjis), P.663.

³¹ Žr. Gary Dessler. Personalas valdymo pagrindai.-Kaunas: Poligrafija ir informatika,2001.P.33; P.

nalo strateginis valdymas reiškia, jog į darbo jėgą žvelgiama kaip į strateginį partnerį formuluojant ir įgyvendinant kompanijos strategiją, kuri grindžiama tarpusavyje suderintomis personalo valdymo veiklos dalimis, apimančiomis personalo verbavimą, atranką, mokymą bei atsilyginimą.

James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr.³³ organizacijoje dirbančius žmones (personalą), pavadino žmonių ištekliais, o personalo valdymą - žmonių valdymu. Žmonių išteklių valdymas, pagal juos, tai valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu... Taigi, žmonių išteklių valdymo procesas – besitęsianti procedūra, ir jos paskirtis – aprūpinti organizaciją reikiama darbuotojais reikiamoms pareigoms ir reikiamu laiku.

Mitėti autoriai žmonių išteklių valdymo procesą, susidedantį iš septynių dalių, pavaizdavo 1 paveiksle³⁴ (priedas Nr.1).

Kaip matyti abu šaltiniai išskiria tapačias pagrindines personalo valdymo proceso organizacijoje sritis, kuriose svarbią vietą užima darbo jėgos poreikių planavimas ir kandidatų verbavimas, atranka, darbuotojų mokymas bei tobulinimas, darbuotojų motyvavimas - darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymas, darbo įvertinimas bei karjeros valdymas. Organizacijai vadovaujama sėkmingai, kai organizacijos personalo strateginis valdymas yra sistemingas bei skaidrus. Sėkmės pagrindas – įgyvendinta ir prižiūrima vadybos sistema, sukurta nuolat gerinti organizacijos veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą, atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikių tenkinimą.³⁵ Toliau darbe analizuojamos minėtos personalo valdymo sritys, kurios gali būti traktuojamos kaip personalo strateginio valdymo substrategijos.

1.2. Personalo poreikio planavimas

Personalo vadybos sistemos uždavinius galima spręsti tik turint kokybinę ir kiekybinę informaciją apie darbo su personalu mastą. Todėl personalo poreikio planavimas, aprūpinant informacija visas personalo ugdymo sistemos kryptis, yra pagrindinė personalo organizavimo efektyvaus darbo prielaida.

Planuojant poreikį, pirmiausia sprendžiamas esminis darbo vietų ir darbuotojų prioriteto klausimas. Tradiciškai prioritetas teikiamas pareigybei- jos reikalavimas. Tačiau šiuo atveju neišnaudojamas ją užimančio darbuotojo potencialas. Būtų kitas kraštutinis, jei darbo vietos būtų kuriamos pagal kiekvieno darbuotojo polinkius ir sugebėjimus. Derinant šiuos abu principus pasiekiamas didžiausias personalo valdymo sistemos darbo efektyvumas.³⁶

Kiek ir kokių darbuotojų reikia, turi nustatyti personalo poreikio planavimas. Jo tikslai:

1. Aprūpinti darbo vietas reikalingos kvalifikacijos darbuotojais;

Wright, G. McMahan. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management // Journal of Management, 18, Nr. 2(1992), P. 292.

³² Ten pat.

³³ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba.- Kaunas: Mažoji poligrafija, 2005.P.368.

³⁴ Stoner J.A.F., Freeman R. E., Gilbert D.R., Jr. Vadyba.- Kaunas: Mažoji poligrafija, 2005.P.368.

³⁵ Maslow H.A. Motyvacija ir asmenybė.- Vilnius: Apostrofa, 2006. P. 405.

³⁶ Sakalas A. Personalo vadyba.- Kaunas: Technologija, 2001. P.28.

2. Sudaryti galimybes darbe maksimaliai panaudoti personalo gabumus, sugebėjimus, realizuoti jo lūkesčius.

Personalo poreikio planavimas apima keturias pagrindines kryptis: 1) ateities poreikio planavimas, kai priimami sprendimai kiek ir kokių sugebėjimų žmonių reikės organizacijai; 2) ateities balanso planavimas- lyginamas reikiamų darbuotojų skaičius su skaičiumi esamų darbuotojų, kurie, tikimasi, liks organizacijoje, tai skatina 3) planuoti darbuotojų verbavimą ar atleidimą iš darbo, taip pat 4) planuoti darbuotojų tobulinimą, užtikrinanti organizacijos nuolatinį patyrusio ir sugebančio personalo tiekimą.³⁷

Kad organizacija dirbtų efektyviai, turi būti apgalvoti du pagrindiniai veiksniai: pirmas yra žmonių išteklių poreikis; antras – ateities ekonominė ir socialinė aplinka.

Žmonių išteklių poreikis priklauso nuo bendros organizacijos strategijos. Jeigu organizacijoje įgyvendinama vidinio augimo strategija, reiškia, kad turi būti samdoma papildomai personalo. Organizacija susidurs su verbavimo problema. Kita vertus, organizacijų mažėjimas ar jų susilieėjimas tikriausiai reikštų, kad organizacija turės planuoti atleidimus, kadangi dėl susilieėjimo atsiranda dubliuojamų ar sutampančių darbo vietų, ir joms pakaks mažiau darbuotojų.³⁸ Minėtu atveju darbdaviai privalės imtis papildomų priemonių, kad padėtų buvusiems darbuotojams susirasti naują darbą, išmokėti papildomas pinigines išmokas. Imtis tokių priemonių darbdavį įpareigoja LR darbo kodeksas³⁹, LR užimtumo rėmimo įstatymas⁴⁰ bei kiti teisės aktai. Papildomos garantijos gali būti numatytos individualiose ar kolektyvinėse sutartyse.

Ateities ekonominė ir socialinė aplinka didžia dalimi priklauso nuo bendros teisinės ir politinės padėties, emigracijos mastų ir pan. Sparčiai auganti ekonomika turėtų skatinti plėtimąsi, o tai padidintų darbuotojų poreikį, mažintų nedarbo lygį, todėl bus sunkiau ir brangiau pritraukti kvalifikuotus darbuotojus. Šiuo metu darbo rinkoje vyrauja darbdaviams nepalanki situacija.

Nustačius personalo poreikį organizacijoje, turėtų būti atliktas darbo vietų ir darbuotojų įvertinimas. Darbo vietų ir darbuotojų įvertinimas yra susijęs su darbo vietoje atliekamų darbų komplekso, jos techninio aptarnavimo įvertinimu, reikalavimų ją užimančiam darbuotojui nustatymu.⁴¹ Darbo vietų ir darbuotojų įvertinimui galėtų pasitarnauti LR Trišalės tarybos 2005 m. birželio 13 d. patvirtinta Darbų ir pareigybių vertinimo metodika.⁴² Metodikos pagrindas yra dar 1950 m. priimta TDO „Ženevos schema“. Išanalizavus tam tikrą darbą, jo turinį ir vietą organizacijoje, jis įtraukiamas į organizacinę valdymo struktūrą ir aprašomas. Į darbo vietų arba pareigų aprašymą įeina ne tik

³⁷ Žr. Edwin L. Miller, Elmer H. Burack, ir Maryann H. Albrecht, *Management of Human Resources* (Englewood Cliffs, N.J.): Prentice Hall, 1980); ir Burckhardt Wenzel, „Planning for Manpower Utilization“, *Personnel Administrator* 15, nr.3 (1970, geguže-birželis): 36-40. Pavyzdžiui, žr. John W. Boroski, „Putting It Together: HR Planning in 3D at Eastman Kodak“, *Human Resource Planning* 13, nr. 1 (1990):45-57.

³⁸ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba.- Kaunas: Mažoji poligrafija, 2005. P.371.

³⁹ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas//Valstybės Žinios. 2002, Nr. 64-2569.

⁴⁰ Lietuvos Respublikos užimtumo rėmimo įstatymas// Valstybės Žinios. 2006, Nr. 73-2762.

⁴¹ Sakalas A. Personalo vadyba.- Kaunas: Technologija, 2001. P.34.

⁴² Žr. Darbų ir pareigybių vertinimo metodika//http://www.lrtt.lt/Metodika/Darbu_pareigybiu_vertinimo_metod_leidiny2004.doc.

pareigybės pavadinimas, bet ir suteiktas teisės ir pareigas bei atsakomybę. Darbo vietų aprašymas yra svarbus įmonės darbo organizavimo instrumentas, visus darbus, funkcijas, o per juos ir darbuotojus, susiejantis su konkrečiomis darbo vietomis. Tinkamai išsprendus šią problemą, nelieka neišspręstų uždavinių, išvengiama darbų dubliavimo, deramai paskirstoma atsakomybė ir valdžia. Darbo vietų aprašymas įpareigoja vadovą ir pavaldinį neperžengti suteiktų jiems teisių ir pareigų.⁴³ Darbo vieta aprašoma pareiginėse instrukcijose arba nuostatuose, kurie turi būti parvirtinti organizacijos vadovo parašu arba įsakymu. Tai organizacijos lokalus dokumentas ir turi juridinę galią. Tik tuomet, kai žinomas darbo vietų skaičius bei reikalavimai ją užimančiam darbuotojui, galima pradėti darbuotojų paiešką.

1.3. Personalo verbavimas, atranka, įdarbinimas ir adaptacija

Organizacijoje sukurtos darbo vietos ir jų potencialas realizuojamas tik tada, kai ją užima atitinkamos kvalifikacijos darbuotojas. Per verbavimą siekiama sudaryti gana didelę kandidatų grupę, kad vadovai galėtų pasirinkti jiems reikalingus kvalifikuotus darbuotojus⁴⁴. Dažniausiai orientuojamasi ne į nedirbančius, bet į neapsisprendusius, neįvertintus, norinčius savo sąlygas pagerinti darbuotojus. Organizacijos sugebėjimas verbuoti darbuotojus dažnai priklauso ir nuo organizacijos reputacijos bei jos vietos patrauklumo, ir nuo siūlomo darbo patrauklumo.⁴⁵

Prieš pradėdami verbuoti darbuotoją, verbuotojas turi aiškiai žinoti apie darbus, į kuriuos reikia darbuotojų, veiklas ir atsakomybę. Tam pasitarnaus darbo vietų arba pareigų aprašymai (pareigų nuostatai ar instrukcijos).

Skiriami vidiniai ir išoriniai poreikio verbavimo šaltiniai. Nors įmonėse prioritetą turėtų būti teikiamas vidiniam personalo potencialui, tačiau, reikia pripažinti, kad be išorinių šaltinių normaliai įmonės personalo raida negalima.

Verbavimas organizacijos viduje. Daug organizacijų naudoja vidinę verbavimo arba paaukštinimo politiką, kurios nesilaikoma tik labai išimtiniais atvejais. Ši politika turi tris pranašumus: pirmiausia asmenys, užverbuoti viduje, jau susipažinę su organizacija ir jos nariais, o tai padidina jų sėkmės galimybę. Be to, pareigų paaukštinimo „iš vidaus“ politika skatina lojalumą ir įkvepia organizacijos narius. Galiausiai, paprastai viduje yra pigiau verbuoti ar paaukštinti nei samdyti naujus darbuotojus. Pagrindiniai šios politikos trūkumai yra tie, kad ji riboja tinkamų gabių žmonių būrį, sumažina tikimybę, kad į organizaciją pateks nauji požiūriai, taip pat gali paskatinti nusiramimą darbuotojų, įsitikinusių, kad garantuoti aukštesni postai.⁴⁶

Išoriniai poreikio verbavimo šaltiniai. Neradus tinkamo kandidato organizacijos viduje,

⁴³ Sakalas A. Personalo vadyba.- Kaunas: Technologija, 2001. P.34.

⁴⁴ Žr. John B. Miner ir Mary G. Miner, Personnel and Industrial Relations, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1977); Richard M. Coffina, „Management Recruitment Is a Two-Way Street“, Personnel Journal 58, nr. 2 (1979, vasaris); 86-89; ir John P. Wanous, Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1980).

⁴⁵ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba.- Kaunas: Mažoji poligrafija, 2005. P.372.

⁴⁶ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba.- Kaunas: Mažoji poligrafija, 2005. P.371.

naudojami įvairūs personalo įdarbinimo būdai. A. Sakalas išskiria tris įdarbinimo grupes⁴⁷: 1) įdarbinimas per darbo biržą; 2) personalo verbavimas per darbo vietų pasiūlą; 3) savarankiška darbo vietų paieška.

Įdarbinimas per darbo biržą. Valstybinės gyventojų užimtumo garantijas darbo rinkoje įgyvendina Lietuvos darbo birža vadovaudamasi LR užimtumo rėmimo įstatymo⁴⁸ suteiktomis teisėmis bei pareigomis bei LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakymu patvirtintais LR darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatais.⁴⁹ Darbo birža šiuo metu gana retai patenkina darbo jėgos pasiūlos poreikį, į ją retai kreipiasi kvalifikuota darbo jėga. Statistikos departamento atlikto darbo vietų tyrimo duomenimis⁵⁰, 2006 m. I ketvirtyje šalyje buvo beveik 15,3 tūkst. laisvų darbo vietų samdomiems darbuotojams; tai 2,4 karto daugiau, nei atitinkamu 2005 m. laikotarpiu. Mažėja darbingo amžiaus darbuotojų skaičius, o darbo rinkoje neaktyvūs gyventojai ne visada turi svarių paskatų pradėti dirbti (maži atlyginimai, prastos darbo sąlygos).

Personalo verbavimas per darbo vietų pasiūlą. Tai darbo vietų pasiūla naudojant reklamą. Siūlomų darbo vietų reklama turi būti informatyvi, įdomi ir psichologiškai pagrįsta. Ji turi būti orientuota ne į kandidatų skaičių, bet į kokybę.⁵¹ Tam reikia tinkamai pasirinkti laikraštį ar žurnalą, skelbimo formą, tinkamai sukomponuoti verbavimo skelbimo struktūrą. Šiuo metu ypač populiarios interneto svetainės.

Jeigu organizacija ieško labai aukštos kvalifikacijos darbuotojų ir jų paiešką nori išlaikyti paslapyje, kad nesužinotų konkurentai, jos naudojami specialiu privačių konsultacinių firmų paslaugomis.

Savarankiška darbo vietų paieška gali būti savo bendradarbių, jų giminių, draugų, verslo partnerių, pirkėjų įtraukimas į darbuotojų paiešką arba nuolatiniai ryšiai su mokymo institucijomis.

Darbo rinkoje dalyvauja ne tik organizacijos, bet ir ieškantys darbo. Iniciatyvūs darbuotojai patys aktyviai ieško savo galimybių realizavimo organizacijose, pateikdami darbdaviams informaciją apie savo siekius ir galimybes (išsiunčiami laiška, CV ir pan.). Organizacijai naudingi iniciatyvūs darbuotojai ir jei tuo metu nieko negali jiems pasiūlyti, kaupia informacinę bazę apie rinkos pasiūlą vienoje ar kitoje srityje.

Galima teigti, kad organizacijos veiklos efektyvumas ir konkurencinis pranašumas priklauso nuo to, koks personalas dirba organizacijoje - nuo personalo kvalifikacijos, darbo patirties arba kompetencijos ir kompetentingumo atitikties, t.y. nuo žmoniškųjų išteklių racionalaus panaudojimo kiekvienoje darbo vietoje. Organizacija turi siekti, kad joje dirbtų kompetentingi darbuotojai,

⁴⁷ Sakalas A. Personalų vadyba.- Kaunas: Technologija, 2001. P.40.

⁴⁸ Lietuvos Respublikos užimtumo rėmimo įstatymas// Valstybės Žinios. 2006, Nr. 73-2762

⁴⁹ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakymas Dėl Lietuvos Respublikos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo// Valstybės Žinios. 2006, Nr. 125-4774.

⁵⁰ Pagrindiniai gyventojų užimtumo rodikliai 2006 m. (ketvirtiniai) //http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1896; prisijungimo laikas: 2007-10-05.

⁵¹ http://www.ils.de/personal-_und_ausbildungswesen.php.

kurie galėtų priimti optimalius sprendimus tiek kasdieninėje veikloje, tiek ir ekstremalių situacijų metu.

Manome, kad organizacija turėtų mokėti naudotis įvairiais kandidatų verbavimo būdais, priklausomai nuo situacijos, keliamų reikalavimų būsimam darbuotojui.

Atranka – abipusis procesas, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne.⁵² Atrankos procesas apima abipusį sprendimą, tačiau dėl konkrečios situacijos dažnai būna labiau vienpusis. Kai padėtis darbo rinkoje ypač įtempta ir į kiekvieną pareigybę pretenduos keletas kandidatų, organizacija naudos daugelį tikrinimo būdų, kad pasamdytų jos manymu tinkamiausią kandidatą. Kita vertus, kada trūksta kvalifikuotų darbuotojų arba kandidatas labai aukšto lygio vadovas ar specialistas ir dėl jo varžosi keletas organizacijų, organizacijos vadovai „pasaldins“ pasiūlymą ir greičiau priims sprendimą.

Standartinė samdymo procedūra susideda iš septynių etapų, aprašytų 1 lentelėje⁵³ (Priedas Nr.2). Praktiškai tikrasis atrankos procesas skirtingose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose yra skirtingas. Atrinkus tinkamiausią kandidatą, sudaroma darbo sutartis.

Teisinės problemos. Organizacijos, vykdydamos darbuotojų verbavimą, atranką ar įdarbinimą, privalo laikytis nediskriminacinio požiūrio reikalavimų, vadinamų vienodų įdarbinimo galimybių reikalavimais. Tai lygybė nepaisant jų lyties, seksualinės orientacijos, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, pilietybės ir socialinės padėties, tikėjimo, santuokinės ir šeiminių padėties, amžiaus, įsitikinimų ar pažiūrų, priklausomybės politinėms partijoms ir visuomeninėms organizacijoms, aplinkybių, nesusijusių su darbuotojų dalykinėmis savybėmis. Įdarbinant privalu laikytis darbo įstatymų nustatytos tvarkos. Įstatymų nesilaikymas užtraukia organizacijoms teisinę atsakomybę.

Priimtas į darbą darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Orientavimas arba socializacija reiškia, kad naujam darbuotojui pateikiama informacija, reikalinga, kad jis efektingai dirbtų ir gerai jaustųsi organizacijoje. Paprastai socializacija naudoja trijų tipų informaciją: 1) bendrą informaciją apie kasdieninę darbo tvarką; 2) organizacijos istorijos, tikslų, operacijų ir gaminių ar paslaugų apžvalgą, taip pat kaip darbuotojas prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo; 3) detalų (galbūt brošiūra) organizacijos politikos, darbo taisyklių ir darbuotojų naudų pristatymą.⁵⁴ Veiksmingos socializacijos programos sumažina naujų darbuotojų nerimą, teikia jiems informacijos apie darbo aplinką ir viršininkus, supažindina su kolegomis ir skatina juos klausti.⁵⁵

Adaptacijos programa padeda naujam darbuotojui greičiau įsiliesti į kolektyvą ir pasiekti gerų bandomojo laikotarpių rezultatų.

⁵² James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba.- Kaunas: Mažoji poligrafija, 2005. P.380.

⁵³ Wendel L.French, The Personnel Management Process, 5th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982).

⁵⁴ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba.- Kaunas: Mažoji poligrafija, 2005. P.382.

⁵⁵ Žr., pavyzdžiui, Earl R. Gomersall and M.Scott Myers, „Breakthrough in On-the Job Training“, Harvard Business Review 44, nr. 4 (1966, lieparrugpjūtis):62-72. Žr. taip pat Gareth R.Jones, „Organization Socialization as Information Processing Activity: A. Life History Analysis“, Human Organization 42, nr.4 (1983):314-320.

1.4. Personalo mokymas ir tobulinimas

1.4.1. Personalo mokymo ir tobulinimo samprata ir reikšmė

Mokymas – tai įvairūs būdai, naujam ir jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti. Mokymų pagrindu keliama kvalifikacija, didinama kompetencija, ugdomi gebėjimai. Mokymo ir tobulinimo tikslas – padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Mokoma siekiant pagerinti darbuotojo gebėjimą atlikti dabar užimamas pareigas; tobulinimo programos rengia darbuotojus pareigų paaugštinimui.⁵⁶

Kvalifikacija, kaip aiškina “Darbo rinkos terminų ir sąvokų” žodynas, tai darbuotojo tam tikros profesijos, specialybės įvaldymo laipsnis, specialių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią žmogus įgijęs gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies darbą. Kvalifikacijos lygis išreiškiamas: darbininkų - tarifinėmis kategorijomis; tarnautojų - pareiginėmis kategorijomis; mokslo darbuotojų- moksliniais laipsniais ir vardais. Kompetencijos sąvoka paprastai vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimams, kurie vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir problemų sprendimu: tai žinių ir įgūdžių derinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis.

Vadyboje kompetencijos samprata neturi senų tradicijų. J. Sauer⁵⁷ teigia, kad kompetencija – platesnė sąvoka nei kvalifikacija. Ji apima vertybių, elgsenos pokyčius, naujų žinių priėmimą, įgyto patyrimo pakeitimą. M. Becker ir G. Brother⁵⁸ apie kompetenciją ir kvalifikaciją kalba kaip apie panašias sąvokas. Kvalifikacija, jų manymu, daugiau atspindi teisinį statusą (pvz., turėti teisę kepti bandeles), o kompetencija (sugebėjimą kepti gardžias bandeles).

Vienoks ar kitos mokymas reikalingas visiems darbuotojams, tai būdas įgauti daugiau pagrindinių žinių apie naujas technologijas bei praplėsti akiratį, atnešantis naudos tiek darbuotojui tiek darbdaviui. Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas naudingas ir individui, ir organizacijai. Individui naudingas dėl to, kad padeda rasti įvairių problemų sprendimus; padidina darbinės veiklos vertę ir darbo našumą; sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis; sukuria platesnes perspektyvas karjerai; formuoja geresnį organizacijos klimatą. Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas, nes skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą; garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą. Derama profesinė kvalifikacija būtina krašto pažangos sąlyga. Kita vertus tai žmogaus egzistencijos ir gero gyvenimo lygio sąlyga.⁵⁹ Žinios, mokėjimas jas įsisavinti tampa svarbiausiu šios

⁵⁶ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba.- Kaunas: Mažoji poligrafija, 2005.P.269.

⁵⁷ Žr. Stauer J. Voin der Weiterbildung für Kompetenzentwicklung als politischer Auftrag. - Bulletin QUEM, 1998. Nm. 2-3.

⁵⁸ Becker M., Brother G. Pendelschlan von der Quolifikation zur Kompetenz.- Bulletin QUEM, 1998. Nm. 2-3.

⁵⁹ Sakalas A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai.- Monografija. Kaunas: Technologija, 1996. P.170.

visuomenės požymiu. Tai kelia naujus reikalavimus ne tik visumoje, bet ir kiekvienos įmonės darbuotojui, bei atskiram individui.⁶⁰

Tai suprasdama 2000 metais kovo 23-24 dienomis Europos Vadovų Taryba Lisabonoje patvirtino strategiją, pavadintą Lisabonos strategija, kurioje nustatė strateginę tikslą - per 10 metų Europos Sąjungą paversti konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių pagrindu augančia ekonomika pasaulyje, spartinant technologinę pažangą, kuriant žinių visuomenę, atliekant būtinas ekonomines reformas ir mažinant socialinę atskirtį. Planuojama, kad 2015 metais šioje srityje Lietuva pasieks ES valstybių senbuvų lygį. LR Vyriausybė patvirtino Nacionalinę Lisabonos strategijos įgyvendinimo programą⁶¹, kuriose skatinami darbdaviai investuoti į darbuotojų mokymą, įgūdžių ir gebėjimų plėtojimą, numatant galimybę pasinaudoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis.

Matome, kad kvalifikacijos kėlimo naudą patiria ne tik pats darbuotojas, organizacija, bet ir valstybė. Žinios turi didelę reikšmę kiekvieno iš jų ateičiai, todėl ir jų siekimu turi būti suinteresuotas kiekvienas darbuotojas, o organizacijos ir valstybė turėtų sudaryti tam palankias sąlygas.

1.4.2. Kvalifikacijos poreikių nustatymas ir realizavimas.

Labai svarbu išsiaiškinti, kaip formuojasi kvalifikacijos kėlimo poreikis. Kvalifikaciją pirmiausia lemia kompetencijos deficitai. Kadangi kompetencijos pagrindas yra gebėjimai, nustačius gebėjimų deficitus, galima nustatyti kvalifikacijos kėlimo poreikius. Vadovo gebėjimų lygis – mokymosi, kvalifikacijos kėlimo pagrindas.⁶²

Gebėjimai išskiriami į asmenybinius, socialinius ir profesinius. Vadybos gebėjimų sistema pateikiama 2 lentelėje⁶³ (Priedas Nr.3). Gebėjimai gali būti įgimti – didesnė dalis asmenybinių, arba išlavinti – didesnė dalis profesinių. Daugumą gebėjimų sudaro įgimtoji ir išlavintoji dalys. Gebėjimai gali būti ir ugdomi.

Skiriami profesinės ir asmeninės kvalifikacijos deficitai. Profesiniai deficitai nustatomi pagal technikos, ekonomikos ir vadybos sritis. Dvi pastarosios valdymo personalui yra svarbiausios. Be tam tikros srities (kompiuterizavimas, kalbos ir pan.) arba bendrojo profesinio pasirengimo, rinkai reikia naujos elgsenos ir gebėjimų. Prie jų priskiriamas bendradarbiavimo deficitas, lankstumas, mokėjimas dirbti grupėse, konfliktų sprendimo būdai ir pan. Prie vadybos deficitų priskiriami ir socialinės kompetencijos deficitai. Juos labai dažnai lemia darbuotojo asmeninės savybės, tačiau valdymo personalui tai kartu ir profesiniai deficitai.

⁶⁰ Sakalas A. Personalo vadyba.- Kaunas: Technologija, 2001. P.47.

⁶¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos//Valstybės Žinios.2005, Nr.139-5019

⁶² A. Baležentis. Vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikių analizė// Personalo vadyba.2006, Nr.1 (71), P.10.

⁶³ Ten pat.

Labai svarbu atskirti deficitus, kurie nesunkiai gali būti likviduojami praktiniame paties darbuotojo darbe. Be to, kaip jau minėta, deficito sampratai lemiamą reikšmę turi pasirenkamasis atskaitos taškas jam nustatyti:

- ar tai atsilikimas nuo šiandieninio lygio?
- ar tai atsilikimas nuo to lygio, kurio reikės darbuotojui vėliau?
- ar tai ateities reikalavimus aplenkiantis lygis?

Tik pastaruoju atveju mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra efektyvus.

Kvalifikacijos kėlimo deficitams nustatyti sudaroma kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos deficitų schema. Ji pateikiama lentelėse, grafikuose, galų gale, tekstiniuose aprašymuose. Svarbu, kad joje būtų matyti realūs ir konkretūs kvalifikacijos kėlimo poreikiai.

Kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymas padeda racionaliai sudaryti mokymo programas, ypač kvalifikacijos kėlimo, programas ir racionaliai panaudoti mokymo laiką.

Mokymo programa – procesas, sudarytas dabartiniam darbo lygiui palaikyti ir gerinti. Tobulinimo programa – procesas, sudarytas tobulinti įgūdžiams, kurie bus reikalingi darbui ateityje.⁶⁴ Efektyvi mokymo programa padidina darbo našumą, sustiprina moralę, supažindina su naujom technologijom, užtikrina tęstinumą ir leidžia darbuotojams keistis su kitais tiek pat kvalifikuotais darbuotojais, kelia nekvalifikuoto personalo lygį, todėl padeda išvengti darbo jėgos trūkumo.

Mokymo ir tobulinimo programas galima įsivaizduoti kaip penkių etapų procesą.

1. Poreikio analizė:

- Išsiaiškinti, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumui gerinti.
- Nuodugnai susipažinti su “potencialiais mokiniais”, kad užtikrintume, jog mokymo programa atitiks jų konkretų išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius, požiūrį bei asmeninį suinteresuotumą.
- Pasitelkti mokslinių tyrimų duomenis suformuluoti konkretiems ir pagrįstiems žinių bei darbo rezultatų tikslams.

2. Mokymo proceso projektavimas:

- Suformuluoti mokymo tikslus bei metodus, sukomplektuoti mokymo priemones, nustatyti mokymo turinį bei eiliškumą, pasirinkti pavyzdžius, pratimus ir praktines užduotis. Vadovaudamiesi suaugusiųjų mokymo teorija, sudaryti mokymo planą.

3. Veiksmingumo patikrinimas:

- Patikrinti mokymo programos veiksmingumą, organizuojant užsiėmimą pavyzdiniai auditorijai. Galutines pataisas daryti, remiantis tarptautinio mokymo programos veiksmingumo patikrinimo rezultatais, kad užtikrinti jų efektyvumą.

⁶⁴ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba.- Kaunas: Mažoji poligrafija, 2005.P.383.

4. Įgyvendinimas:

- Jei įmanoma, organizuoti “mokytojų mokymo” seminarus, kurių metu greta specialių žinių paaiškinti, kaip perteikti dėstomą medžiagą.

5. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas :

- Įvertinti mokymo programos naudą, remiantis šiais kriterijais:

Reakcija - užfiksuoti, kaip besimokantieji reaguoja į mokymą.

Žinojimas - naudoti tokias grįžtamojo ryšio priemones kaip testai prieš mokymą ir po jo, kad įvertinti, ką iš tiesų darbuotojai išmoko.

Elgesys- stebėti tiesioginių vadovų reakciją į besimokiusiųjų veiklos rezultatus pasibaigus mokymui.

Tai vienas iš būdų įvertinti, kaip besimokantieji savo darbe taiko įgytus įgūdžius bei žinias.

Rezultatai - įvertinti, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie ir išliktų.⁶⁵

Organizacijos vadovai turėtų būti suinteresuoti išaiškinti kiekvieno darbuotojo ar grupės gebėjimų lygį ir kurti vieningas darbuotojų mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo programas. Efektyvi mokymo programa: padidina darbo našumą, sustiprina moralę; supažindina su naujom technologijom; užtikrina tęstinumą ir leidžia darbuotojus keisti kitais tiek pat kvalifikuotais darbuotojais; kelia nekvalifikuoto personalo lygį, todėl padeda išvengti darbo jėgos trūkumo.

Vakarų šalys jau seniai suvokė būtinumą turėti kvalifikuotus universalius darbuotojus, sugebančius valdyti sudėtingas technologijas, spręsti sunkias ir kompleksines užduotis. Todėl išsivysčiusių šalių įmonėse yra sudaromos vieningos personalo mokymo ir ugdymo programos, apimančios daugelio tikslų įgyvendinimą. Tuo tarpu Lietuvos įmonėse nėra sukurta sisteminga personalo ugdymo programa. Nors šiuo metu šalyje pastebimas personalo mokymo plėtimas, tačiau kol kas tai daugiau stichiškas procesas, apimantis daugiausia įmonės poreikių sąlygotą darbuotojų kvalifikacijos kėlimą arba perkvalifikavimą. Šioje srityje yra ir daugiau problemų. Dažniausiai kvalifikacijos kėlimas susijęs su būtinybe ir nėra derinamas su individualiais darbuotojų karjeros tikslais. Antra vertus, nesant organizuoto karjeros planavimo įmonėse ir realių augimo perspektyvų, darbuotojai nemato prasmės gilintis savo žinias ir įgūdžius kokioje nors srityje.⁶⁶

Kiekviena įmonė, atsižvelgdama į aplinkos sąlygas, įmonės vidinius veiksnius, suformuoja individualią kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo strategiją. J. Bengtsonas išskiria tris išsamias kvalifikacijos kėlimo strategijas⁶⁷:

1. Žmogiškųjų resursų - intensyvi strategija, kuria vadovaudamasi įmonė apsirūpina tinkamo išsimokslinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi jų intensyviu mokymu ir kvalifikacijos

⁶⁵ Žr. Perspausdinta iš : „HR Focus“, 1993 balandis. © 1993 American Management Association International.

⁶⁶ Adomonienė R. Personalo valdymas.- Kaunas., 2002. P. 37.

⁶⁷ Transformation durch Qualifikation. Weiterbildung in Übergang zur Marktwirtschaft. Internationale Fachkongreß. Chemnitz-Report QUEM. Teil II. Heft 16, 1993.

kėlimu darbo vietose, kurios taip pat nuolat keičiamos, siekiant geriau panaudoti teikiamas darbo vietų kvalifikacijos kėlimo galimybes. Būtina sąlyga - gerai išplėtotą verslo mokymo sistemą ir darbo rinką, kuri aprūpina įmones reikiamos kvalifikacijos darbuotojų skaičiumi.

2. Dualinė, dažnai vadinama poliarizacijos, strategija teigia, kad darbo jėgos potencialas turi būti didinamas geriau panaudojant darbuotojų gabumus ir siekius. Čia prioritetas teikiamas darbuotojų atsakomybei už savo kvalifikacijos augimą. Ši strategija labai patraukli, bet paprastai visada yra grupė žmonių, kurie gali būti atleisti, nes „nesugeba“ kelti kvalifikacijos. Todėl galima piktnaudžiauti. Ši strategija rekomenduotina šalyse, kuriose bazinio mokymosi sistema yra silpna ir reikia savarankiškai, įmonės jėgomis likviduoti šį trūkumą. Ji labiausiai tinka Lietuvai dabartinėmis sąlygomis. Nepakankamo verslo mokymo lygio, daugumos darbuotojų nepasiruošimo dirbti rinkos sąlygomis problemos sprendžiamos motyvuojant, sudominant pačius darbuotojus kelti savo kvalifikaciją. Ši strategija sudaro galimybes darbuotojams tobulėti ir atitinka skurdžius šiems uždaviniams skiriamus finansinius išteklius.

3. Mobilumo strategija leidžia įmonei akcentuoti aukštojo išsimokslinimo (universitetinio) svarbą, nesvarbu, kiek tokių žmonių ištikrųjų reikia. Mokymasis ir uždarbis - tarpusavyje susiję parametrai. Daug dėmesio mokymuisi skiriama ir pačioje įmonėje. Toks požiūris užtikrina labai didelį turimo personalo mobilumą, atsiradus naujiems poreikiams. Aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų galimybes persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra daug didesnės nei žemesnio išsilavinimo darbuotojai. Tokia strategija rekomenduojama aukštos technologijos įmonėse, kur techninės pažangos raida yra pagrindinis įmonės bruožas, sukeliantis sparčių reikalavimų kvalifikacijai kitimą. Ji taip pat taikytina ir mobiliose įmonėse, kuriose dažnai keičiasi padėtis, todėl reikia operatyviai keisti darbuotojų darbo profilį ir pasirengimą.

Atsizvelgiant į tai, kaip suprantamas kvalifikacijos kėlimas, finansinius išteklius, darbuotojų pasirengimo lygį ir kitas priežastis, kiekviena įmonė kuria vieną arba kelias (skirtingoms darbuotojų grupėms) individualias mokymo strategijas.

1.5. Personalo motyvavimas

Jau pačioje vadybos mokslo pradžioje pastebėta, kad valdymo efektyvumą lemia tai, kaip geba darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Motyvavimas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus kažką veikti, daryti. Motyvai gali būti konkretūs ir sąmoningi, tačiau dažnai jie būna nesąmoningi. Kaip teigia A. Sakalas⁶⁸, dažnai mes žinome išorines bendradarbio veiklos priežastis (geras apmokėjimas, pripažinimas, geri santykiai su kolegomis, pasitenkinimas darbu). Tačiau tikrosios veiklos priežastys gali būti paslėptos, kartais jos nedeklaruojamos sąmoningai.

⁶⁸ Sakalas A. Personalo vadyba.- Kaunas: Technologija, 2001. P.55.

Motyvacija – žmogaus aktyvumą sukeliantis ir jos veiklos kryptį lemiantis procesas. Motyvacijos pagrindas yra žmogaus poreikių patenkinimas. Motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko. Ji nėra pastovi ir nuolat kinta. Motyvavimo proceso schema parodyta 2 paveiksle⁶⁹ priede Nr.4.

Kad elgsena būtų tinkamai stimuliuojama: tikslas turi būti vertas dėmesio (motyvacijos stiprumas), turi būti stimulus tikslui siekti (atlyginimas), tikslas turi būti realus (realizavimo galimybė).

Nors visi darbuotojai yra skirtingi, tačiau kiekvienam jų visada galima surasti motyvatorių, kuriuo būtų galima suinteresuoti darbuotoją siekti įmonei keliamų rezultatų, suderinti įmonės ir individo interesus.

Skiriamos dvi motyvavimo teorijų grupės⁷⁰:

- pasitenkinimo darbu (poreikio) teorijos. Jose akcentuojami žmonių poreikiai – tai kas motyvuoja žmones veiklai; nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kurių siekia, norėdami patenkinti savo poreikius. Garsiausia yra A. Maslovo poreikių teorija.
- procesinės teorijos. Jose daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, bet tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų, ir kaip pasirenka atitinkamus veiksnus ir elgesį, t.y. atsižvelgiama į patį motyvavimo procesą. Išskiriamos V. Vrumo vilčių teorija, J. Adamso teisingumo teorija.

Darbo užmokestis ir jo forma yra itin svarbus tiek individualaus, tiek kolektyvinio darbo skatinimo veiksnys. Nėra vadovų, kurie nežinotų, jog būtina paveikti žmones, kad jie dirbtų organizacijos naudai. Blogiausia, kad daugelis jų įsitikinę, jog užtenka tik materialinių paskatų. Vis dėlto pinigai veikia tik iki tam tikros ribos, tam tikrai žmonių grupei ir nėra tokie visagaliai, kai finansiniai ištekliai yra riboti.⁷¹

Motyvacijos teorijų gausumas leidžia organizacijoms sukurti savo motyvavimo sistemą. Gerai veikianti motyvavimo sistema organizacijoje lemia darbuotojų lojalumą. Bendrovės „TNS Gallup“ tyrimų duomenimis, Lietuvos darbuotojų lojalumas yra vienas iš mažiausių ne tik Baltijos šalyse, bet ir visoje Europoje.: daugiau nei pusė Lietuvos dirbančiųjų nesijaučia motyvuoti darbe, viena iš to priežasčių – nepasitenkinimas atlyginimu. Pasak ekspertų, dėl lojalumo stygiaus kalti ne tik maži atlyginimai. Ne mažiau svarbi ir įmonės vykdoma politika, darbdavio požiūris bei skatinimo mechanizmas. Personalo konsultacijų įmonės „Prime People“ direktorė Aušra Delonaitė⁷² tegia, kad ryškėja dar viena darbo rinkos tendencija – derybose dėl atlyginimo kalbama apie visą gerovės paketą. Galimų darbuotojų jau nestebina seni motyvavimo būdai – nemokami pokalbiai mobiliuoju

⁶⁹ Ten pat, 2001. P.56.

⁷⁰ Sakalas A. Personalo vadyba.- Kaunas: Technologija, 2001. P.56.

⁷¹ Damašienė V. Valdymo pagrindai. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2002 m. P. 165.

⁷² Kartų dvikova dėl užmokesčio//<http://www.kaunodiena.lt/lt/?id=6&aid=52046>; prisijungimo laikas: 2007-10-30.

telefonu, apmokamos automobilio kuro sąskaitos ar narystė sporto klube. Šiuo metu labiau paklausios su švietimu susijusios motyvavimo priemonės. Darbuotojai siekia galimybių mokytis, tobulinti profesinius įgūdžius bei asmenines savybes apmokant įmonei. Populiari ir į ilgalaikę perspektyvą orientuota priemonė: sveikatos ar gyvybės draudimas, papildomas pensijų kaupimas, kreditų įmokų mokėjimas.

Darbuotojų motyvacijos svarbos suvokimas ir praktinis pritaikymas yra labai aktualus kiekvienoje organizacijoje. Darbuotojų motyvavimas turėtų tapti viena iš svarbiausių personalo valdymo strategijos funkcijų, nes nemotyvuoti darbuotojai dirba neefektyviai, nesistengia dirbti kokybiškai, nenoriai imasi iniciatyvos ir kūrybiškos veiklos. Norint, kad organizacija vystytųsi sėkmingai ir siektų ilgalaikių bei trumpalaikių tikslų, būtina darbuotojų motyvavimui teikti didelę svarbą, kurti bei taikyti motyvacijos sistemas, nuolat tobulinti darbuotojų skatinimo ir pripažinimo metodus.

1.6. Personalo vertinimas

Darbuotojų vertinimas – tai darbuotojų darbinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Darbuotojo vertinimas – tai formali, struktūrizuota sistema, matuojanti ir vertinanti su darbuotojo darbu susijusį elgesį ir rezultatus, atskleidžiant kaip darbuotojas šiuo metu atlieka darbą ir kaip jis tai galėtų daryti daug efektyviau ateityje. G. Dessler⁷³ skiria tris priežastis, dėl kurių tiesioginiai vadovai vertina savo pavaldinių darbą:

- darbuotojo vertinimo metu gaunama informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimą dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo;
- darbuotojo įvertinimas leidžia tiesiogiai vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu, ir įtvirtinti privalumus;
- darbuotojo vertinimas gali būti naudingas planuojant darbo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias puses galima koreguoti jo karjeros planą.

A.Sakalas išskiria tokius pagrindinius personalo įvertinimo tikslus ir uždavinius⁷⁴:

1. Vadovavimo proceso gerinimas: jis pagerėja, nes įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti.
2. Personalo įvedimo proceso optimizavimas: pareigybėms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietų keliamus reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas ir atleidimas.
3. Apmokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas: darbuotojų įvertinimas yra pagrįsta vienos ar kitos sistemos įvedimo bazė.

⁷³ Gary Dessler. Personalo valdymo pagrindai.-Kaunas: Poligrafija ir informatika,2001.P.187.

⁷⁴ Sakalas A. Personalo vadyba.- Kaunas: Technologija, 2001. P.37-38.

4. Personalo ugdymo sistemos tobulinimas: organizuojama kryptinga darbuotojų atranka ir jų tobulinimo (mokymo ir kvalifikacijos kėlimo) strategija.

5. Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas: vertinime naudojami pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas yra kartu ir mokymasis.

6. Bendradarbių motyvavimo gerinimas: darbuotojams aišku, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinis lygis, karjera; padeda ir nuolatinė kontrolė.

Vieningos nuomonės apie personalo vertinimą nėra. Asmens vertinimas yra sudėtingas klausimas. Netgi jei atliekamas labai atidžiai, jis gali būti sukrečiantis žmonėms ir destruktivus organizacijoms. Kad personalo vertinimas organizacijoje neįneštų nepageidautinos sumaišties, su paruošta personalo vertinimo procedūra turi būti supažindinti visi darbuotojai, išaiškinti jos tikslai ir uždaviniai.

1.7. Karjeros valdymas

Karjeros planavimas ir valdymas būtinas tiek organizacijos, tiek atskiro darbuotojo lygiais. Naujam darbuotojui svarbu ne tik susipažinti su organizacijos kultūra, komunikavimo ir darbų atlikimo ypatumais, bet ir jausti pripažinimą bei profesinės kompetencijos raidą. Jei darbuotojas nesulaukia kitų, ypač vadovybės dėmesio, tuomet darbas jam neteikia deramo pasitenkinimo, dominuoja žema motyvacija ir darbo kokybė.

Pradėdamas profesinę veiklą, dažnas individas bando įsivaizduoti po tam tikro laiko save kaip einantį aukštesnes pareigas arba dirbantį įdomesnę, atsakingesnę darbą, tai yra darantį tai, ko iš tikrųjų nori. Tai rodo, kad toks individas turi konkrečius profesinio brandumo siekius, kuriuos įgyvendindamas nori kuo geriau panaudoti savo gabumus, profesinį potencialą. Dėl savo lūkesčių įgyvendinimo jis pasiryžęs mokytis, tobulėti, ugdyti save ir būti nuolat naudingu organizacijai, kuri taip pat keičiasi ir vystosi.⁷⁵ Tai reiškia, kad individas nori planuoti savo karjerą. Personalo valdymo požiūriu, karjera – tai individualiai suvokta požiūrių ir elgsenos seka, susijusi su darbo patyrimu bei asmeniniu individo gyvenimu.⁷⁶ Karjera – tai stimulus, verčiantis žmogų siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo.⁷⁷ Karjeros planavimo ir realizavimo procesas pavaizduotas 3 paveiksle⁷⁸ priede Nr.5.

Kaip matyti, karjerą sąlygoja ir individas, ir organizacija. Pasak A. Sakalo ir A. Šalčiaus, karjeros planas sudaromas tokiais etapais:

- asmeninių sugebėjimų ir karjeros tikslų įvertinimas, kurį atlieka pats individas;
- individo potencialo įvertinimas, kurį atlieka organizacija;
- susipažinimas su informacija apie karjeros galimybes organizacijoje;

⁷⁵ Leonienė B. Darbuotojų vadyba.- Kaunas: Šviesa, 2001. P.105.

⁷⁶ Viešųjų institucijų valdymas. Straipsnių rinkinys- Kaunas: 1999.P.14.

⁷⁷ Kreitner R., Knichi A., Buelens M. Organizational behaviour First European sdition. Mc. Graw – Hill Pyblishing Company. P.145.

⁷⁸ Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas.- Kaunas: Technologija, 1997. p.111.

- karjeros koregavimas siekiant numatyti realius tikslus ir priemones jiems pasiekti.

Karjeros supratimas individo požiūriu yra nevienodas. Į įvertinimą orientuoti darbuotojai yra labiau atsakingi. Jie siekia gero įvertinimo ir kaip atlygio už tai sėkmingos karjeros. Į saugumą orientuoti darbuotojai yra patenkinti pasiektu lygiu ir stengiasi jį išlaikyti. Į aktyvumą orientuoti darbuotojai siekia realizuoti savo gabumus, todėl pirmiausia siekia savarankiškumo. Jie gali būti potencialūs vadovai ir ateityje užimti aukštas pareigas.

Organizacijoje negali būti sukurta ir visiems darbuotojams taikoma viena karjeros planavimo strategija. Todėl palaiapsniui karjeros planavimo ir formavimo iniciatyva perduodama patiems darbuotojams. Tuo tarpu organizacijos užduotis – visapusiškai paremti darbuotojus, siekiančius karjeros, suteikti reikiamą informaciją bei apmokymą.

Minėtų autorių teigimu, sėkmingas organizacijos karjeros planavimas organizacijoje padeda:

- patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius;
- užtikrinti pastovų kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą;
- efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes;
- padidinti darbuotojų prisitikėjimą savo jėgomis;
- suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą;
- atsirasti pagarbiems santykiams tarp organizacijos vadovybės ir pavaldinių.⁷⁹

Karjeros veiksniai pavaizduoti schematiškai 4 paveiksle⁸⁰ priede Nr. 6.

Karjeros pasirinkimą sąlygoja tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Kaip matome iš 4 pav., darbuotojų karjerai įtaką daro šeima, socialinė grupė, bendra ekonominė situacija krašte ir organizacijoje, visuomeninių nuostatų įtaka, turimas išsilavinimas ir kvalifikacija, asmens orientacijos.

Visos organizacijos turėtų užsiimti karjeros galimybių plėtra, tačiau dauguma jų neskiria pakankamai dėmesio šiai personalo valdymo sričiai. Karjeros planavimas padeda organizacijai apsirūpinti reikiamos kvalifikacijos personalu ateityje. Pareigų paaukštinimo „iš vidaus“ politika skatina lojalumą ir įkvepia organizacijos narius. Galiausiai, paprastai viduje yra pigiau paaukštinti nei samdyti naujus darbuotojus.

⁷⁹ Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas.- Kaunas: Technologija, 2000. P. 145.

⁸⁰ Ten pat. P.100.

2. PERSONALO VALDYMO SISTEMOS TEISINIO REGLAMENTAVIMO ANALIZĖ

2.1. Darbo santykių teisinio reglamentavimo analizė

Personalo valdymas – su darbo santykiais susijusi visuomeninių santykių sritis, kurią reglamentuoja Lietuvos Respublikos darbo teisė. Teisinis Lietuvos darbo teisės vienovės pagrindas yra Konstitucija⁸¹ ir Darbo kodeksas.⁸²

Lietuvai išsikovojus nepriklausomybę ir tuo pačiu teisę įgyvendinti valstybės teisinę reformą, savarankiškai kurti bei tobulinti įstatymus, reguliuojančius įvairias teisės sritis, reikėjo atlikti ir tam tikrus darbo teisinio reguliavimo pakeitimus. Iki nepriklausomybės atkūrimo darbo teisei buvo būdingas labai detalus darbo santykių valstybinis reguliavimas. Atkūrus nepriklausomybę vienas iš svarbiausių valstybės tikslų tapo teisingas ir pagrįstas darbo santykių suregulavimas. Šalia imperatyvaus darbo teisės reguliavimo metodo pradėtas plėtoti dispozityvus teisės reguliavimo metodas, reiškiantis tai, kad tam tikri klausimai nėra valstybės nustatomi, o paliekami kolektyviniams ir individualiems susitarimams, vietiniam (lokaliniam) reguliavimui, t.y. išplėsta dispozityvaus reguliavimo sritis.⁸³ Iki naujojo darbo kodekso priėmimo, darbo teisinius santykius Lietuvoje reglamentavo 1972 m. birželio 1 d. Darbo įstatymų kodeksas⁸⁴, kuris iš esmės buvo morališkai pasenęs. Jis buvo taikomas tiek, kiek neprieštaravo Konstitucijai ir naujiems priimtiems darbo įstatymams – Darbo sutarties įstatymui⁸⁵, Darbo apmokėjimo įstatymui⁸⁶, Atostogų įstatymui⁸⁷, Kolektyvinių sutarčių įstatymui⁸⁸, Kolektyvinių ginčų reguliavimo įstatymui⁸⁹, Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymui⁹⁰, Profesinių sąjungų įstatymu⁹¹ ir kt. Įsigaliojus naujam darbo kodeksui, dalis aukščiau minėtų įstatymų neteko galios.

Darbo teisę reikėjo reformuoti ir dėl Lietuvos siekio tapti Europos Sąjungos nare bei vykdamt Europos sutartimi prisiimtus įsipareigojimus, pagal kuriuos reikėjo suderinti nacionalinės teisės aktus su galiojančiais Europos Sąjungos teisės aktais. Lietuvai atkūrus narystę Tarptautinėje darbo organizacijoje ir ratifikuojant šios organizacijos konvencijas bei jas inkorporuojant į Lietuvos teisinę sistemą, galiojančius darbo teisės aktus reikėjo suderinti su tarptautinėje bendruomenėje pripažintais darbo teisės standartais. Be to, didėjant užsienio investuotojų dėmesiui Lietuvai, taip pat reikėjo reformuoti darbo teisę ir sukurti palankią aplinką užsienio investicijoms.⁹²

⁸¹ Lietuvos Respublikos Konstitucija// Valstybės Žinios, 1992, Nr.: 33-1014.

⁸² Lietuvos Respublikos darbo kodeksas//Valstybės Žinios. 2002, Nr. 64-2569.

⁸³ Tiažkijus V. Darbo teisė: teorija ir praktika. I tomas.- Vilnius: Justitia, 2005. P.13.

⁸⁴ Lietuvos Respublikos darbo įstatymų kodeksas//Valstybės Žinios, 1972, Nr.18-137.

⁸⁵ Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymas// Valstybės Žinios, 1991, Nr. 36- 973.

⁸⁶ Lietuvos Respublikos darbo apmokėjimo įstatymas// Valstybės Žinios, 1991, Nr. 4-104.

⁸⁷ Lietuvos Respublikos atostogų įstatymas// Valstybės Žinios, 1992, Nr. 2-18.

⁸⁸ Lietuvos Respublikos kolektyvinių sutarčių įstatymas//Valstybės Žinios, 1991, Nr. 12-312.

⁸⁹ Lietuvos Respublikos kolektyvinių ginčų reguliavimo įstatymas//Valstybės Žinios, 1992, Nr.12-307.

⁹⁰ Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas//Valstybės Žinios, 1993, Nr. 55-1064.

⁹¹ Lietuvos Respublikos profesinių sąjungų įstatymas//Valstybės Žinios, 1991, Nr. 34-933.

⁹² Tiažkijus V. Darbo teisė: teorija ir praktika. I tomas.- Vilnius: Justitia, 2005. P.14.

Naujojo Darbo kodekso projekto tekstą rengė darbo grupė, susidedanti išimtinai iš teisės specialistų. Darbo grupė studijavo išsivysčiusių šalių darbo santykius reglamentuojančius teisės aktus, atsižvelgta į Tarptautinės Darbo organizacijos ekspertų išvadas. Atrodytų, kad šis įstatymas turėjo būti tobulas, bet, jam įsigaliojus ir pradėjus taikyti praktikoje, greitai išryškėjo Darbo kodekso spragos. Nuo 2003 m., t.y. nuo Darbo kodekso galiojimo pradžios iki 2007 m. rugsėjo mėnesio, iš 303 jo straipsnių buvo pakeistas ar papildytas 91 straipsnis.

Darbo kodekso teisės normos dažnai yra banketinės – nukreipiančios į kitus teisės aktus. Pavyzdžiui, su darbo sutarties teisiniu reglamentavimu susijęs 21 teisės aktas – iš jų 2 įstatymai, 9 Lietuvos Vyriausybės nutarimai, 10 ministerijų ar kitų žinybų įsakymų. Ypač daug dėmesio skiriama darbo užmokesčio teisiniu reglamentavimui. Darbo apmokėjimą be Darbo kodekso reglamentuoja dar 21 teisės aktas - 2 įstatymai, 10 Lietuvos Vyriausybės nutarimų, 9 ministerijų ar kitų žinybų įsakymai, o vidutinį darbo užmokestį ir atostogas reglamentuoja - 6 Lietuvos Vyriausybės nutarimai, 3 ministerijų ar kitų žinybų įsakymai.

Atsižvelgiant į tai, kad privatus sektorius plečiasi, o jo įtaka šalies ekonomikai kiekvienais metais didėja, todėl valstybė yra priversta operatyviai reaguoti į greitai kintančią situaciją. Statistikos departamento skelbiamais duomenimis⁹³, lyginant su 1998 m., 2006 m. gyventojų užimtumas privačiame sektoriuje padidėjo daugiau kaip 11 procentų, o valstybės sektoriuje sumažėjo beveik 20 procentų. Daugiau kaip 2,5 karto minėtu laikotarpiu sumažėjo bedarbių skaičius – nuo 226,7 tūkst. Iki 89,3 tūkst. Šalies ūkyje daugėja laisvų darbo vietų. Jų skaičius vien tik per pastaruosius metus padidėjo beveik 2,5 karto – nuo 7900 laisvų darbo vietų 2005 metais iki 19500 laisvų darbo vietų 2006 m. Sparčiai keičiantis ekonominei situacijai, vykstant globalėjimo procesams, kinta ir situacija darbo rinkoje. Teisės aktų leidėjai priversti reaguoti į besikeičiančią situaciją visuomenėje ir tobulinti galiojančius bei leisti naujus teisės aktus. Darbdaviai priversti nuolat sekti teisėkūrą. Kitu atveju net ir autoritetinių darbo teisės specialistų išaiškinimai gali tapti klaidinantys.

2.2. Darbo santykių teisinio reguliavimo metodai

Pradedant konkrečią darbo santykių teisinio reglamentavimo analizę, pirmiausia svarbu aptarti darbo santykių teisinio reguliavimo metodus, nes tik jų detali analizė leis suvokti buvusią ir esamą šalies situaciją bei vykdomos teisinės reformos kryptingumą, nustatant ir taikant teisės normas.

Šiuo metu pasaulyje susiformavę iš esmės du skirtingi darbo teisinių santykių reguliavimo metodai. Pirmajam būdingas griežtai centralizuotas minėtų santykių reguliavimas, kai visus svarbiausius darbo politikos klausimus sprendžia valstybė. Šis teisinio reguliavimo metodas vadinamas imperatyviuoju. Antrajam, dispozityviajam teisinio reguliavimo metodui, būdingas

⁹³ Pagrindiniai gyventojų užimtumo rodikliai 2006 m. (ketvirtiniai) // <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1896>; prisijungimo laikas: 2007-09-23.

darbdavių ir darbuotojų interesų derinimas ieškant kompromiso. Šiuo atveju darbo santykių reguliavimo procese valstybei suteikiamas savotiško arbitro vaidmuo.⁹⁴

Pasak garsaus lietuvių teisės teorijos specialisto A. Vaišvilos, imperatyvųjų teisinio reguliavimo metodą sudaro įpareigojamieji ir draudžiamieji paliepiniai, t.y. kas nurodyta teisės normose, tą ir reikia daryti, kas daugiau, tas už įstatymo ribų.⁹⁵ Visuomeninio santykio dalyviams neleidžiama jokia elgesio saviveikla ir nukrypimai nuo teisinių imperatyvų. Imperatyvųjų teisinio reguliavimo metodą valstybė įgyvendina leisdama atitinkamus įstatymus bei poįstatyminius aktus. Šis darbo santykių reguliavimo metodas labiausiai paplitęs komunistinėse arba autoritarinių režimų šalyse, tokiose kaip buvusios Tarybų Sąjungos ir Rytų Europos valstybėse, kur darbo santykių reguliavimo sfera praktiškai buvo atiduota išimtinai valstybės žiniai. Ryškiausias toks darbo santykių reguliavimo būdas yra Kinijos Liaudies Respublikoje.⁹⁶ Iki 1986 m. spalio 1 d. galiojusieji šios valstybės įstatymai ne tik draudė sudarinėti kolektyvines sutartis, bet ir savarankiškai be svarbių priežasčių nei darbuotojas, nei darbdavys negalėjo nutraukti darbo sutarties. Manytume, didžiausias šio metodo trūkumas yra tas, kad čia labai menkas ir nežymus profesinių sąjungų vaidmuo, vadinasi, nėra pagrindinės institucijos, ginančios darbuotojų teises. Kita vertus, esant centralizuotam darbo santykių teisiniam reguliavimui, būdinga vienoda atskirų personalo valdymo sričių (darbo užmokesčio, personalo ugdymo ir pan.) diferenciacija tuose pačiuose darbo sektoriuose.

Antrasis darbo santykių reguliavimo metodas sutinkamas išsivysčiusiose Vakarų Europos ir Šiaurės Amerikos šalyse. A. Vaišvila, nagrinėdamas teisinio reguliavimo metodus, nurodo, kad dispozityvaus teisinio reguliavimo metodu siekiama ne detalai, smulkmeniškai reguliuoti visuomeninio santykio dalyvių elgesį, o tik pagrindines tokio elgesio kryptis, bendras elgesio ribas, suteikiant laisvę patiems santykio dalyviams savo nuožiūra sukonkretinti savo teises bei pareigas ir tai daryti nevaržant vienas kito teisių.⁹⁷ Šiuose darbo santykiuose svarbus socialinės partnerystės vaidmuo. Tai profsąjungų ar darbo tarybų ir darbdavių organizacijų vaidmuo užtikrinant darbuotojų darbo teises. Didžiausias tokio metodo privalumas yra didelis dėmesys darbuotojų darbo teisių apsaugai. Darbuotojas gali derėtis ne tik dėl darbo sąlygų, darbo užmokesčio dydžio, bet ir dėl galimybės kelti kvalifikaciją, dalyvauti gebėjimų ugdymo programose ir panašiai. Dispozityvusis metodas reiškia, kad įvairūs klausimai, susiję su personalo valdymu, yra ne valstybės sprendžiami, o paliekami vietiniam (lokaliniam) teisiniam reguliavimui bei kolektyvinėms ar individualioms sutartims.

Vietiniai (lokalūs) teisės aktai, pasak V. Tiažkijaus, yra įmonių, įstaigų ir organizacijų pagal kompetenciją priimti norminiai aktai, galiojantys tik tam tikros įmonės, įstaigos ar

⁹⁴ Maculevičius J., Tiažkijus V. Darbo santykių teisinis reguliavimas: pasaulinė patirtis ir Lietuvos praktika.- Vilnius: Algarvė, 1997. P. 5.

⁹⁵ Vaišvila A. Teisės teorija.- Vilnius: Justitia, 2000. P. 160.

⁹⁶ Industrial Relations around the world: labour relations for multinational companies/ Ed. By Mirim Rotuman.- Berlin, 1993. P.352.

⁹⁷ Vaišvila A. Teisės teorija: Vilnius. Justitia. 2000. P.162.

organizacijos darbuotojams.⁹⁸ Lokaliniais norminiais aktais gali būti nustatytos įstatymais nereglamentuotos darbo sąlygos. Tai gali būti konkretus įmonės darbo laikas, patekimo į įmonę, įstaigą ar organizaciją tvarka, naudojimosi kompiuteriu, ryšio priemonėmis tvarka, darbo apmokėjimo nuostatai, mokymo planai, apmokėjimo už studijas tvarka ir kt. Be to, lokaliniais teisės aktais gali būti nustatoma papildomų darbo, socialinių ir buitinių garantijų darbuotojams arba jų grupėms suteikimo tvarka. Pažymėtina, kad tam, kad lokalūs teisės aktai galėtų, jie turi būti priimami laikantis įstatymų ir įmonių, įstaigų, organizacijų vidaus dokumentų nustatytos priėmimo tvarkos.

Visgi, manytume, didžiausias decentralizuoto teisinio reguliavimo metodo trūkumas tas, kad niekas nepajėgus kovoti su tokiais reiškiniais, kaip nesąžininga konkurencija, stambių firmų monopoliu bei neretais bankroto atvejais, kai darbo netekę asmenys tampa bedarbiais, praranda įvairias socialines garantijas ir pan. Galima daryti išvadą, kad kategoriškas vieno ar kito metodo taikymas nėra efektyvus, todėl būtinas kompromisas.

Dar garsus teoretikas F. Z. Livšicas yra nurodęs, kad „grynų“ tiek imperatyvaus, tiek dispozityvaus metodų formų neaptiksimė ir visuomet turėsime vienokią ar kitokią šių metodų sintezę.⁹⁹ Nenuostabu, kad ir Lietuvoje dispozityvaus metodo naudojimas yra įtvirtintas imperatyvaus metodo pagalba, t.y. pati valstybė įtvirtinusi pagrindinius su personalo valdymu organizavimu privačiame sektoriuje susijusius reikalavimus, galutinį jų išsprendimą įsakmiai palikusi pačioms organizacijoms. Toks leidimas įtvirtintas Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 188 str. 2 d. (darbo apmokėjimo organizavimas), 210 str. (mokymosi atostogų apmokėjimo sąlygos) leidžia tarpusavyje suderinti darbdaviui ir darbuotojui, dažnai dalyvaujant profesinėms sąjungoms ar darbo taryboms.

Manytume, sparčiai keičiantis situacijai, užtikrinti darbo teisinių santykių stabilumą galima tik derinant šiuos abu darbo santykių reguliavimo metodus.

2.3. Sutartinis darbo santykių reglamentavimas

Sutartinis darbo santykių reglamentavimas gali būti dvejopas - individualus ir kolektyvinis.

Individualus darbo santykių reglamentavimas – tai darbo sutartis. Ji yra bene pagrindinis darbo teisės institutas, kuriam skiriama labai daug dėmesio. Būtent individualioje darbo sutartyje konkrečiai apibrėžiama darbuotojo padėtis, jo ir darbdavio teisės ir pareigos bei tarpusavio santykiai. Darbo sutarties turinys yra jos šalių sulygtos sutarties sąlygos, apibrėžiančios šalių teises ir pareigas.¹⁰⁰ Kai kurie mokslininkai mano, kad darbo sutarties turinys yra ne tik sutartyje aptartos šalių teisės ir pareigos, bet ir kitos sutarties pagrindu atsirandančios šalių teisės ir pareigos,

⁹⁸ Tiažkijus V. Darbo teisė: teorija ir praktika. I tomas.- Vilnius: Justitia, 2005. P. 92.

⁹⁹ Лившиц Ф. З. Теория права.- Москва: изд. БЕК, 1994. P.96.

¹⁰⁰ Vasiliauskas N. Socialinė partnerystė: kolektyvinės derybos ir kolektyvinės sutartys Lietuvoje.-Vilnius: Trišalės tarybos sekretoriatas. 2006. P.97.

nustatytos norminiuose teisės aktuose. Pavyzdžiui, kai kurie rusų autoriai¹⁰¹ darbo sutarties turinį sudarančias sąlygas skiria į tiesiogines, t.y. tos sąlygos, dėl kurių darbo sutarties šalys susitaria, ir išvestines, kurias nustato kiti teisės aktai (pavyzdžiui, darbo saugos, drausminės ir materialinės atsakomybės, darbo ginčų nagrinėjimo tvarkos ir kt.). Svarbu, kad sutarties šalys, sudarydamos individualią sutartį, vadovautųsi teisingumo, protingumo ir sąžiningumo principais.

Darbo kodekso 95 straipsnyje išvardintos sąlygos, dėl kurių privalo ir dėl kurių gali sulygti šalys. Būtinios sąlygos yra tokios, dėl kurių šalims nesusitarus sutartis laikoma nesudaryta. DK 95 straipsnio 1 dalyje nurodomos dvi būtinios sąlygos, tai darbovietė ir darbo funkcijos. Papildomos sąlygos yra visos kitos darbo sutartyje šalių aptariamoms, bet nesančios jai privalomos sąlygos. Dėl jų galima tartis arba nesitarti, bet darbo sutartis vis vien galios. Susitartos papildomos sąlygos tampa šalims privalomos (kaip ir būtinios).¹⁰²

2005 m šis darbo kodekso straipsnis buvo papildytas penktąja dalimi: "5. Darbo sutartyje gali būti sulygta: jeigu sutartis nutraukiama dėl darbuotojo kaltės arba darbuotojo pareiškimu be svarbios priežasties, tai darbuotojas įsipareigoja atlyginti darbdaviui jo turėtas išlaidas per paskutinius vienerius darbo metus darbuotojo mokymui, kvalifikacijos kėlimui, stažuotėms. Kolektyvinėje sutartyje gali būti nustatyta ir kita kompensavimo tvarka bei terminai."¹⁰³ Kalbant apie šias išlaidas reikėtų atkreipti dėmesį į du dalykus: pirma, išlaidų atlyginimas turi būti numatytas darbo sutartyje; antra, kad nekiltų nesusipratimų ir neaiškumų, patartina apibrėžti, kas sudaro tokias išlaidas. Pavyzdžiui, darbuotojas ir darbdavys gali aiškiai nustatyti, kad išlaidas sudaro ne tik už registraciją į kursus sumokėti pinigai, bet ir kelionės, viešbučio ir kitos komandiruočių sąnaudos. Tačiau dažniausiai tokie dalykai darbo sutartyje neaptariami, todėl, kaip mano darbo teisės specialistai, formaliai galima pareikalauti atlyginti tokius darbuotojo kvalifikacijos kėlimo būdus, kurie yra integrali darbo proceso organizavimo dalis (pvz. gauta nauja technologinė įranga). Manoma, kad DK 95 str. 5 dalyje turima omenyje ne kolektyviniai perkvalifikavimo kursai, organizuojami įmonėje ar jos mokymo centre, o tam tikros specializuotos programos, užsienio stažuotės, stipendijos ir t.t.¹⁰⁴

DK daugelį klausimų leidžia ir paveda spręsti kolektyvinėmis derybomis.

DK 61 str. 2 dalyje išvardintas pavyzdinis sąlygų sąrašas, dėl kurių šalys gali derėtis ir kurias gali nustatyti kolektyvinėje sutartyje. Įmonės kolektyvinėje sutartyje šalys nustato socialines ir ekonomines sąlygas bei garantijas, kurios nėra reglamentuotos įstatymų, kitų norminių teisės aktų (DK 4 str.), taip pat įtraukti tas sąlygas ir garantijas, kurias DK, įstatymai ir kiti norminiai teisės

¹⁰¹ Трудовое право России/Под ред. А. М. Куренного. Москва: Юрист, 2004. P.176.

¹⁰² Tiažkijus V. Darbo teisė: teorija ir praktika. I tomas.- Vilnius: Justitia, 2005. P. 338.

¹⁰³ Lietuvos Respublikos darbo kodekso 3, 4, 14, 22, 29, 36, 47, 52, 62, 67, 77, 78, 79, 84, 85, 88, 92, 95, 98, 99, 101, 107, 108, 109, 114, 120, 127, 129, 130, 132, 134, 138, 140, 141, 144, 145, 146, 147, 149, 151, 152, 161, 166, 168, 177, 183, 225, 235, 285, 286, 288, 293, 295, 297, 302 straipsnių pakeitimo ir papildymo bei XIX skyriaus pavadinimo pakeitimo įstatymas//Valstybės Žinios. 2005, Nr. 67-2400.

¹⁰⁴ Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras. III dalis.- Vilnius, Justitia. 2004. P.127.

aktai nukreipia reglamentuoti kolektyvinėmis sutartimis (DK 50 str., 61 str.) ir susitarti dėl palankesnių, palyginti su tomis sąlygomis, kurias nustato darbo kodeksas, įstatymai ir kiti norminiai teisės aktai, sąlygų (kurios neprieštarauja įstatymams ir nepablogina darbuotojų padėties).

Kolektyvinės sutartys, kaip specifiniai teisės aktai, atlieka keletą tarpusavyje susijusių funkcijų. N. A. Mūcinova¹⁰⁵ išskiria tris kolektyvinės sutarties funkcijas:

1. Apsauginė funkcija. Ji pasireiškia tuo, kad kolektyvinė sutartis apsaugo darbuotojus nuo ekonomiškai stipresnio darbdavio savivalės nustatant darbo sąlygas. Pavyzdžiui, kolektyvinės sutarties sąlygos, numatančios palankesnes apmokėjimo už mokymosi atostogas sąlygas, už studijas ir pan., darbdavio pareigą sudaryti palankias personalo mokymo ir tobulinimo sąlygas, veikia darbuotojo naudai ir apsaugo jį nuo darbdavio vienpusės įtakos.

2. Socialinės partnerystės funkcija. Kolektyvinės sutarties sudarymo momentas reiškia sėkmingą kolektyvinių derybų proceso pabaigą ir šalių kompromiso pasiekimą. Tai tam tikru laipsniu užtikrina stabilumą ir socialinę taiką.

3. Normų kūrimo funkcija. Šiuolaikinė valstybė savo piliečiams suteikia socialinių – darbo teisių kompleksą, kurį socialiniai partneriai tarpusavio susitarimu gali praplėsti, o normas ir garantijas pagerinti. Kolektyvinės sutartys papildo įstatymų ir poįstatyminių teisės aktų nuostatas, užpildo įstatymų spragas, orientuoja ir nukreipia įstatymų leidėją reikiama linkme tobulinant darbo įstatymus, poįstatyminius teisės aktus.

DK 40 str. 2 d. 6 p. įtvirtintas tarpusavio kontrolės ir atsakomybės principas skatina kolektyvinių sutarčių laikymąsi ir vykdymą pagal šalių suderėtas sąlygas. Kontrolės periodiškumas, formos ir būdai gali būti nustatomi pačioje sutartyje. Kolektyvinių sutarčių vykdymą taip pat kontroliuoja ir darbo įstatymų laikymosi kontrolės institucijos. Pagal DK 32 straipsnį kolektyvinių sutarčių normatyvinių nuostatų laikymąsi kontroliuoja Valstybinė darbo inspekcija ir kitos institucijos. Lietuvos Respublikos administracinių teisės pažeidimų kodekso (ATPK) 41 str. numato administracinę atsakomybę už darbo įstatymų pažeidimus, bet konkrečiai neįvardina kolektyvinės sutarties nuostatų pažeidimų. Todėl formaliai pagal šį ATPK str. administracinė atsakomybė už kolektyvinės sutarties norminių nuostatų pažeidimą galima, kai DK atitinkamus klausimus nukreipia reglamentuoti kolektyvinėje sutartyje.

Kalbant apie dvejopą sutartinį darbo santykių reguliavimą – individualų ir kolektyvinį, reikėtų apsispręsti dėl vieno iš jų prioriteto kito atžvilgiu įtvirtinimo. Vienas iš pagrindinių darbo teisės principų – darbo santykių dalyvių lygybės ir jėgų pusiausvyros užtikrinimas ir silpnesnės darbo santykių dalies – darbuotojo – teisių apsauga.

¹⁰⁵ Муцинова Н.А. Коллективный договор и соглашение как формы социального партнерства в сфере труда//Право ведение,2000, Nr.1.P.106.

Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas 1998 m. rugsėjo 24 d. nutarime pabrėžia, kad darbo santykių šalys – darbuotojas ir darbdavys – yra skirtingi pagal teises ir pareigas subjektai. Valstybės pareiga – užtikrinti darbo santykių subjektų bendradarbiavimą socialinės partnerystės pagrindu ir saugoti darbuotojo, kaip šių santykių ekonominiu ir socialiniu požiūriu paprastai silpnesnės šalies, teises.¹⁰⁶ Taigi, darbuotojas savo teises prieš ekonomiškai stipresnį darbdavį gali efektyviau ginti ne individualiai, bet kolektyviai per jam atstovaujančią darbuotojų organizaciją. Dėl didesnio veiksmingumo prioritetas turėtų būti teikiamas kolektyviniam reguliavimui.

Darbuotojai ir darbdaviai darbo teises ir pareigas gali įgyti, pakeisti, jų atsisakyti ar jas apginti per jiems atstovaujančius subjektus (DK 19 str.). Atstovauti darbuotojų teisėms ir interesams bei juos ginti esant darbo santykiams gali profesinės sąjungos. Jeigu įmonėje, įstaigoje ar organizacijoje nėra veikiančios profesinės sąjungos ir jeigu darbuotojų kolektyvo susirinkimas darbuotojų atstovavimo ir gynimo funkcijos neperdavė atitinkamos ekonominės veiklos šakos profesinei sąjungai, darbuotojams atstovauja darbo taryba, išrinkta slaptu balsavimu visuotiniame darbuotojų kolektyvo susirinkime. Darbuotojų ir darbdavių interesams negali atstovauti ir jų ginti tas pats atstovas (DK 19 str.).

Iki 2004 m. galo, kol nebuvo priimtas Lietuvos Respublikos darbo tarybų įstatymas,¹⁰⁷ darbuotojai negalėjo turėti kito jų teises atstovaujančio organo nei profesinė sąjunga. Lietuvos praktika parodė, kad atstovauti darbuotojų teisėms ir interesams bei juos ginti esant darbo santykiams, suteikiama išimtinai profesinėms sąjungoms nėra visiškai veiksmingas. Dar ir dabar Lietuvoje profesinės sąjungos veikia silpnai. Daugelyje organizacijų iš viso nėra profesinių sąjungų. DK daugelį klausimų leidžia ar paveda spręsti kolektyvinėmis derybomis, o kai nėra kolektyvinės sutarties, tokius klausimus sprendžia darbdavys savo nuožiūra.

1951 m. Tarptautinės Darbo organizacijos rekomendacija Nr. 91 „Dėl kolektyvinių derybų“ nustato privalomą kolektyvinės sutarties pobūdį ir įtvirtina jos viršenybę individualios darbo sutarties atžvilgiu, tačiau, tuo pačiu pripažįsta individualios sutarties sąlygų, kurios pagerina darbuotojų padėtį, viršenybę kolektyvinės sutarties atžvilgiu.¹⁰⁸ Sąvoka „bloginantis darbuotojo padėtį“ yra vertinamasis kriterijus, todėl, kilus ginčui, toks vertinimas turėtų būti atliekamas vadovaujantis įstatymų nustatyta darbo ginčų nagrinėjimo tvarka. Kolektyvinės sutarties santykis su individualia darbo sutartimi gali būti nusakomas naudojant dvi formuluotes.

Pirma, kolektyvinė sutartis pasižymi imperatyviu poveikiu – darbo sutarties sąlygos negali pažeisti kolektyvinės sutarties nuostatų net esant darbuotojo sutikimui. Be abejo, darbuotojui palankesnės sąlygos visuomet galioja.

¹⁰⁶ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 1998 m. rugsėjo 24 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso 476 straipsnio trečios dalies atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“// Valstybės Žinios. 1998, Nr. 85-2382.

¹⁰⁷ Lietuvos Respublikos darbo tarybų įstatymas// Valstybės Žinios. 2004, Nr. 164-5972.

¹⁰⁸ Gernigon B., Odero A., Guigo H. Collective Bargaining: ILO standards and the principles of the supervisory bodies// International Labour Office.- Ženeva, 2000. P.10.

Antra, automatiškas (savaiminis) kolektyvinės sutarties poveikis - kolektyvinės sutarties nuostatos, kai jos yra palankesnės nei darbo sutarties sąlygos, taikomos tiesiogiai ir nedelsiant, nereikalaujant papildomo patvirtinimo. Jei dėl vienu ar kitu priežasčių kolektyvinė sutartis nustoja galioti, taikomos atitinkamos individualios darbo sutarties sąlygos.¹⁰⁹

Vadovaujantis *in favorem* principu galima teigti, jog darbo teisinius santykius reguliuojančių teisės aktų sistema jų juridinės galios mažėjimo kryptimi būtų tokia: įstatymų normos, aukštesnio lygio (nacionalinio, šakos, teritorinio) kolektyvinės sutarčių normos, įmonių kolektyvinių sutarčių normos, individualių darbo sutarčių sąlygos, minimalius standartus įtvirtinančios ar dispozityvios įstatymų normos.¹¹⁰

Apibendrinant galima teigti, kad sutartinis darbo santykių reglamentavimas darbo teisėje privačiame sektoriuje užima svarbiausią vietą, o valstybės vaidmuo yra minimalus.

2.4. Darbo apmokėjimas

Lietuvos Respublikos darbo kodekso 188 str. skirtas darbo apmokėjimo organizavimui. Darbo apmokėjimo tinkamo organizavimo svarbą pabrėžia lietuvių ekonomikos specialistai E. Stancikas ir K. Vyšniauskas. Jie teigia, kad nuo to, kaip bus organizuotas darbo apmokėjimas, didele dalimi priklausys ir darbuotojo vieta visuomenėje, nes darbo apmokėjimo organizavimo sistema ne tik lemia jo apmokėjimo lygį, bet ir numato, koku būdu darbuotojas dalyvauja šiame procese, kaip jis apsaugotas nuo išnaudojimo¹¹¹. Tinkamam darbo apmokėjimo organizavimui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Tinkamas ir teisingas darbo apmokėjimo organizavimas reiškia, kad turi būti laikomasi visų įstatymų bei kitų norminių teisės aktų reikalavimų tiek nustatant konkretų darbo užmokestį, tiek ir kitas konkrečias darbo apmokėjimo sąlygas. Būtina pabrėžti, kad reikalavimas teisingai organizuoti darbo apmokėjimą yra tiesiogiai įtvirtintas Lietuvos Respublikos konstitucijos 48 straipsnio 1 dalyje, kuris skelbia, kad kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju. 2001 metais Lietuva ratifikavo pataisytą Europos socialinę chartiją¹¹², įsipareigodama laikytis 76 šios Chartijos punktų. Lietuva pripažįsta, jog visomis tinkamomis nacionalinėmis ir tarptautinėmis priemonėmis vykdytinos politikos tikslas yra sudaryti sąlygas, kuriomis būtų galima veiksmingai įgyvendinti šios Chartijos I dalyje išvardintas teises ir principus. Pagal Chartiją, teisė į teisingą atlyginimą reiškia: atlyginimą, kuris garantuotų darbuotojams ir jų šeimoms normalų gyvenimo lygį; padidintą darbo užmokestį už viršvalandžius bei ypatingas darbo sąlygas; vyrų ir moterų vienodą atlyginimą už vienodos vertės darbą; tinkamą išankstinio pranešimo apie atleidimą iš darbo laiką; atskaitymų iš darbo užmokesčio ribojimą.

¹⁰⁹ Vasiliauskas N. Socialinė partnerystė: kolektyvinės derybos ir kolektyvinės sutartys Lietuvoje.-Vilnius: Trišalės tarybos sekretoriatas. 2006. P.98.

¹¹⁰ Davulis T. Kolektyviniai susitarimai: kolektyvinių darbo santykių reguliavimo problemos// Teisė. 1999, Nr.33(1).

¹¹¹ Stancikas E., Vyšniauskas K. Darbo apmokėjimo organizavimas: teorija ir praktika. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 1990. P.60.

¹¹² 1996 m. gegužės 3 d. tarptautinės sutartis Chartija. Europos socialinė chartija// Valstybės Žinios. 2001, Nr. 49-1704.

Lietuva nuo 1991 m. atnaujino narystę Tarptautinėje Darbo organizacijoje, o tai reiškia, kad valstybė, ratifikavusi šios organizacijos konvenciją įsipareigoja, kad vidaus teisė atitiks konvencijos nuostatas ir užtikrins jos vykdymą praktikoje.¹¹³ Tarptautinės Darbo Organizacijos principas „už - lygiavertį darbą mokėti vienodą atlyginimą ir vyrams ir moterims“ Lietuvoje pradėtas taikyti LR Seimui 1994 m. birželio 6 dieną ratifikavus Tarptautinės Darbo Organizacijos konvenciją Nr.100 „Dėl vienodo atlyginimo vyrams ir moterims už lygiavertį darbą“.¹¹⁴ Nors deklaruojama, kad minimas principas buvo taikomas ilgą laiką, tačiau tik nuo 2003 m. sausio 1 d. jis konkrečiai įtvirtintas įstatymu, t.y. Lietuvos Respublikos Darbo kodekse 186 str. 3 d.

Principas „vyrams ir moterims už tokį pat ar lygiavertį darbą mokamas vienodas darbo užmokestis“ reiškia, kad taikant darbų klasifikacijos sistemą darbo užmokesčiui nustatyti, turi būti taikomi tie patys kriterijai ir vyrams, ir moterims, ir ši sistema turi būti parinkta taip, kad būtų išvengta bet kokios diskriminacijos lyties pagrindu (DK 188 str. 3 d.). Vadinasi, tai vienas svarbiausių principų, į kurį privalu atsižvelgti norint teisingai nustatyti darbo užmokestį. Mūsų manymu, šis imperatyvus principas turėtų užtikrinti vienodą darbo užmokestį už lygiavertį darbą.

Teisingam darbo užmokesčio nustatymui, būtina išanalizuoti DK 186 str. 3 d., kurioje teigiama, kad darbuotojo darbo užmokestis priklauso ne tik nuo darbo paklausos ir pasiūlos darbo rinkoje ir įmonės veiklos rezultatų, bet ir nuo atlikto darbo kiekio ir kokybės. Darbo kiekiui ir kokybei įvertinti naudojami tam tikri darbo matavimo būdai, o t.p. tarifinės lentelės ir algų schemas, analitinės ir suminės sistemos. Svarbu tai, kad darbo kiekio ir kokybės įvertinimas būtų darbo užmokesčio nustatymo pagrindas. Šiuo metu labai populiarus dar 1950 m. paruoštas JAV mokslininkų darbo įvertinimui profilinių kortelių metodas, dar vadinamas Hay metodu. Darbo kiekis suprantamas kaip žmogaus raumenų, nervų ir smegenų energijos sąnaudą visuma darbo procese. Tiesiogiai išmatuoti šių sąnaudą negalima, todėl dažniau darbo kiekiui apibūdinti naudojamas darbo laiko matas. Tokiu būdu darbo kiekis tiksliau išreiškiamas produkcijos kiekiu per laiko vienetą. Darbo kokybę apsprendžia atitinkamo darbo sudėtingumas, darbuotojo kvalifikacijos lygis, darbo sąlygos ir ūkio šaka, kurioje panaudojamas darbas, reikšmingumas. Tuo remiantis, J. Urbonas¹¹⁵ teigia, kad darbo kokybei įvertinti naudojama tarifų sistema, kurios pagalba galima įvertinti darbo sudėtingumą bei nustatyti atitinkamo sudėtingumo darbui reikalingą kvalifikacijos lygį. LR DK 188 str. numatyta, jog „darbų ir darbuotojų tarifavimo tvarka nustatoma kolektyvinėse sutartyse“, tačiau ūkinėje praktikoje ši nuostata yra beveik pamiršta. Viena iš pagrindinių šio reiškinio priežasčių yra tai, jog šalyje nėra priimtose vieningos darbų (pareigybių) vertinimo sistemos. Dėl individualaus darbuotojo darbo užmokesčio darbdavys dažniausiai tiesiog susitaria su darbuotoju, todėl konkretaus darbuotojo

¹¹³ Dambrauskienė G., Mačernytė – Ponomariovienė I. Tarptautinė Darbo Organizacija ir Lietuva: Konvencijų priėmimas, ratifikavimas, vykdymas.- Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2001.P.6.

¹¹⁴ 1951 m. Tarptautinės Darbo Organizacijos Konvencija Nr. 100 „Dėl vienodo atlyginimo vyrams ir moterims už lygiavertį darbą“ //Valstybės žinios. 1996, Nr. 28-675.

¹¹⁵ Urbonas J. Darbo užmokestis socialistinėje visuomenėje.- Kaunas, 1974, P.8-9.

darbo užmokestį tokiu atveju labiau lemia subjektyvios, o ne objektyvios priežastys, ir jau įprastu reiškiniu tapo tokia praktika, kai darbuotojams, atliekantiems panašaus sudėtingumo darbus panašiomis sąlygomis, yra mokami labai nevienodi atlyginimai.

Mūsų nuomone, darbo sudėtingumo įvertinimas yra vienas svarbiausių darbo užmokesčio nustatymo etapų. Siekiant to išvengti, kiekviena įmonė turėtų diegti skaidrią darbo apmokėjimo sistemą. Tam galėtų pasitarnauti LR Trišalės tarybos 2005 m. birželio 13 d. patvirtinta Darbų ir pareigybių vertinimo metodika.¹¹⁶ Metodikos pagrindas yra dar 1950 m. priimta TDO „Ženevos schema”.

M. I. Kučma, analizuodamas darbo užmokesčio sudedamąsias dalis, nurodo, kad pagrindinis darbo užmokestis reguliuojamas pranašesnio imperatyvaus, o papildomas – dispozityvaus (vietinio) reguliavimo metodo. Darbo užmokesčio imperatyvų reguliavimą įgyvendina įstatymų leidžiamoji bei vykdomoji valdžia. Tokiu būdu įstatymai ir poįstatyminiai teisės aktai nustato pareigybinių algų schemas, minimalų darbo užmokesčio dydį, darbo užmokesčio tvarką, garantijų sistemą ir kt.¹¹⁷ Dispozityvus (vietinis) darbo užmokesčio reguliavimo metodas betarpiškai veikia pačios įmonės, įstaigos ar organizacijos mastu, šakos mastu. Įmonėms suteikta teisė pačioms spręsti klausimus, susijusius su darbo užmokesčio priedais ir priemokomis, pačioms nustatyti darbo užmokesčio sistemas atskiroms darbuotojų grupėms, nustatyti ir įgyvendinti premijavimo sistemas. Mūsų manymu, didelis dėmesys turėtų būti skiriamas profesinių sąjungų vaidmeniui, t.y. įmonės, sprendamos aukščiau išvardintus klausimus, atsižvelgtų ir į profesinių sąjungų pasiūlymus bei reikalavimus. E. Stancikas ir K. Vyšniauskas¹¹⁸ nurodo, kad išsivysčiusiose šalyse darbo užmokestis diferencijuojamas dviem požiūriais. Vienas aspektas reiškia kokybinius paprasto ir sudėtingo darbo skirtumus. Jis skatina darbuotojus kelti profesinių žinių lygį ir kaupti praktinę patirtį. Antruoju atveju siekiama tarifinius atlygius bei algas susieti su darbo rezultatais, su darbuotojų dalykinėmis savybėmis. Pirmasis aspektas lemia tarifinių atlygių pasiskirstymą pagal kvalifikacinius pažymius, o antrasis – tarifinių atlygių bei algų pasiskirstymą tarp tam tikros kategorijos ar pareigybės. Vadinasi, išsivysčiusiose šalyse nustatant darbo užmokestį privačiame sektoriuje, yra atsižvelgiama į tokius individualaus pobūdžio veiksnius, kaip darbuotojo išsilavinimas, profesinių žinių lygis, praktinė patirtis, dalykinės savybės ir kt.

Konkrečiai analizuojant kaip Lietuvoje sprendžiami darbo užmokesčio nustatymo klausimai privačiame sektoriuje, galima pastebėti, kad papildomų reikalavimų, išskyrus mokėti darbuotojui darbo užmokestį, ne mažesnę už minimalų ir vykdyti darbo apmokėjimo reikalavimus, esant nukrypimui nuo normalių darbo sąlygų, privačiai įmonei nenustatyta. Kita vertus, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 1991 m. balandžio 15 d. nutarimu Nr. 142 patvirtino Įmonių darbuotojų

¹¹⁶ Darbų ir pareigybių vertinimo metodika/http://www.lrta.lt/Metodika/Darbu_pareigybiu_vertinimo_metod_leidiny2004.doc; prisijungimo laikas:2007-09-03.

¹¹⁷ Кучма М. И. Правовое регулирование заработной платы. - Москва: Знание, 1985. P.

¹¹⁸ Stancikas E., Vyšniauskas K. Darbo apmokėjimas išsivysčiusiose šalyse. - Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 1997. P 27.

darbo apmokėjimo organizavimo pavyzdinius principus¹¹⁹, kuriuose rekomenduojama įmonėms savarankiškai tarifikuoti atliekamus darbus, nustatyti darbuotojų profesijų bei specialybių tarifinius kvalifikacinius reikalavimus, atsižvelgiant į steigėjų parengtas rekomendacijas. Šiame nutarime pasiūlyta visus darbus pagal jų sudėtingumą suskirstyti į keturias grupes: pagalbinius, nesudėtingas pagal specialybę 1-2 kategorijos, sudėtingas pagal specialybę 3-4 kategorijos ir itin sudėtingas pagal specialybę – 5 ir aukštesnės kategorijos.

Pagal minėtus principus, darbuotojus rekomenduojama klasifikuoti į keturias grupes: a) aptarnaujantis personalas, įskaitant darbininkus, b) specialistai su specialiuoju viduriniu išsilavinimu ir tarnautojai, c) padalinių vadovai ir specialistai su aukštuoju išsilavinimu, d) įmonių vadovai ir vyriausieji specialistai, t.p. numatant rekomenduojamą minimalų atlyginimą. Siūloma vadovų pavaduotojų pareigines algas nustatyti 10 proc. mažesnes negu vadovų. Kaip pastebėjo mūsų šalies darbo teisės specialistai, panašią sistemą galima aptikti nebent senose, nuo tarybinių laikų tebeveikiančiose privatizuotose ar privatizuotinosiose įmonėse.¹²⁰ Įvertinant tai, kad šie valstybės nustatyti pavyzdiniai principai yra rekomendacinio pobūdžio, privačiame sektoriuje jų gali būti nepaisoma. Darbdavys, priimdamas į darbą reikiamus žmones, gali didesnę dėmesį kreipti į panašaus darbo patirtį nei aukštosios mokslo įstaigos baigimo faktą. Todėl galima iškelti hipotezę – į kokius darbo užmokesčio nustatymo veiksnius gali būti atsižvelgiama bei kokiems jų suteikiamas lemiamas vaidmuo.

Svarbu pripažinti, kad minėtame Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime Nr. 142 rekomenduojama darbuotojų kvalifikacija turi savo privalumą, nes yra akcentuojamas mokslas, kaip viena iš sąlygų, galinčių ir turinčių lemti didesnes karjeros darbe galimybes bei didesnę darbo užmokesčio mokėjimą darbuotojui su aukštuoju išsilavinimu, lyginant su darbuotojais be aukštojo mokslo. Vadinasi, norėdamas nustatyti teisingą darbo užmokestį, darbdavys turėtų laikytis jau aptartų darbo užmokesčio nustatymo principų bei tinkamai įvertinti visus individualiuosius darbo užmokesčio nustatymo veiksnius, t.p. atsižvelgti, kaip už tapatų darbą yra mokama kitose įmonėse ir tuo pagrindu pagrįsti darbo užmokesčio diferenciaciją savo įmonėje. Kiekvienas darbuotojas, lygindamas savo uždarbį su kitų tos pačios įmonės darbuotojų uždarbiais, turėtų jaustis esąs įvertintas teisingai.

V. Gerikienė¹²¹, analizuodama Lietuvos Respublikos darbo kodekso nuostatų, tokių kaip priemokų mokėjimas už viršvalandinį ir naktinį darbą, už darbą poilsio ir švenčių dienomis, t.p. suteikiančių teisę nustatyti darbo apmokėjimo sąlygas, profesijų ir pareigų kvalifikacinius reikalavimus ir kt., nurodo tokią jų taikymo problemą, kad daugelis privačių organizacijų Lietuvoje nėra parengusios formalų (rašytinių) mokėjimo už darbą sistemų, kuriuose būtų

¹¹⁹ Įmonių darbuotojų darbo apmokėjimo organizavimo pavyzdiniai principai//Valstybės Žinios. 1991, Nr. 15-388.

¹²⁰ Petravičius R., Bužinskas G., Tiažkijus V. Darbo teisė.- Vilnius: Justitia, 1999. P.120.

¹²¹ Gerikienė V. Darbo apmokėjimo įstatymuose taikymo problemos Lietuvoje// Jurisprudencija. 2002. Nr.25 (17), P.27.

numatytas pagrindinio darbo užmokesčio dydžio diferencijavimas, atsižvelgiant į darbo sudėtingumą, atsakomybę ir darbuotojo veiklos rezultatus. Vadinasi, darbo užmokesčio sistemos nustatymui privačiame sektoriuje skiriama per mažai dėmesio, o tai, neigiamas faktorius, kurį būtina pašalinti.

Mūsų nuomone, nustatant darbo užmokestį privačiame sektoriuje, būtina atsižvelgti ne tik į valstybės nustatytus minimalius reikalavimus, įtvirtintus bendruosius darbo užmokesčio nustatymo principus, bet ir į daugelį kitų darbo užmokesčio teisingam nustatymui būtinų veiksnių. Tik visapusiškai įvertinus visus darbo užmokesčio nustatymą lemiančius veiksnius bei įtvirtinus juos atitinkamoje tarifinėje lentelėje, galima nustatyti pagrįsta bei teisingą darbo užmokesčio diferenciaciją ir tokiu būdu įgyvendinti teisingumo principą darbo užmokesčio nustatymo procese.

2.5. Personalo mokymo teisinis reglamentavimas

Personalo mokymas darbo teisėje nėra išskirtas atskiru institutu. Teisės normos, turinčios sąsają su personalo mokymais, dažniausiai yra banketinės, nukreipiančios į kitus teisės aktus arba paliekamos vietiniam (lokaliniam) reguliavimui bei individualioms ir kolektyvinėms sutartims. Teisės normų, susijusių su personalo mokymais, aptinkama keliuose su darbo teise susijusiuose institutuose: darbo sutarties; darbo ir poilsio laiko; darbo užmokesčio; darbuotojų saugos ir sveikatos. Analizuojant teisinę literatūrą buvo pasigesta nuodugnios personalo mokymo teisinio reglamentavimo analizės.

Personalo mokymąsi galima sąlyginai išskirti į tris atskiras grupes: pirma - privalomieji mokymai; antra – bendrieji mokymai; trečia - darbuotojų mokymasis savo iniciatyva

Privalomieji mokymai tai teisės aktais apibrėžti mokymai, kuriuos vykdyti įpareigoja darbdavį Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas.¹²² Tai mokymai įgyti teises ar leidimus atlikti tam tikrus darbus, žinių tikrinimas saugos ir sveikatos srityje mokymo įstaigose, atestacijos, egzaminai ir pan. Prie jų galima priskirti ir profesinės kvalifikacijos kėlimą, kompetencijos didinimą - mokymai pagal pareigybes apie naujas technologijas, įrangą, programas ir pan. Šios grupės mokymams taikomos imperatyvios darbo įstatymų nuostatos. Mokymų metu darbuotojui paliekama darbo vieta, mokamas vidutinis atlyginimas, dienpinigiai ir kitos su komandiruote susijusios išlaidos.¹²³ Nuo 2005 metais prasidėjusio mokesčio laikotarpio pagal Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo¹²⁴ visos darbdavio mokymo įstaigoms už būsimų ar esamų darbuotojų mokymą sumokėtos sumos gali būti priskiriamos įmonių ilgalaikiam nematerialiajam turtui.

¹²² Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas // Valstybės Žinios. 2003, Nr. 70-3170.

¹²³ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Tarnybinių komandiruočių apmokėjimo biudžetinėse įstaigose taisyklių patvirtinimo // Valstybės Žinios. 2004, Nr. 74-2555.

¹²⁴ Lietuvos Respublikos Pelno mokesčio įstatymas // Valstybės Žinios. 2005, Nr. 88-3292.

Antrai grupei - bendriesiems mokymams galime priskirti asmeninės veiklos ir dalykinės kompetencijos tobulinimą - seminarai, praktikumai organizaciniais, vadybiniais, asmenybinio ugdymo klausimais. Šios grupės mokymų teisinis reglamentavimas didžia dalimi sprendžiamas kolektyvinėse sutartyse arba šalių susitarimu.

Trečiai grupei priskiriamas darbuotojų mokymasis savo iniciatyva bendrojo lavinimo mokyklose ar nustatyta tvarka įregistruotose aukštesniosiose ir aukštosiose mokyklose. Šių mokymų teisinis reglamentavimas paliekamas organizacijų lokaliniais aktams, kolektyvinėms sutartims bei šalių susitarimui, o imperatyvios teisės normos taikomos tik mokymosi atostogų suteikimui.

Mokymosi atostogos yra tikslinės atostogos, kurios suteikiamos darbuotojams stojamiesiems egzaminams į aukštesniąsias ir aukštąsias mokyklas pasirengti ir laikyti arba darbuotojams, kurie mokosi bendrojo lavinimo mokyklose ar nustatyta tvarka įregistruotose aukštesniosiose ir aukštosiose mokyklose, eiliniams egzaminams pasirengti ir laikyti; įskaitoms pasirengti ir laikyti; laboratoriniams darbams atlikti ir konsultavimuisi; diplominiam (bakaluro, magistro) darbui baigti ir ginti; valstybiniais (baigiamiesiems) egzaminams pasirengti ir laikyti (darbo kodekso 181 str.).

Mokymosi atostogos nuo kasmetinių skiriasi tuo, kad:

- yra skirtos ne poilsiui, o tam tikram tikslui pasiekti;
- įstatymas nenustato šių atostogų aiškiai apibrėžto periodiškumo - suteikiamos tada, kai yra įstatymo numatytos priežastys.

Bendras kasmetinių ir tikslinių atostogų bruožas - jų metu darbuotojui yra paliekama darbo vieta. Per tikslines atostogas darbuotojas negali būti atleistas iš darbo darbdavio iniciatyva, išskyrus atvejus, kai įmonė yra likviduojama arba apribojama ar nutraukiama bankrutuojančios įmonės veikla.

Mokymosi atostogoms suteikti nepakanka vien tik darbuotojo prašymo. Mokymosi atostogoms suteikti turi būti pateikta atitinkamos švietimo įstaigos pažyma apie egzaminų, įskaitų, kitų užsiėmimų skaičių bei datą. Darbdavys gali pareikalauti iš darbuotojo pateikti įrodymus, kad atostogos buvo panaudotos numatytam tikslui, t. y. stojamiesiems egzaminams į aukštesniąsias ir aukštąsias mokyklas pasirengti ir laikyti, egzaminams, įskaitoms laikyti bei kitiems studijų programoje nustatytiems veiksams atlikti. Tokie įrodymai gali būti studijų knygelė, švietimo įstaigos pažyma ir pan. Į mokymosi atostogų laiką neįskaitomas kelionėje sugaištas laikas, t. y. turi būti suteiktos tokios trukmės mokymosi atostogos, kad DK 181 str. nustatyta atostogų trukmė neapimtų kelionėje sugaišto laiko.

Praktikoje taikyti DK 181 straipsnį nėra paprasta. Dauguma švietimo įstaigų mokymus organizuoja sesijomis – įvadinėmis ir egzaminų. Paraidžiui laikantis DK 181 str. reikalavimų reikštų, kad mokymosi atostogų įvadinei sesijai darbdavys suteikti neprivalo, nes šios sesijos metu paprastai nelaikomi egzaminai, įskaitos, neatliekami laboratoriniai darbai.

Darbuotojai dėl mokymosi atostogų suteikimo privalo paduoti prašymus darbdaviams ir pateikti mokyklose gautus dokumentus apie mokymosi atostogų būtinumą iš anksto, t.y. ne mažiau kaip prieš dvi savaites. Dviejų savaičių terminas yra nustatytas DK 147 str. 3 d. Tai būtina tuo atveju, kad pavaduojantieji darbuotojai privalo būti supažindinti su naujais darbo grafikai, kurie skelbiami viešai įmonių ir jų padalinių informaciniuose stenduose ne vėliau kaip prieš dvi savaites iki šių grafikų įsigaliojimo.

Mokėjimo už mokymosi atostogas klausimas yra sprendžiamas dvejopai: jei darbuotojas mokosi, laiko stojamuosius egzaminus į aukštesniąsias ar aukštąsias mokyklas įmonių siuntimu - už suteikiamas atostogas šios įmonės moka ne mažesnę kaip vidutinį darbo užmokestį (DK 209 str.); jei darbuotojas laiko egzaminus ar mokosi savo iniciatyva - mokymosi laiko apmokėjimo klausimas sprendžiamas kolektyvinėje sutartyje arba šalių susitarimu (LR DK 210 str.). Pastaruoju atveju darbdavys privalo suteikti atostogas, bet neprivalo už jas mokėti. Jeigu už suteiktas mokymosi atostogas darbdavys nemoka, nuo 2006-09-01 privalo užpildyti ir laiku pateikti VSD Fondo valdybos teritoriniam skyriui individualią formą 12-SD.¹²⁵

Nors darbo kodeksas pakankamai detalai reglamentuoja atostogų rūšis (DK 178 str.), jų suteikimo tvarką (DK 181 str., 182 str.) ir apmokėjimo sąlygas (DK 209 str.), tačiau minėti klausimai gali būti sprendžiami ir kolektyvinėse ar darbo sutartyse. Tai įtvirtina darbo kodekso 185, 209 ir 210 straipsniai. Panagrinėjus šiuos straipsnius, darytina išvada, kad kolektyvinėse arba darbo sutartyse gali būti nustatomos tik papildomos atostogų lengvatos ir kitos garantijos. Tuo būdu, kolektyvinių arba darbo sutarčių sulygotos sąlygos negali sumažinti įstatyminių garantijų, o lengvatos pasirenkant kasmetinių atostogų laiką negali pažeisti kitų asmenų teisių (DK 35 str. 2 d.), t.y. kad papildomų lengvatų pasirinkti kasmetinių atostogų laiką suteikimas vieniems darbuotojams nesumažintų įstatyminių garantijų kitiems darbuotojams.¹²⁶

Anksčiau mokymosi išlaidas kompensuodavo darbdavys. Dabar šis klausimas nėra sureguliuotas, todėl galimi du sprendimo variantai, apsaugantys darbdavį nuo išlaidų, susijusių su darbuotojo mokymu, kompensavimo, kai darbuotojas atsisako toliau pas jį dirbti:

- šalys gali sudaryti civilinę sutartį dėl mokymo išlaidų kompensavimo, o darbo sutartyje numatyti tos prievolės įvykdymo taisykles - tada darbuotojas, pradėdamas dirbti, turi atlikti darbdaviui civilinę prievolę;
- jei darbuotojas jau įdarbintas, šalys gali sudaryti paskolos sutartį mokymo išlaidoms, paskolos grąžinimą siedamos su darbo sutartimi.¹²⁷

¹²⁵ VSD FV direktoriaus įsakymas. Dėl Duomenų apie apdraustojo asmens nedraudiminį laikotarpį pateikimo taisyklių ir pranešimų formų patvirtinimo//Valstybės Žinios. 2006, Nr. 81-3240.

¹²⁶ Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras. III dalis.- Vilnius, Justitia. 2004. P.258.

¹²⁷ Tiažkijus V., Petravičius R., Bužinskas G. Darbo teisė. Vilnius, Justitia. 1999. P.142.

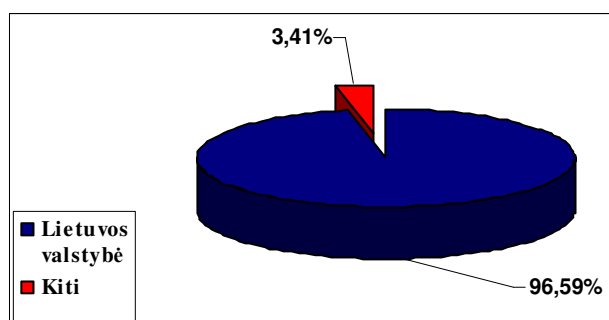
Dar nesuformuota šiuo klausimu teismų praktika, kuri padėtų suvokti, ar teisingi šios problemos sprendimo būdai, ir atkreiptų dėmesį į dėl mokymo išlaidų kompensavimo, kai darbuotojas atsisako toliau dirbti, problemas.

3. AB „LIETUVOS ENERGIJA” CHARAKTERISTIKA, VEIKLOS PRIORITETAU, PROBLEMAS IR PERSONALO VALDYMO SISTEMOS APŽVALGA

3.1. LE bendra apžvalga, strateginės veiklos pagrindiniai bruožai, prioritetai ir problemos

AB „Lietuvos energija”, toliau darbe – LE, yra privatus juridinis asmuo, įsteigtas remiantis Lietuvos Respublikos specialios paskirties AB „Lietuvos energija“ reorganizavimo įstatymu¹²⁸, turintis sąskaitas Lietuvos ir užsienio bankuose, anspaudus ir bendrą simboliką.

LE - Baltijos šalių, Baltarusijos ir Rusijos lygiagrečiai dirbančių elektros sistemų grandis, valdanti svarbiausios ūkiui ir buičiai energijos rūšies – elektros energijos – srautus Lietuvoje. Ilgą veiklos istoriją ir tradicijas turinti LE, iki 1997 m. valdžiusi ir šilumos ūkį, iki 2002 m. valdžiusi ir elektros energijos skirstymą, ir gamybą, šiuo metu vykdo perdavimo sistemos operatoriaus ir rinkos operatoriaus veiklas. Pagrindinis LE akcininkas yra Lietuvos valstybė, valdanti 96,59% įmonės akcijų. Pagrindinis valstybės akcijų valdytojas – Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Likusius 3,41% įmonės akcijų valdo smulkieji akcininkai.



1 pav. AB „Lietuvos energija“ akcininkai

Bendrovei priklauso 222 transformatorių pastotės ir skirstyklos, per 6 tūkst. kilometrų 330 ir 110 kV įtampos elektros linijų, dispečerinis centras, informacinių technologijų ir telekomunikacijų centras, filialai Kauno hidroelektrinė (Kauno HE) ir Kruonio hidroakumuliacinė elektrinė (Kruonio HAE).

Detali LE ir aplinkos analizė nėra šio darbo tikslas, todėl nebus atlikta nei PEST, nei SSGG (SWOT) analizės. Vietoje to bus pateikti tik tie LE ir jos aplinkos bruožai, kurie svarbūs priimant ir įgyvendinant personalo strateginius sprendimus.

Pagrindiniai aplinkos įtakos šaltiniai yra: Seimo leidžiami įstatymai, Vyriausybės nutarimai, ministerijų ir kitų žinybų įsakymai.

¹²⁸ Lietuvos Respublikos specialios paskirties AB „Lietuvos energija“ reorganizavimo įstatymas// Valstybės Žinios. 2001, Nr. 62-2223.

AB „Lietuvos energija“ veiklą reglamentuojantys teisės aktai

- Energetikos įstatymas¹²⁹;
- Elektros energetikos įstatymas¹³⁰;
- Lietuvos Respublikos strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymas¹³¹;
- Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Dėl nacionalinės energetikos strategijos patvirtinimo¹³²;
- Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Dėl nacionalinės energetikos strategijos įgyvendinimo plano¹³³.

Nacionalinės teisės aktai, visų pirma, įstatymai ir Vyriausybės nutarimai, nustato LE veiklos, tai yra elektros energijos gamybos, perdavimo, skirstymo ir tiekimo Lietuvos Respublikoje reguliavimo pagrindus, taip pat elektros energijos paslaugų teikėjų ir vartotojų santykius bei sąlygas, skatinančias konkurenciją elektros energetikos sektoriuje. Tačiau kartu suteikia jai ir tam tikrą autonomiją. Ūkio ministerija, valdydama daugiau kaip 94 procentus LE akcijų, daro lemiamą įtaką ir bendrovės vidaus veiklai – kritikuoti ją, nurodyti būtinus pakeitimus ir pan.

Dar vienas aplinkos poveikio šaltinis yra Europos sąjunga. Europos komisijos priimti reglamentai tiesiogiai įtakoja LE darbą bei veiklos strategiją (pvz. Ignalinos atominės elektrinės uždarymas). Ypač svarbios tarptautinės sutartys. Jau keleri metai siekiama pasirašyti sutartį su Lenkija dėl elektros tilto į vakarus tiesimo. Ši sutartis turėtų milžinišką reikšmę ne tik LE veiklai, bet ir visai Lietuvai. Kiekviena iš šių įtakos grupių turi skirtingas poveikio priemones ir skirtingą įtaką.

Didžiulę veiklos patirtį ir žinių kiekį sukaupusi LE komanda iškėlė sau uždavinį būti šiuolaikiška energetikos bendrove, kurios veikla atitiktų šiuolaikinius energetikos kompanijoms keliamus tarptautinius veiklos standartus ir reikalavimus. LE pirmoji Baltijos regione ir anksčiau už Rytų Europos šalių elektros energetikos įmones pertvarkė veiklą pagal Europos Sąjungos direktyvų reikalavimus ir labiausiai pažengė pasirengdama atvirai elektros energijos rinkai. LE pagrindinis tikslas – patikimas ir efektyvus elektros energijos perdavimas ir elektros energetikos sistemos valdymas Lietuvoje, sudarant neribotas sąlygas tinklo naudotojams naudotis perdavimo tinklu ir veikti atvirai konkurencinei rinkai.

Pagrindinė LE paskirtis - patikimas ir efektyvus elektros energijos perdavimas ir energetikos sistemos stabilumas Lietuvoje. Tai svarbiausia Lietuvos elektros ūkio bendrovė,

¹²⁹ Lietuvos Respublikos Energetikos įstatymas//Valstybės Žinios, 2002, Nr.56-2224.

¹³⁰ Lietuvos Respublikos Elektros energetikos įstatymas//Valstybės Žinios, 2000, Nr. 66-1984.

¹³¹ Lietuvos Respublikos Strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymas//Valstybės Žinios, 2002, Nr. 103-4604.

¹³² Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Dėl nacionalinės energetikos strategijos patvirtinimo//Valstybės Žinios, 2002, Nr. 99-4397.

¹³³ Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Dėl nacionalinės energetikos strategijos įgyvendinimo plano//Valstybės Žinios, 2001, Nr. 45-1594.

atliekanti elektros energijos perdavimo (110-330 kV įtampos) tinklo savininko, sistemos operatoriaus ir rinkos operatoriaus funkcijas:

- prižiūri ir plečia elektros energijos perdavimo tinklą;
- užtikrina elektros gamybos ir sunaudojimo balansą, elektros perdavimą iš Lietuvos elektrinių skirstomųjų tinklų bendrovėms;
- koordinuoja Lietuvos energetikos sistemos darbą, kad būtų užtikrintas patikimas elektros energijos tiekimas vartotojams. Kartu su kaimynėmis energetikos sistemomis užtikrina elektros eksportą, importą ir tranzitą;
- organizuoja prekybą elektra.

LE strateginiuose dokumentuose deklaruoja, kad siekdama tinkamai ir efektyviai vykdyti pavestas funkcijas, bendrovė didelę reikšmę skiria techninei ir mokslinei pažangai, specialistų ugdymui, savo veikloje intensyviai diegia mokslo ir technikos naujoves. Joje siekiama diegti šiuolaikišką valdymą, ugdyti personalą, puoselėti bendrovės darbo kultūrą, propaguoti teigiamą požiūrį į darbą, aplinką, kolegas. Profesionalumas, atsakingumas, sąmoningumas ir pasitikėjimas-tai deklaruojamos LE kolektyvo vertybės.

LE prioritetai. Siekdama atitikti šiuolaikinėje energetikoje keliamus aukščiausius veiklos standartus ir ilgalaikėje perspektyvoje tinkamai vykdyti pavestas funkcijas ir įgyvendinti iškeltus uždavinius, LE nusistatė tokias strateginės veiklos kryptis:

1. užtikrinti elektros sistemos perdavimo tinklo lygmeniu ilgalaikį patikimumą;
2. sudaryti sąlygas atvirai konkurencinei elektros rinkai;
3. integruotis į Europos Sąjungos elektros sistemą;
4. kooperuoti Baltijos elektros sistemas;
5. tęsti bendradarbiavimą su Rusijos ir Baltarusijos elektros sistemomis;
6. didinti bendrovės veiklos efektyvumą;
7. diegti bendrovėje pažangiausias žmoniškųjų išteklių vadybos sistemas;
8. užtikrinti bendrovės veiklos ir aplinkos darną.

Verta atkreipti dėmesį į 7 punktą, nes šio magistrinio darbo pagrindinis tikslas yra iširti dabartinę žmoniškųjų išteklių (personalo) valdymo sistemą, nustatyti, kaip LE sekasi įgyvendinti šiuos tikslus, galimas sėkmės ir nesėkmės priežastis.

LE problemos. Šiuo metu LE susiduria su šiomis svarbiausiomis problemomis:

1. Ribojamas veiklos savarankiškumas:
 - a) LE veiklą privalu derinti sutinkamai su LR Seimo nutarimu patvirtinta Nacionaline energetikos strategija¹³⁴;

¹³⁴ Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas. Dėl Nacionalinės energetikos strategijos patvirtinimo//Valstybės Žinios. 2007, Nr. 11-430.

b) LE pagrindinis akcininkas yra Ūkio ministerija, todėl dominuoja vyriausybės įtaka LE sprendimų priėmime;

c) egzistuoja daug poįstatyminių aktų, kuriuose nustatytos procesinės normos per griežtai apriboja LE veiklą;

d) per didelis LE valdymo institucijų – valdybos, audito įgaliojimų detalizavimo laipsnis.

2. Nepakankamas santykių konstruktyvumas tarp centrinės administracijos ir filialų.

Nekonstruktyvius santykius galima pastebėti iš šių reiškinių:

a) dažnai tik formali vietinių (lokalinių) aktų projektų derinimo su filialais procedūra (filialų pastabos ir pasiūlymai tik išklaunami, bet realiai į juos neatsižvelgiama);

b) per didelis filialų veiklos suvaržymas;

c) per didelis filialų kontrolės laipsnis.

Problemų sprendimas didžiausia dalimi priklauso ne nuo LE vadovybės, bet nuo valstybės vykdomos politikos.

3.2. LE personalo strateginio valdymo sistemos pagrindiniai bruožai

Personalo poreikio nustatymas. Seimui priėmus AB „Lietuvos energija“ reorganizavimo įstatymą, 2001 m. akcininkai patvirtino AB „Lietuvos energija“ reorganizavimo projektą, pagal kurį specialios paskirties akcinė bendrovė „Lietuvos energija“ buvo išskaidyta į savarankiškas bendroves: AB Lietuvos elektrinė, AB Mažeikių elektrinė, AB Rytų skirstomieji tinklai ir AB „Vakarų skirstomieji tinklai“. 2001 m. gruodžio 31 d. Ūkio ministerijoje įregistruota nauja AB „Lietuvos energija“ įstatų redakcija. Tuo pat metu buvo atlikta detali personalo poreikio analizė - nustatytas darbo vietų skaičius ir įvertintos darbo vietos. Kiekvienai darbo vietai paruošti pareiginiai nuostatai ar instrukcijos, kurie patvirtinti LE generalinio direktoriaus arba filialų direktorių.

Personalo verbavimas. Kadangi darbuotojų kaita nėra didelė, ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų verbavimui organizacijos viduje, darbuotojų rotacijai. Atsiradus vakuojančiai darbo vietai ir ieškant kandidato jai užimti, apie tai skelbiama vidiniame bendrovės tinklapyje. Iš norinčių užimti vienas ar kitas pareigas ir pateikusių savo CV atrenkami geriausiai reikalavimus atitinkantys filialo darbuotojai. Kartais pareigos pasiūlomos konkrečiam darbuotojui, atsižvelgiant į veiklos tobulinimo dialogo metu gautą informaciją. Jei kandidatui trūksta kvalifikacijos ar atitinkamų žinių, tačiau pagal kitus kriterijus sėkmingai gali eiti pavestas pareigas, sudaromas jo asmeninės veiklos tobulinimo planas, pagal kurį jis gali įgyti trūkstamų žinių.

Siekiant sudominti jaunus specialistus darbu LE, AB „Lietuvos energija“ skatina studentų iniciatyvą atlikti praktiką bendrovėje. Bendrovės personalo valdymo specialistai kasmet dalyvauja aukštųjų mokyklų rengiamose karjeros dienose, kur praktikos metu gausiai studentų auditorijai pristatoma bendrovė ir jos veikla, taip pat atrenkami studentai tikslinei praktikai bendrovėje. Gerai už-

sirekomendavę studentai įtraukiami į personalo rezervą ir atsiradus galimybei įdarbinami nuolatiniam darbui. Tačiau tokių studentų, kurie domėtusi darbu LE, nėra daug. Daugiau studentų pageidauja praktiką atlikti LE centrinėje būstinėje, tačiau į filialus – Kauno HE ar Kruonio HAE praktikai atvyksta labai nedaug studentų. Filialuose labiau laukiami inžinerinių specialybių studentai – energetikai, mechanikai, hidrotechnikai. Būsimieji inžinieriai atlikę praktiką išvyksta. Nenorą pasilikti minėtuose filialuose motyvuoja tuo, kad nemato galimybės greitai kilti karjeros laiptais, per maži atlyginimai, sudėtingi įrengimai ir technologijos, ypač griežti saugos reikalavimai. Paskutinį kartą jaunas specialistas Kruonio HAE buvo įdarbintas 2004 m.

Įdarbinimas. Sutartiniuose darbo santykiuose darbdavys yra AB „Lietuvos energija“, atstovaujama generalinio direktoriaus, savo veikloje vadovaudamasis LE įstatais, o filialų ribose – LE filialai Kruonio HAE ir Kauno HE, atstovaujami filialų direktorių, veikiančių pagal LE generalinio direktoriaus suteiktus įgaliojimus. Darbuotojus į darbą priima atitinkamų filialų direktoriai arba LE personalo departamento direktorius. Darbinant naujus darbuotojus į esamą laisvą pareigybę, turi būti laikomasi Generalinio direktoriaus 2006 m. rugpjūčio 23 d. protokolu Nr.54 patvirtintos darbuotojų atrankos ir įdarbinimo tvarkos. Joje numatyta, kad ieškant kandidato į turimą laisvą pareigybę, bendrovės vidiniame tinklapyje skelbiama vidinė atranka. Joje gali dalyvauti bet kuris bendrovės darbuotojas, atitinkantis tai pareigybei keliamus reikalavimus. Pasibaigus atrankai, visi joje dalyvavę darbuotojai supažindinami su rezultatais. Nerasus tinkamo kandidato bendrovėje, personalo departamentas siūlo kandidatą iš nuolat atnaujinamos kandidatų duomenų bazės. Jei tinkamo kandidato minėtoje duomenų bazėje nėra, apie laisvą darbo vietą skelbiama spaudoje, LE interneto svetainėje <http://www.le.lt/lt> arba ieškoma kandidato, bendradarbiaujant su darbuotojų paieškos ir atrankos paslaugas teikiančiomis įmonėmis.

Potencialūs kandidatai kviečiami pokalbiui, kurio metu stengiamasi įvertinti kandidato asmenines savybes, moralines nuostatas, vertybes, lojalumą, o taip pat dalykinius sugebėjimus ir motyvacija. Padalinio vadovas pokalbio metu arba specialiomis užduotimis tikrina kandidatų profesines žinias bei sugebėjimus. Tačiau problema yra ta, kad praktiškai nevyksta detalus asmeninių savybių patikrinimas. Nors minėtoje tvarkoje nurodyta, kad prireikus, panaudojami psichologiniai asmeninių ir dalykinių savybių įvertinimo testai, tačiau testai LE nebuvo taikyti.

Darbo sutartis. Individualios Darbo sutartys LE sudaromos pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. sausio 28 d. patvirtintą Darbo sutarties pavyzdinę formą.¹³⁵ Darbo sutartyje be būtinųjų darbo sutarties sąlygų – darbo vietos ir pareigų, dar sulygstama dėl darbo apmokėjimo sistemos. Kadangi LE taikoma laikinė darbo užmokesčio sistema, darbo sutartyje sulygstama dėl pastoviosios atlyginimo dalies - mėnesinės algos dydžio. Taip pat sulygstama dėl darbdavio turėtų išlaidų per paskutinius vienerius darbo metus darbuotojo mokymui, kvalifikacijos kėlimui,

¹³⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. Dėl Darbo sutarties pavyzdinės formos patvirtinimo//Valstybės Žinios. 2003, Nr. 11-412.

stažuotėms atlyginimo, jeigu sutartis nutraukiama dėl darbuotojo kaltės arba darbuotojo pareiškimu be svarbios priežasties. Tačiau šiuo metu darbo sutartyje nėra konkrečiai įvardinama, kas sudaro minėtas išlaidas. Manytume, kad pastarąją formuluotę reikėtų sukonkretinti, nurodant kokias būtent su mokymais susijusias išlaidas laikyti atlygintinomis.

Adaptacija. 2004 m. buvo parengta naujų darbuotojų adaptacijos programa. Jos tikslas – padėti naujam kolektyvo nariui lengviau adaptuotis bendrovėje ir pasiekti geresnių bandomojo laikotarpio rezultatų. Naujam darbuotojui yra paaiškinamos bendrovės vertybės, darbo principai, jam suteikiama galimybė kuo geriau pažinti darbovietę, sužinoti jos istoriją, pajusti bendrovės darbo kultūrą.

Naujas darbuotojas įdarbinimo dieną gauna lankstinuką su jam reikalinga informacija apie bendrovės struktūrą, vidaus darbo tvarką, vertybes, istoriją, kultūrą ir veiklos tikslus, galimybę naudotis tam tikromis paslaugomis ir pan. Pasibaigus bandomajam laikotarpiui ir pasikalbėjus su darbuotoju bei tiesioginiu vadovu, sužinoma kaip naujam darbuotojui sekėsi adaptuotis naujame kolektyve, išklausomi lūkesčiai, pastabos ir pasiūlymai. Tiesioginio vadovo prašoma įvertinti darbuotoją ir jo darbą. Drauge ieškoma būdų, kaip pagerinti adaptacijos procesą ir kuo geriau panaudoti turimą darbuotojo potencialą.

Personalo mokymas ir tobulinimas. LE skiriamas didelis dėmesys darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir mokymui. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas - tai viena iš sudėtinių personalo valdymo sistemos dalių. LE darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymų organizavimo tvarkoje suformuluotas tikslas - palaikyti aukštą profesinį darbuotojų žinių, įgūdžių ir kvalifikacijos lygį, ugdyti darbuotojus, skatinti juos tobulėti ir tikslingai didinti savo kompetenciją.

LE darbuotojų mokymu ir kvalifikacijos kėlimu laikoma darbuotojų veikla, kuri didina jų kompetenciją. Šiai veiklai priskiriama:

- išoriniai ir vidiniai kursai, seminarai, stažuotės;
- savarankiškas mokymasis, savišvieta;
- studijos universitete ar kitoje aukštojoje mokykloje;
- rotacija, pasikeitimas patirtimi, mokymasis darbo vietoje;
- išvykos į konferencijas, parodas;
- darbas projektų grupėse;
- pasidalijimas patirtimi su kolegomis grįžus po mokymų (informacijos perdavimas, pristatymai, kolegų apmokymas).

Bendrovėje per 2003 - 2006 metų laikotarpį Personalo departamentas praktiškai sukūrė personalo kvalifikacijos kėlimo sistemą:

- parengtos ir patvirtintos bei nuolat tobulinamos mokymus ir kvalifikacijos kėlimo reglamentuojančios tvarkos;

- aptariamami ir nustatomi mokymo prioritetai, formos ir kryptys;
- planuojamos ir kontroliuojamos personalo vystymui skirtos lėšos;
- didelis dėmesys skiriamas darbuotojų tobulinimui užsienyje;
- pradėti organizuoti ir sėkmingai tęsiami asmeninės veiklos bei dalykinės kompetencijos seminarai;
- organizuojami vadovavimo stiliaus tobulinimo seminarai vadovams;
- skatinamas darbuotojų siekimas kelti kvalifikaciją aukštosiose mokyklose;
- tobulinamas darbuotojų bendradarbiavimas ir pan.

Personalo departamentas tobulina šios veiklos valdymą, jį analizuoja, ieško naujų kvalifikacijos kėlimo formų ir būdų.

Personalo motyvavimas. LE taiko įvairius motyvavimo būdus. Pagrindiniai – motyvuojanti darbo užmokesčio sistema ir kvalifikacijos kėlimas. LE, siekdama sukurti suprantamą, aiškią ir skaidrią darbo užmokesčio sistemą, kuri psichologiškai ir materialiai skatintų darbuotoją, būtų aiškios darbo užmokesčio kitimo galimybės, 2003 m. pasinaudojo privačios konsultacinės paslaugų firmos IRS paslaugomis, kuri atliko pareigybių įvertinimą.

Darbo užmokestis LE susideda iš 2 dalių: pastoviosios atlyginimo dalies ir kintamosios atlyginimo dalies, kuri sudaro iki 25 procentų darbo užmokesčiui skirtų lėšų. Kiekvieną mėnesį kintamoji atlyginimo dalis gali būti skirtinga, kuri skiriama už:

- gerus ūkinės veiklos rezultatus;
- padidintą darbo krūvį, papildomų užduočių vykdymą;
- parodytą iniciatyvą atliekant sudėtingus darbus;
- ekonomišką materialinių resursų naudojimą;
- ypatingai svarbių užduočių vykdymą, naujovių įdiegimą.

Darbuotojams kintamoji atlyginimo dalis apskaičiuojama ir paskirstoma pagal Kolektyvinėje sutartyje priimtą kintamosios atlyginimo dalies apskaičiavimo ir paskirstymo tvarką. Darbuotojai, rodantys iniciatyvą ir gerus darbo rezultatus, skatinami siunčiant juos į asmens tobulinimosi seminarus, mokymus, stažuotes, konferencijas užsienyje.

LE personalo vertinimas atliekamas veiklos tobulinimo dialogo metu. LE veiklos tobulinimo dialogo procedūra patvirtinta LE administracijos protokolu. Veiklos tobulinimo dialogas, tai vieną kartą per metus vykstantis pokalbis tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo, kurio metu, vadovaujantis bendrovėje išskirtomis kompetencijomis, aptariama, kaip darbuotojui sekasi atlikti savo darbo užduotis ir pasiekti iškeltų darbo tikslų, akcentuojamos stipriosios darbuotojo veiklos pusės ir numatoma, kaip darbuotojo darbas turėtų būti gerinamas ir tobulinamas ateityje.

Bendrovėje vykstantys veiklos tobulinimo dialogai yra priemonė, leidžianti vadovams tinkamai valdyti darbuotojų veiklą ir taip vadovauti bei ugdyti darbuotojus, kad gerėtų atliekamo darbo kokybė.

Veiklos tobulinimo dialogo pagrindiniai tikslai:

- suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie jų atliekamą darbą (tikslų pasiekimą, užduočių atlikimą), konkrečiai įvardijant gerai atliekamo darbo aspektus ir nurodant tas sritis, kurias reikia keisti ar tobulinti, skatinant darbuotojus mokytis ir tobulėti;
- išsiaiškinti darbuotojų nuomones ir lūkesčius bendrovės atžvilgiu, išgryninat idėjas apie organizacijos veiklos ir vadovų darbo tobulinimą;
- išsiaiškinti ir aptarti darbuotojų mokymosi, karjeros poreikius, sutarti dėl darbuotojų ugdymo ir tobulinimo priemonių.

Centrinėje būstinėje 2005 m. pradžioje pirmą kartą buvo prarastas darbuotojų veiklos tobulinimo dialogas, kuris leido išryškinti darbuotojų pageidavimus karjeros ir profesinio tobulėjimo srityse. LE Perdavimo tinklo skyriuose ir filialuose darbuotojų veiklos tobulinimo dialogas nepravedamas.

Karjera. LE užima tarpinę poziciją tarp visiško abejingumo ir didelio dėmesio karjerai – nepakankamai užsiima darbuotojų karjeros planavimu ir vystymu. Darbuotojai gauna patarimą, kaip geriau planuoti savo karjerą, kur patobulinti kvalifikaciją ir panašiai. Vis dėlto rūpinimasis karjera dažniausiai paliekamas pačiam darbuotojui. Karjeros ambicijas LE dažnai tenka derinti su galimybėmis, kurios nėra didelės. Dėl darbo rinkos neapibrėžtumų dažnai karjera nėra planuojama, o formuojasi savaime.

Socialinė partnerystė. LE profesinių sąjungų nariai sudaro 32 procentus visų darbuotojų skaičiaus. Tai ženkliai dalis aktyvių ir reiklų darbuotojų, kurie nėra abejingi supančiai aplinkai. LE veikia kelios profesinės sąjungos, kurias vienija LE jungtinė profesinių sąjungų atstovybė. Ji yra ir Lietuvos energetikos darbuotojų profesinių sąjungų federacijos narė. LE jungtinė profesinių sąjungų atstovybė atstovauja visą LE darbuotojų kolektyvą derybose su darbdaviu pasirašant kolektyvinę sutartį. Kolektyvinėje sutartyje numatytos papildomos darbuotojų padėtį gerinančios sąlygos darbo santykių, darbo apmokėjimo, darbų saugos srityse, papildomos socialinės garantijos, darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sąlygos, profesinių sąjungų veiklos garantijos.

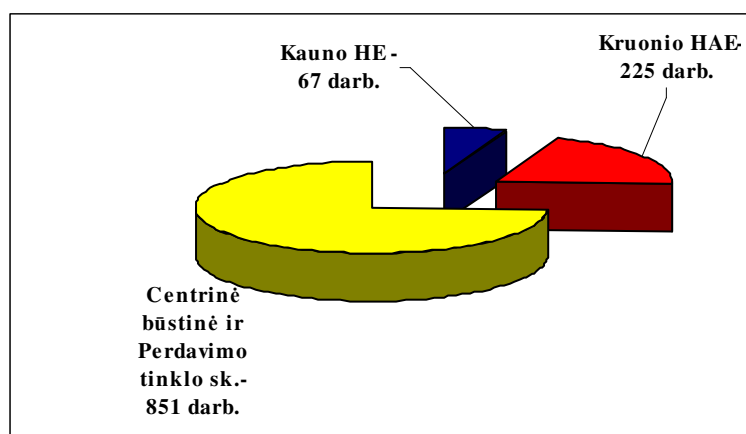
Profesinės sąjungos ne tik derisi dėl palankesnių darbo sąlygų ar papildomų socialinių garantijų, bet ir pačios ženkliai prisideda prie organizacijos kultūros, kvalifikacijos kėlimo. Jau tapo tradiciniai profesinių sąjungų organizuojami kasmetiniai profesinio meistriškumo konkursai, darbuotojų šeimų spartakiados, saugos darbe ar teisinių žinių konkursai.

4. AB „LIETUVOS ENERGIJA“ FILIALO KRUONIO HIDROAKUMULIACINĖS ELEKTRINĖS PERSONALO STRATEGINIO VALDYMO EMPIRINIS TYRIMAS

4.1. Kruonio HAE personalo kiekybinė ir kokybinė analizė

Analizės metu statistinius duomenis suteikė atsakingi LE centrinės buveinės ir perdavimo tinklo skyrių personalo departamento atsakingi darbuotojai, Kruonio HAE personalo vadovė, Kauno HE personalo specialistė.

2003 – 2006 m. darbuotojų skaičius bendrovėje beveik nesikeitė – 2003 metais dirbo 1148 darbuotojai, o 2006 m. - 1143 darbuotojai. LE bendras darbuotojų skaičius 2006 metais pavaizduotas 6 paveiksle.

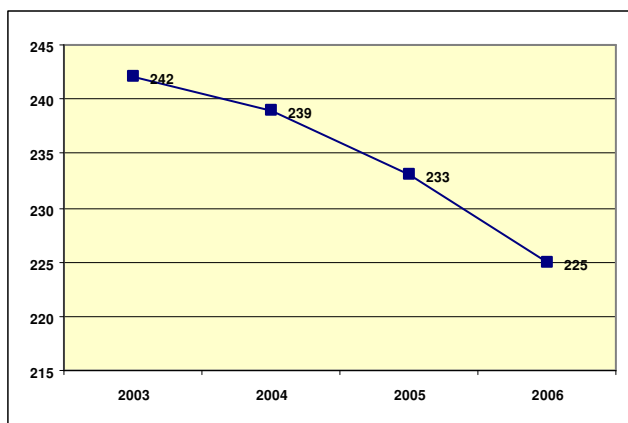


6 pav. AB „Lietuvos energija“ darbuotojų skaičius 2006 metais

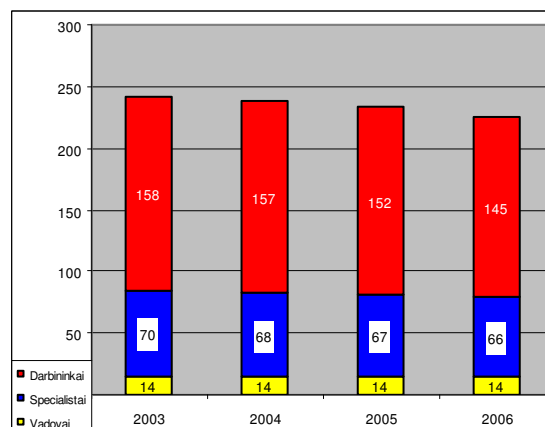
Kaip matome, dauguma darbuotojų - 851 arba 74,5 %, dirba centrinėje būstinėje ir perdavimo tinklo skyriuose. Bendrovės filialuose – Kauno HE ir Kruonio HAE darbuotojų skaičius sudaro atitinkamai 67 (5,8%) ir 225 arba 19,7 % bendro LE darbuotojų skaičiaus. Tai galima paaiškinti darbų apimtimis, atliekamomis funkcijomis. Centrinė būstinė atlieka bendrovės valdymo funkcijas. Čia veikia bendrovės administravimo padaliniai, kurie koordinuoja visos bendrovės, tame tarpe ir filialų, veiklą. Bendrovės filialai Kauno HE ir Kruonio HAE užtikrina galių balansus ir reguliuoja galios režimus. Jų veikla susijusi su elektros energijos gamyba. Tai elektros įrengimų eksploatavimas, jų priežiūra bei remontas.

Vienareikšmei pasakyti, ar tai optimalus darbuotojų skaičius – negalima. Tam reikėtų atlikti nuodugnią efektyvumo didinimo potencialo analizę. Tik ištyrus ir atlikus darbo organizavimo, darbo vietų analizę, palyginus su kitomis panašaus dydžio ir veiklos įmonėmis, galima būtų daryti išvadą apie optimalų darbuotojų skaičių.

Kruonio HAE darbuotojų skaičiaus kitimo dinamika 2003 - 2006 metais pateikta 7 paveiksle. 2003 – 2006 metais Kruonio HAE darbuotojų skaičius nuolat mažėjo. Jų skaičius sumažėjo 17 darbuotojų arba 7,6 %.



7 pav. Kruonio HAE darbuotojų skaičiaus kitimo dinamika 2003-2006 metais



8 pav. Kruonio HAE darbuotojų skaičiaus kitimo dinamika pagal personalo grupes 2003-2006m.

Kruonio HAE darbuotojų skaičiaus kitimo dinamika pagal personalo grupes 2003-2006m. pateikta 8 paveiksle. 2003 – 2006 metų laikotarpiu darbininkų skaičius sumažėjo 13 žmonių: nuo 158 (2003 m.) iki 145 (2006 m.). Specialistų skaičius minėtu laikotarpiu sumažėjo keturiais – nuo 70 iki 66, kas sudaro beveik 24 % sumažėjimo skaičiaus. Kruonio HAE ir jos padalinių vadovų skaičius 2003 -2006m. nesikeitė, jų buvo 14.

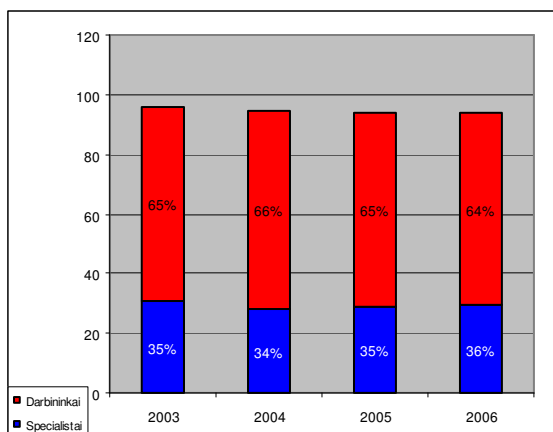
Pastaraisiais metais Kruonio HAE darbuotojų kaita labai maža: 2003 m. buvo priimti 9 darbininkai, 2004 ir 2006 po 4, o 2005 m. nebuvo priimtas nė vienas darbuotojas. Į specialisto pareigas paskutinį kartą buvo priimtas 1 darbuotojas 2004 m. Per minėtą laikotarpį Kruonio HAE paliko 36 darbuotojai, iš jų 2 vadovai ir 4 specialistai.

Daugiausia darbuotojų iš darbo išėjo savo noru, paaiškindami, kad susirado geresnį darbą. Energingi, kupini idėjų darbuotojai ieško didesnių galimybių nei gali pasiūlyti LE. LE specialistus neretai vilioja garsios Lietuvos ir užsienio įmonės. Dalis buvusių LE specialistų vadovauja garsioms įmonėms ar jų padaliniams, aktyviai dalyvauja šalies politiniame gyvenime užimdami postus valstybės ar savivaldybių valdymo organuose.

Kadangi darbuotojų kaita nėra didelė, ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų rotacijai. Atsiradus vakuojančiai darbo vietai, dažniausiai pareigos pasiūlomos konkrečiam darbuotojui, atsižvelgiant į turimą kvalifikaciją ir patirtį. Jei kandidatui trūksta kvalifikacijos ar specialių žinių, tačiau pagal kitus kriterijus sėkmingai gali eiti pavestas pareigas, sudaromas jo asmeninės veiklos tobulinimo planas, pagal kurį jis gali įgyti trūkstamų žinių.

Tačiau maža darbuotojų kaita riboja tinkamų gabių žmonių būrį, sumažina tikimybę, kad į organizaciją pateks nauji požiūriai, taip pat gali paskatinti nusiramimą darbuotojų, įsitikinusių, kad garantuoti aukštesni postai.

Kruonio HAE personalo pasiskirstymas pagal darbuotojų grupes pavaizduotas 9 paveiksle.

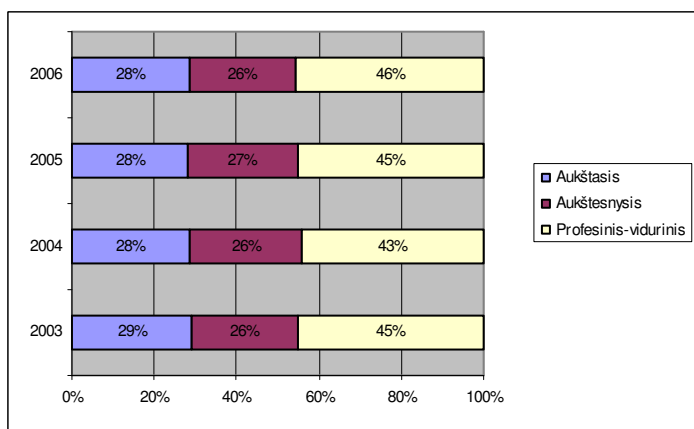


9 pav. Personalo pasiskirstymas pagal personalo grupes

2003-2006 m. Kruonio HAE ir jos padalinių vadovų skaičius nesikeitė, jų buvo 14, tačiau dėl bendro darbuotojų skaičiaus mažėjimo lyginamasis svoris nežymiai padidėjo nuo 5,8 % 2003 m. iki 6,2 % 2006m. Specialistų ir darbininkų santykis beveik nesikeitė. 2003 m. darbininkai sudarė 65% bendro darbuotojų skaičiaus, o 2004 m. 64%. Šios analizės duomenys parodo, kad darbuotojų skaičiaus sumažinimas nebuvo vykdomas kitos personalo grupės sąskaita.

Nekintantis padalinių vadovų skaičius atspindi Kruonio HAE organizacinės valdymo struktūros stabilumą. Stabili organizacinė valdymo struktūra organizacijai leidžia geriau planuoti personalo poreikį ateityje, sudaryti karjeros planus, o patį personalą skatina tobulėti, siekiant karjeros.

Duomenys apie personalo pasiskirstymą pagal išsilavinimą pateikti 10 paveiksle.



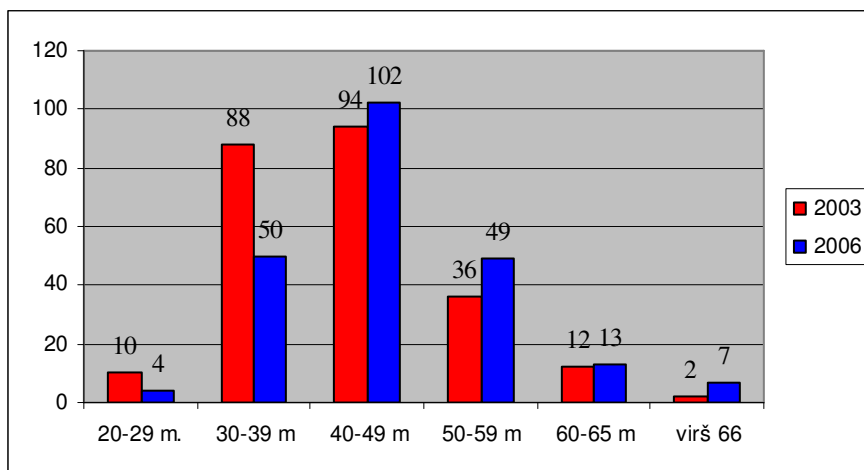
10 pav. Kruonio HAE darbuotojų skirstymas pagal išsilavinimą 2003 - 2006 metais

Personalo registro duomenimis 2006 metais 28 % darbuotojų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Iš jų net 50% yra inžinieriai elektrikai, dar po 10% yra inžinierių mechanikų, informacinių technologijų specialistų bei hidrotechnikos inžinierių. 26% darbuotojų turi aukštesnįjį išsilavinimą. 28 % darbininkų turi aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą. Likę 45 % darbuotojų turi profesinį išsilavinimą.

Dauguma Kruonio HAE darbininkų yra aukštos kvalifikacijos. Tai aukščiausios kategorijos elektrošaltkalviai, elektromonteriai, šaltkalviai, staklininkai (šlifuojuojai, frezuotojai, tekintojai).

Daugelis Kruonio HAE darbuotojų sėkmingai studijuoja, derindami mokslą ir darbą. 2006 metais aukštosiose mokymo įstaigose studijavo 18 darbuotojų, tai sudaro 8 % bendro darbuotojų skaičiaus. 16 darbuotojų, kurių pasirinkta studijų kryptis atitinka bendrovės interesus, už studijas moka įmonė.

Statistinio Kruonio HAE darbuotojo amžiaus vidurkis 2006 m. buvo 45 metai. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pateiktas 11 paveiksle. Iš paveikslo matyti, kad lyginant 2003 ir 2006 m. sparčiai mažėja jaunų darbuotojų skaičius. Jeigu 2003 m. Kruonio HAE dirbo 98 arba 40,5 % darbuotojų iki 40 metų amžiaus, tai 2006 m. minėto amžiaus darbuotojų sudarė tik 24%. Didžiausią darbuotojų grupę sudaro 40 – 49 m. amžiaus žmonės. Tai labai darbingi, sukaupe didelę darbo patirtį darbuotojai. Daugėja brandaus amžiaus darbuotojų. Virš 60 m. amžiaus grupėje darbuotojų skaičius per 4 metus padidėjo 14 %. Virš 65 m. darbuotojų 2006 m. dirbo 3,5 karto daugiau lyginant su 2003 m.



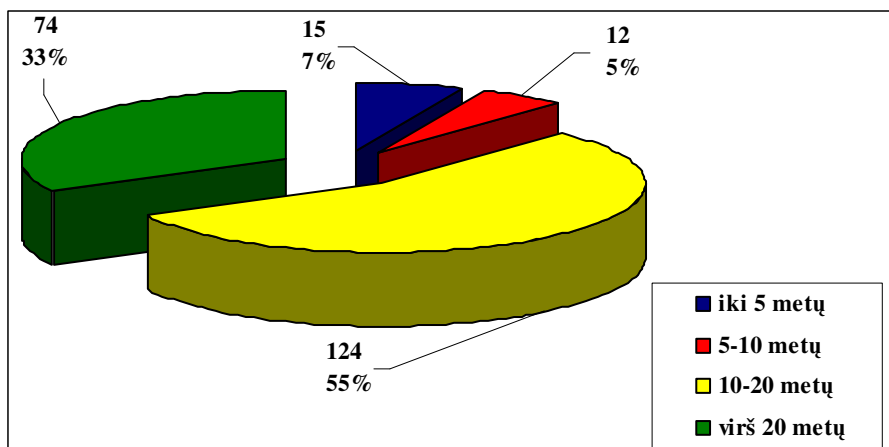
11 pav. Kruonio HAE darbuotojų skirstymas pagal amžiaus grupes 2003 - 2006 m.

Kruonio HAE vadovų amžius 2006 m. pasiskirstęs sekančiai: 7 vadovai 40-49 m. amžiaus grupėje, po vieną 50-59 ir 60-65 m. grupėse ir net 5 vadovams jau sukakę 66 metai.

Kiek geresnė demografinė situacija specialistų tarpe. Specialistų amžius pasiskirstęs 30 -60 metų tarpe. Tik vienas specialistas iki 30 m. amžiaus. 2006m. Kruonio HAE nedirbo vyresnių nei 60 m. specialistų. 35 specialistai arba 53% specialistų skaičiaus priklauso 40-49 m. amžiaus grupei.

Atlikta personalo amžiaus analizė leidžia prognozuoti, kad netolimoje ateityje gali susidaryti grėsminga situacija dėl personalo stygiaus, ypač vadovų tarpe.

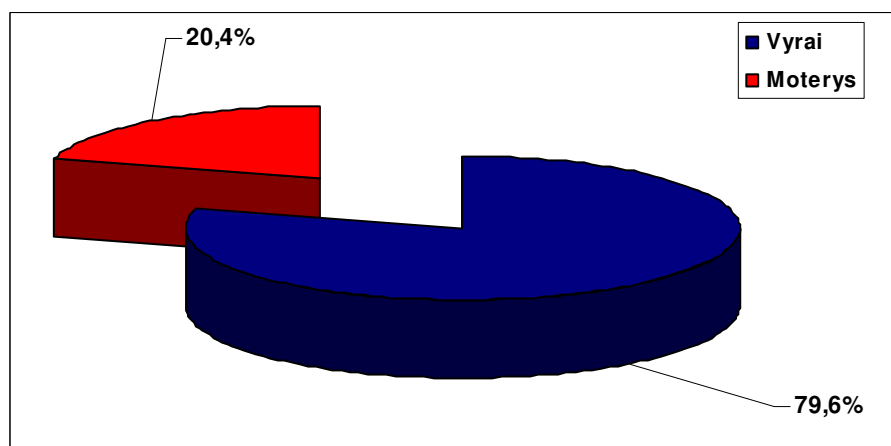
Kruonio HAE darbuotojų lojalumą atspindi darbuotojų darbo stažas. 12 paveiksle pavaizduotas Kruonio HAE darbuotojų darbo stažas bendrovėje 2006 m. duomenimis.



12 pav. Kruonio HAE darbuotojų stažas 2006 m.

Kaip matyti iš paveikslo, tik 12 % Kruonio HAE darbuotojų dirba mažiau nei 10 metų. 55% darbuotojų įmonėje dirba 10-20 metų. Virš 20 metų darbo stažą įmonėje turi net 33 % Kruonio HAE darbuotojų. Tai rodo didelį darbuotojų lojalumą įmonei. Galima manyti, kad LE veikia gera darbuotojų motyvavimo sistema, organizacijoje geras mikroklimatas.

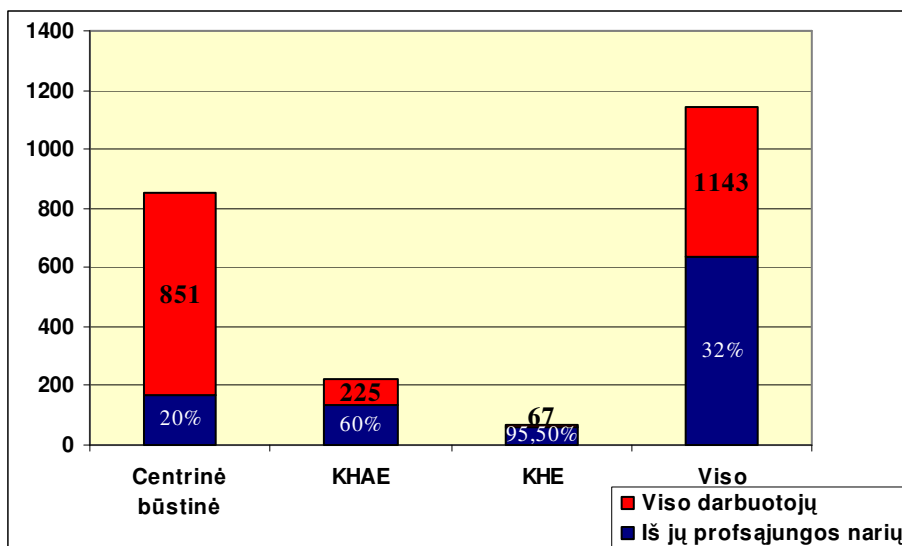
Kruonio HAE darbuotojų skirstymas pagal lytį 2006 metais pateikiamas 13 paveiksle.



13 pav. Kruonio HAE darbuotojų skirstymas pagal lytį 2006 metais

Dėl filialo veiklos specifikos darbuotojų daugumą sudaro vyrai. 2006 m. duomenimis Kruonio HAE dirbo 179 vyrai ir 46 moterys. Sąlyginai didelį vyrų skaičių galima paaiškinti tuo, kad šiame filiale daugiausia gamybinio personalo, kurių darbo funkcijos siejamos su sudėtingų elektrinių įrenginių ir prietaisų aptarnavimu. Iš 14 Kruonio HAE ir jos padalinių vadovų 3 moterys.

Personalo skirstymas pagal priklausomumą profesinėms sąjungoms pateikiamas 14 paveiksle.



14 pav. LE darbuotojų skirstymas pagal priklausomumą profesinėms sąjungoms 2006 metais

LE profesinių sąjungų nariai sudaro 32 procentus visų darbuotojų skaičiaus. Mažiausiai profesinių sąjungų narių yra Centrinėje buveinėje ir Perdavimo skyriuose – 171 (20%). Kauno HE 64 darbuotojai priklauso profesinei sąjungai, kas sudaro 95,5 % filialo darbuotojų skaičiaus. Šiame filiale tik įmonės vadovai nėra profesinės sąjungos nariais.

Kruonio HAE veikia dvi profesinės sąjungos – Kruonio HAE profesinė sąjunga, kuriai priklauso 76 darbuotojai ir Kruonio HAE gamybinė – techninė profesinė sąjunga, kuriai priklauso 58 darbuotojai. Bendrai sudėjus beveik 60% Kruonio HAE darbuotojų yra profesinių sąjungų nariai. Didelės personalo dalies priklausymas profesinėms sąjungoms leidžia manyti, kad LE profesinės sąjungos turi didelį autoritetą, apie aukštą socialinės partnerystės lygį LE. Profesinių sąjungų nariais dažniausia tampa aktyvūs, energingi, neabejingi savo ir kolegų teisėms darbuotojai. Iš to galima spręsti, kad LE gali būti gerai atstovaujama darbuotojams, sudaroma naudinga kolektyvui kolektyvinė sutartis.

4.2. LE darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skirtų lėšų panaudojimo analizė

Empiriniam tyrimui duomenis pateikė LE centrinės buveinės ir perdavimo tinklo skyrių personalo departamento atsakingi darbuotojai, Kruonio HAE personalo vadovė, Kauno HE personalo specialistė, LE apskaitos skyriaus bei Kruonio HAE buhalterijos darbuotojai.

Šios tyrimo dalies tikslai - įvertinti LE Centrinės buveinės ir Perdavimo tinklo skyrių bei filialo Kruonio HAE darbuotojų kvalifikacijos kėlimo valdymą ir pateikti rekomendacijas darbuotojų kvalifikacijos kėlimo valdymo pagerinimui.

LE veikiančys norminiai dokumentai, kurie reglamentuoja darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, yra šie:

1. LE darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymų tvarka, patvirtinta 2006 m. vasario 13 d. generalinio direktoriaus įsakymu Nr.12;

2. LE darbuotojų studijų apmokėjimo tvarka, patvirtinta 2002 m. rugpjūčio 28 d. administracijos posėdžio protokolu Nr. 110 (pakeista 2005 m. gegužės 25 d. administracijos posėdžio protokolu Nr. 37);

3. LE Kolektyvinė sutartis, pasirašyta 2005 m. balandžio 4 d.

4. Energetikos objektus ir įrenginius statančių ir eksploatuojančių darbuotojų atestavimo nuostatai. LR Ūkio ministro 2005-03-24 įsakymas Nr.4-122¹³⁶;

5. 2003-2006 metų apskaitos sistemos SCALA “Personalo vystymo sąnaudos” sąskaitos registrai;

6. LE Centrinės buveinės ir Perdavimo tinklo skyrių bei filialo Kruonio HAE mokymų ir kvalifikacijos kėlimo planai 2006 metams.

LE kolektyvinėje sutartyje numatyta, kad darbdavys planuoja iki 5 % darbo apmokėjimo lėšų dydžio darbuotojų mokymui.

Per 2003 - 2006 metų laikotarpį kasmet buvo didinamos personalo vystymo sąnaudos. 2006 m. šios sąnaudos sudarė 1072,8 tūkst.Lt. Lyginant su 2003 m. padidėjo 23% (3 lentelė).

3 lentelė

LE Personalo vystymo sąnaudos 2003 ir 2006 metais

Padalinys	2003 metų sąnaudos (tūkst.Lt)	Vidutinė sąnaudų suma tenkanti vienam darbuotojui (Lt)	2006 metų sąnaudos (tūkst.Lt)	Vidutinė sąnaudų suma tenkanti vienam darbuotojui (Lt)	Vidutinės sąnaudų sumos, tenkančios vienam darbuotojui, padidėjimas 2006 m. lyginant su 2003 m. (Lt)
Centrinė buveinė ir Perdavimo tinklo skyriai	815,0	962	968,6	1138	176
Kauno HE	8,0	136	25,2	376	240
Kruonio HAE	47,0	194	79,0	351	157
Viso:	870,0	758	1072,8	939	181

Centrinės buveinės ir Perdavimo tinklo skyrių personalo vystymo sąnaudos 2006 m. buvo 968,6 tūkst Lt. Lyginant su 2003 metais šios sąnaudos padidėjo 153,6 tūkst.Lt. arba 19%. 2006 metais filialuose buvo panaudota 104,2 tūkst.Lt, iš jų Kauno HE – 25,2 tūkst.Lt, Kruonio HAE - 79 tūkst.Lt. Lyginant su 2003 metais filialų darbuotojų mokymui panaudotos lėšos ženkliai išaugo: Kauno HE – 17,2 tūkst.Lt (3 kartus), Kruonio HAE – 32 tūkst.Lt. (1,7 karto).

Padidinus personalo vystymo sąnaudas, analizuojamu laikotarpiu ženkliai didėjo kvalifikacijos kėlimui skirtos sąnaudos, tenkančios vienam darbuotojui. Bendrovės mastu sąnaudos vienam darbuotojui padidėjo 181 Lt, atskirai: Centrinės buveinės ir Perdavimo tinklo skyrių darbuotojams - 176 Lt, Kauno HE -240 Lt, Kruonio HAE - 157 Lt.

¹³⁶ Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos įsakymas Dėl Energetikos objektus ir įrenginius statančių ir eksploatuojančių darbuotojų atestavimo nuostatų patvirtinimo//Valstybės Žinios, 2005, Nr. 41-1321.

Iš pateiktų duomenų matome, kad tarp filialų ir Centrinės buveinės bei Perdavimo tinklo skyrių personalo vystymo sąnaudų, tenkančių vienam darbuotojui yra labai didelis skirtumas. 2003 m. Kruonio HAE vieno darbuotojo kvalifikacijos kėlimui ir tobulinimui buvo skirta 5, o Kauno HE net 7 kartus mažiau, negu vienam Centrinės buveinės ir Perdavimo tinklo skyrių darbuotojui. Šis skirtumas 2006 m. sumažėjo iki 3 kartų, tačiau vis dar lieka labai didelis.

Nuo 2005 metų vykdomi personalo apmokymai pagal 5 investicinius projektus, kurių kaina sudarys apie 1,3 mln.Lt. Šios lėšos neįtrauktos į personalo vystymo sąnaudas dėl kito finansavimo šaltinio.

Personalo vystymo sąnaudas LE sąlyginai skirsto į penkias grupes:

1. Privalomieji mokymai - atestacijos, egzaminai, kursai teisėms, leidimų dirbti tam tikrus darbus įgijimui ir pan.;

2. Profesinės kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijos didinimas (mokymai pagal pareigybę apie naujas technologijas, įrangą programas, įstatymų naujoves ir pan.);

3. Bendrieji mokymai - tai asmeninės veiklos ir dalykinės kompetencijos tobulinimas - įvairūs seminarai, praktiniai užsiėmimai organizaciniais, vadybos, asmeninio ugdymo klausimais;

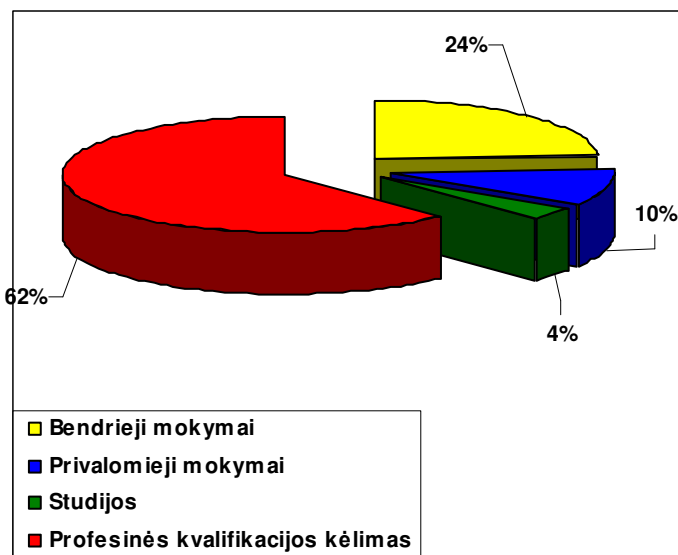
4. Studijos universitetuose, kolegijose ir kitose aukštosiose ir aukštesniosiose mokyklose;

5. Mokymai ir gamykliniai bandymai, įgyvendinant investicinius projektus.

LE yra numatyta galimybė visiškai ar iš dalies finansuoti studijas darbuotojams, studijuojantiems aukštosiose mokyklose, jeigu jie mokosi specialybių, atitinkančių LE interesus.

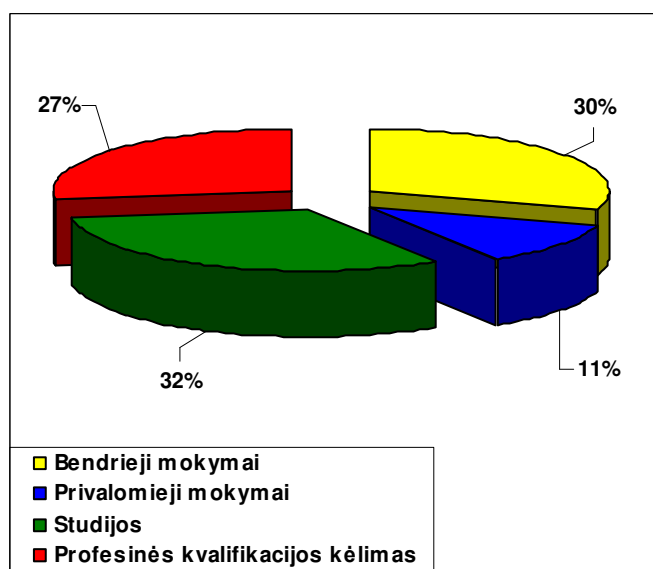
Duomenys apie personalo vystymo sąnaudų pasiskirstymą pagal panaudojimo grupes Centrinėje buveinėje ir Perdavimo tinklo skyriuose bei Kruonio HAE 2006 metais pateikiami 4 lentelėje 7 priede Nr.7, o 15 ir 16 paveiksluose pavaizduota personalo vystymo sąnaudų struktūros diagramos.

Reikia pastebėti, kad pateikti duomenys yra su tam tikra paklaida, nes atskirais atvejais bendrųjų mokymų sumos apskaitoje buvo priskiriamos Centrinės buveinei ir Perdavimo tinklo skyriams, nepriskiriant jų atskiram filialui. Be to, 2005 ir 2006 metais buvo vykdomi personalo apmokymai pagal 5 investicinius projektus. Mokymų kaina sudarė 156,5 tūkst. Lt 2005 m. ir 565,1 tūkst. Lt 2006 m. Šie mokymai buvo vykdomi užsienyje. Vieno darbuotojo paruošimas kainavo apie 15 tūkst. Lt. Minėtų mokymų sumos neįtrauktos į bendrą personalo vystymo sąnaudų sumą.



15 pav. Personalo vystymo sąnaudų pasiskirstymas pagal panaudojimo grupes Centrinės buveinės ir Perdavimo tinklo skyriuose 2006 m.

Centrinės buveinės ir Perdavimo tinklo skyrių didžiausios personalo vystymui panaudotos išlaidos 2006 m. skirtos kelti darbuotojų profesinį kvalifikacijos bei kompetencijos lygį. Jos sudarė 603,5 tūkst.Lt (62%) iš 968,6 tūkst.Lt, panaudotų personalo vystymo lėšų. Kita didesnė grupė - tai bendrieji mokymai, kuriems priskirtos sąnaudos sudarė 231,5 tūkst.Lt (24%). Atitinkamai privalomųjų mokymų sąnaudos sudarė 96,8 tūkst.Lt (10%), o studijoms panaudota 36,8 tūkst.Lt (4%).



16 pav. Personalo vystymo sąnaudų pasiskirstymas pagal panaudojimo grupes Kruonio HAE 2006 m.

Kruonio HAE personalo vystymo sąnaudos 2006 m. sudarė 79 tūkst.Lt. Pagal dydį ir lyginamąjį svorį išlaidos pasiskirstė taip:

- studijoms 25,4 tūkst.Lt (32%);
- bendrųjų mokymų sąnaudos 23,5 tūkst.Lt (30%);
- profesinės kvalifikacijos kėlimui 21,5 tūkst.Lt (27%);
- privalomųjų mokymų sąnaudos sudarė 8,6 tūkst.Lt (11%).

Toks personalo vystymo sąnaudų pasiskirstymas atspindi pagrįstą prioritetų teikimą priklausomai nuo padalinių veiklos specifikos, jų funkcijų ir atsakomybės.

Centrinės buveinės ir Perdavimo tinklo skyrių personalo vystymo sąnaudos planuojamos funkciniam biudžete ir jų vykdymo kontrolė priskirta Personalo departamentui, o filialuose atsakingiems personalo darbuotojams. Kiekvienas Centrinės buveinės ir Perdavimo tinklo skyriaus bendrovės padalinys metų pabaigoje pagal paruoštą formą, pateikia Personalo departamentui darbuotojų mokymo planą - poreikį kitiems metams. Padalinių pateiktų planų pagrindu Personalo departamentas paskirsto personalo mokymo biudžeto lėšas ir sudaro bendrus darbuotojų

kvalifikacijos kėlimo ir mokymų planus. Kaip pastebėjo Personalo departamento atsakingi darbuotojai, padalinių pateikti mokymų planai yra orientacinio pobūdžio, tikslu nustatyti mokymosi kryptis, tuo pačiu pagrįsti Valdybos patvirtintą lėšų biudžetą. Metų eigoje padalinių planai gali būti tikslinami.

Filialai, rengdami sąlyginai pastovių sąnaudų biudžetą, savarankiškai planuoja lėšas, skirtas personalo vystymui. Plane numatytų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo lėšų pagrindimui filialai planuoja tik privalomųjų mokymų poreikį.

Pastebėjome, kad dabartinė mokymų ir kvalifikacijos kėlimo planų pateikimo praktika Personalo departamentui apsunkina bendro mokymų biudžeto sudarymą. Peržiūros metu atkreipėme dėmesį, kad padaliniai nors ir naudoja vienodą formą, skirtingai arba nepilnai pateikia reikalaujama informacija. Mes manome, kad reikėtų aprašyti planų sudarymo procedūrą paaiškinti kokius mokymai priskiriami tam tikrai grupei ir kas atsako už jų organizavimą bei lėšų kontrolę.

4.3. Vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikių tyrimas Kruonio HAE

4.3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo metu, naudojant testus, buvo nustatytas vadybos gebėjimų lygis. Atlikto tyrimo rezultatai padės nustatyti vadybos gebėjimų ugdymo poreikius.

Darbo tikslas - ištirti vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikius, taikant testus.

Tyrimo tikslui pasiekti sprendžiami tokie **uždaviniai**:

- formuluojama vadybos gebėjimų sistema;
- aptariama testų naudojimo tvarka;
- analizuojami individualių ir grupinių gebėjimų lygiai bei ugdymo poreikiai.

Tyrimo objektas –vadybinių gebėjimų sistema ir jos ugdymo poreikiai. Tyrimai atlikti AB „Lietuvos energija“ filiale Kruonio HAE 2007 m. spalio mėnesį.

Tyrimo metu naudojama aprobuota metodika, pagrįsta testų taikymu. Vadybos gebėjimų analizės pagrindu nustatomi vadovų ir specialistų gebėjimų ugdymo poreikiai.

Vadovams savo gebėjimų testavimui buvo panaudotas anglų vadybos konsultantų Mike Woodcock ir Davė Francis parengtas vystymo vadovas.¹³⁷ Šiame tyrime minėta metodika buvo adaptuota, LE sąlygoms parengta ir aprobuota tyrimo metodika bei testas.

Vadybininkų gebėjimams bei galimybėms įvertinti taikytas testas, susidedantis iš 110 klausimų, pateiktas priede Nr.8.

Užpildyti testo atsakymus rekomenduojama maksimaliai nuoširdžiai. Jeigu pateiktas testo teiginys yra teisingas testuojamojo atžvilgiu, atitinkamas numeris pažymimas atsakymų lentelėje (4 lentelė, priedas Nr.9). Užpildžius lentelę, suskaičiuojamas vertikaliuose stulpeliuose, pažymėtuose

¹³⁷ Woodcock M. and Francis D. The unblocked manager. A practical guide to self development. Vidwood Hous, 1982. P.300.

raidėmis A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K atsakymų skaičius ir jis užrašomas apatinėje lentelės eilutėje. Kiekvienam darbuotojui, atsakinėjusiam į testo klausimus, priskiriamas kodas, pagal kurį būtų galima atskirti jo pildymo rezultatus.

Mokymosi poreikis nustatomas analizuojant kiekvieno gebėjimus bei galimybes ir surandant pagrindinius ribojimus. Atsakius į testo klausimus ir susumavus rezultatus pagal kiekvieną kryptį, užpildoma 5 lentelės 2 skiltis (5 lentelė pateikta priede Nr. 10). Analizuojant rezultatus, kiekvienai kryptčiai suteikiama vieta - rangas (4 skiltis) ir atvirkštinis rangas (5 skiltis). Atvirkštinis rangas nurodo svarbiausius vadovo apribojimus ir reikalingiausias mokymosi krypttis.

Jeigu į testo klausimus atsako grupė (padalinys) - galima nustatyti grupės gebėjimų ir galimybių visumą. Tuo tikslu pildoma suvestinė 6 lentelė (priedas Nr.11) pagal individualių rezultatų 4 lentelę (priedas Nr.9).

4.3.2. Vadybos gebėjimų ir mokymų poreikio tyrimo rezultatai Kruonio HAE

Pagal išdėstytą metodiką buvo atlikti vadybos gebėjimų ir mokymosi poreikio tyrimai Kruonio HAE.

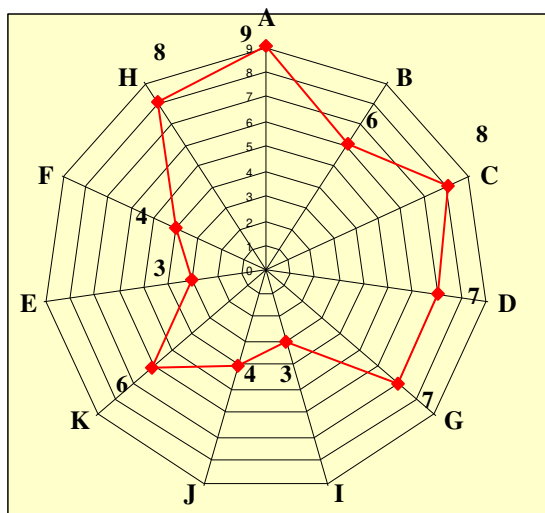
Tyrimė dalyvavo 91% (70 iš 77) Kruonio HAE vadovų ir specialistų. Kiekvienam atskirai buvo pateiktas testas (priedas Nr.8).

Rezultatai pagal tyrimo sąlygas skelbiami anonimiškai, t.y. nenurodant tyrimė dalyvavusių pavardžių bei padalinių. Atsakę į testo klausimus, kiekvienas dalyvis nustatė savo gebėjimų ir galimybių rezultatus (7 lentelė) pagal surinktą atsakymų skaičių.

7 lentelė

Individualių gebėjimų bei galimybių testo rezultatai (atvejis iš tyrimo visumos)

Kodas	Asmenybinė kompetencija				Socialinė kompetencija				Profesinė kompetencija		
Kryptys	A	B	C	D	G	I	J	K	E	F	H
Rezultatai	9	6	8	7	7	3	4	6	3	4	8



- A - Gebėjimas valdyti save
- B - Vertybių asmeninės sistemos aiškumas
- C - Asmeninių tikslų aiškumas
- D - Nuolatinis asmenybės vystymasis
- G - Gebėjimas įtakoti aplinkinius
- I - Gebėjimas vadovauti
- J - Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius
- K - Gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę
- E - Gebėjimas spręsti problemas
- F - Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba
- H - Šiuolaikinės vadybos žinios

17 pav. Individualus gebėjimų bei galimybių profilis (atvejis iš tyrimo visumos)

Iš profilio matome, kad tiriamo darbuotojo labiausiai išryškėjusi raidėmis A – D pažymėti gebėjimai, tai asmenybinės kompetencija. Šis darbuotojas geba save valdyti, turi aiškius asmeninius tikslus, skiria dėmesio asmenybės vystymuisi, tačiau nepakankamas vertybių asmeninės sistemos aiškumas. Socialinėje srityje (G-K profilis) šis darbuotojas turi gebėjimų įtakoti aplinkinius, vidutinius gebėjimus formuoti ir ugdyti darbo grupę, tačiau silpni vadovavimo įgūdžiai, nepakankami gebėjimai mokyti bei lavinti pavaldinius. Profesinės kompetencijos srityje jam užtenka šiuolaikinės vadybos žinių, tačiau nepakankamas kūrybiškumas bei nepakankami problemų sprendimo įgūdžiai.

Tyrimo dalyvavę darbuotojai suskirstyti į tris grupes:

- 1) padalinių vadovai - viso 14 vadovų; tyrime dalyvavo 12;
- 2) meistrai (gamybos brigadų vadovai) - viso 27 meistrai; tyrime dalyvavo 25;
- 3) specialistai - viso 36 specialistai; tyrime dalyvavo 33.

Kiekvienos grupės narių testų individualūs rezultatai sumuoti atskirai.

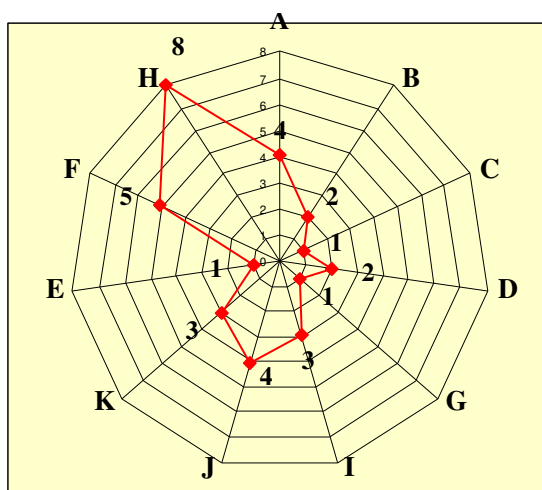
Susumavus grupės narių testų individualius rezultatus, paaiškėjo grupės gebėjimų ir galimybių visuma. Sumuojant rezultatus buvo pastebėta, kad net vienodas pareigas einančių darbuotojų žinios ir įgūdžiai (gebėjimai) yra nevienodi, todėl norėdami turėti bendrą tiriamos grupės gebėjimų bei galimybių vaizdą, išvedėme kiekvienos gebėjimo krypties aritmetinį vidurkį.

Susumavus visų grupės narių testų atvirkštinių rezultatų kryptis (5 lentelės 5 skiltis), sudarytas grupės mokymo poreikių profilis (18, 19 ir 20 paveikslai). Profilyje išryškintos grupės mokymo prioritetinės kryptys.

Padalinių vadovų (vidurinio lygio vadovai) grupės narių gebėjimų bei galimybių testo atvirkštinių rezultatų krypčių vidurkis pateikiamas 8 lentelėje, o grupės mokymo poreikių profilis pateikiamas 18 paveiksle.

**Padalinių vadovų grupės narių gebėjimų bei galimybių testo
atvirkštinių rezultatų krypčių vidurkis**

	Asmenybinė kompetencija				Socialinė kompetencija				Profesinė kompetencija		
Kryp- tys	A	B	C	D	G	I	J	K	E	F	H
Rezul- tatai	4	2	1	2	1	3	4	3	1	5	8



18 pav. **Padalinių vadovų grupės mokymo poreikio profilis**

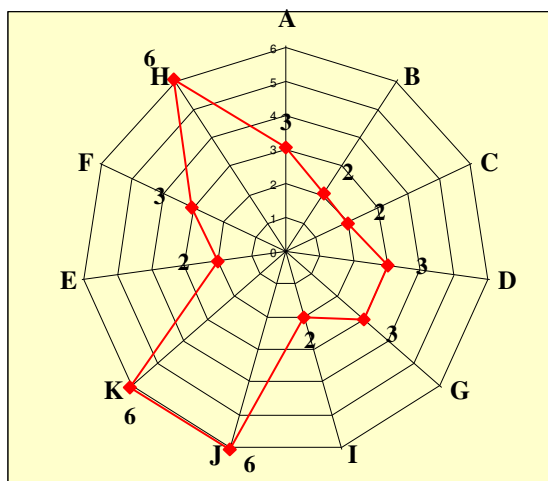
- A - Nepakankamas gebėjimas valdyti save
- B - Asmeninių vertybių sistemos neaiškumas
- C - Asmeninių tikslų neaiškumas
- D - Sustabdytas vystymasis
- G - Nepakankamas gebėjimas įtakoti žmones
- I - Silpni vadovavimo įgūdžiai
- J - Nepakankami mokymo gebėjimai
- K - Žemas gebėjimas formuoti ir ugdyti kolektyvą
- E - Problemų sprendimo įgūdžių nepakankamumas
- F - Nepakankamas kūrybiškumas
- H - Nepakankamos vadybos žinios

Apibendrinant padalinių vadovų grupės narių gebėjimų bei galimybių testo atvirkštinius rezultatus, galima teigti, kad padalinių vadovai nestokoja asmenybinės kompetencijos gebėjimų (A,B,C ir D profiliai). Jiems aiškūs asmeniniai tikslai, geba įtakoti aplinkinius, sugeba spręsti problemas. Šie gebėjimai labai svarbūs vadovams. Šiame profilyje labiausia išryškintas H profilis (8 balai iš 10). Profilis H rodo, kad vadovams labai trūksta šiuolaikinės vadybos žinių. Taip pat nepakankamas kūrybiškumas (profilis F). Reikėtų tobulinti A bei J sritis, tai gebėjimą valdyti save bei mokyti pavaldinius. Šiuolaikinės vadybos žinių trūkumą galima paaiškinti tuo, kad dauguma Kruonio HAE vadovų yra vyresnio amžiaus ir mažiau domisi vadybos mokslo naujovėmis, manydami, kad užtenka patirties.

Meistrų (gamybos brigadų vadovų) grupės narių gebėjimų bei galimybių testo atvirkštinių rezultatų krypčių vidurkis pateikiamas 9 lentelėje, o grupės mokymo poreikių profilis pateikiamas 19 paveiksle.

**Meistrų grupės narių gebėjimų bei galimybių testo
atvirkštinių rezultatų krypčių vidurkis**

	Asmenybinė kompetencija				Socialinė kompetencija				Profesinė kompetencija		
Kryp- tys	A	B	C	D	G	I	J	K	E	F	H
Rezul- tatai	3	2	2	3	3	2	6	6	2	3	6



19 pav. Meistrų grupės mokymo poreikio profilis

- A - Nepakankamas gebėjimas valdyti save
- B - Asmeninių vertybių sistemos neaiškumas
- C - Asmeninių tikslų neaiškumas
- D - Sustabdytas vystymasis
- G - Nepakankamas gebėjimas įtakoti žmones
- I - Silpni vadovavimo įgūdžiai
- J - Nepakankami mokymo gebėjimai
- K - Žemas gebėjimas formuoti ir ugdyti kolektyvą
- E - Problemų sprendimo įgūdžių nepakankamumas
- F - Nepakankamas kūrybiškumas
- H - Nepakankamos vadybos žinios

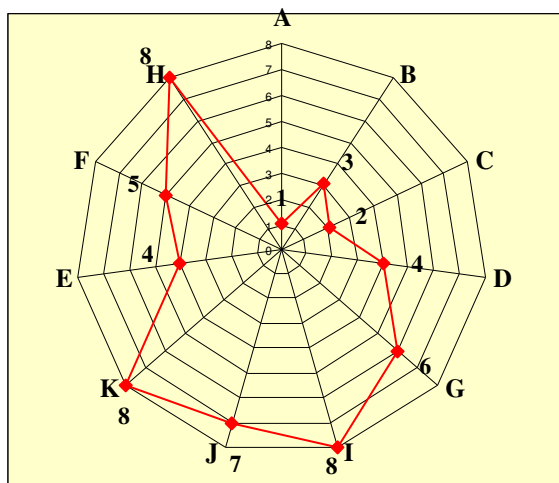
Meistrų grupės labiausiai išvystyti asmeniniai gebėjimai (A-D profiliai). Tai leidžia manyti, kad ši grupė turi aiškius tikslus, siekia žinių. Jų gerai išlavinti vadovavimo įgūdžiai (I profilis), geba spręsti problemas (E profilis). Mažiau turi gebėjimų valdyti save (A profilis), įtakoti žmones (G profilis), mažokas kūrybiškumas (F profilis) bei nepakankamas dėmesys nuolatiniam asmenybės vystimuisi (D profilis). Didžiausi gebėjimų deficitai socialinėje ir profesinėje srityse – trūksta šiuolaikinės vadybos žinių (profilis H), komandinio darbo žinių (profiliai J ir K).

Meistrai vadovų vertikalėje užima žemiausią valdymo lygį. Jie tiesiogiai vadovauja gamybinėms brigadoms ir įgyvendina padalinių vadovų sprendimus, todėl jiems būtini techniniai įgūdžiai – sugebėjimas panaudoti žinias, procedūras bei metodus savo specializuotoje srityje. Tačiau visų lygių vadovai turi turėti darbo su žmonėmis (socialinių) gebėjimų – sugebėjimo bendrauti, suprasti ir motyvuoti kitus žmones, formuoti ir ugdyti kolektyvą.

Specialistų grupės narių gebėjimų bei galimybių testo atvirkštinių rezultatų krypčių vidurkis pateikiamas 10 lentelėje, o grupės mokymo poreikių profilis pateikiamas 20 paveiksle.

**Specialistų grupės narių gebėjimų bei galimybių testo
atvirkštinių rezultatų krypčių vidurkis**

	Asmenybinė kompetencija				Socialinė kompetencija				Profesinė kompetencija		
Kryptys	A	B	C	D	G	I	J	K	E	F	H
Rezultatai	1	3	2	4	6	8	7	8	4	5	8



20 pav. **Specialistų grupės mokymo poreikio profilis**

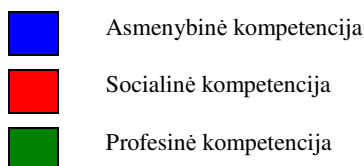
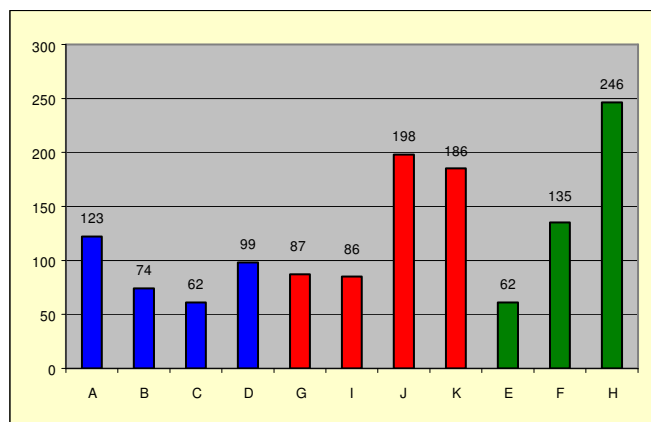
- A - Nepakankamas gebėjimas valdyti save
- B - Asmeninių vertybių sistemos neaiškumas
- C - Asmeninių tikslų neaiškumas
- D - Sustabdytas vystymasis
- G - Nepakankamas gebėjimas įtakoti žmones
- I - Silpni vadovavimo įgūdžiai
- J - Nepakankami mokymo gebėjimai
- K - Žemas gebėjimas formuoti ir ugdyti kolektyvą
- E - Problemų sprendimo įgūdžių nepakankamumas
- F - Nepakankamas kūrybiškumas
- H - Nepakankamos vadybos žinios

Specialistų grupės, kaip ir meistrų grupės, labiausiai išvystyti asmenybiniai gebėjimai (A-D sritys), tačiau nepakankami socialinės grupės gebėjimai (G- K sritys). Ugdytini ir profesiniai gebėjimai (E- H sritys). Ypač trūksta šiuolaikinės vadybos žinių. Socialiniai gebėjimai ypač svarbūs vadovams, tačiau mažiau reikšmingi specialistams. Šiuos gebėjimus svarbu lavinti specialistams, siekiantiems karjeros.

Apibendrinant rezultatus, galima teigti, kad vadovo gebėjimų sistemą sudaro: gebėjimas valdyti save, asmeninių vertybių visuma (aiškumas), asmeninių tikslų aiškumas, nuolatinis asmenybės ugdymas; gebėjimas įtakoti aplinkinius, gebėjimas vadovauti, gebėjimas mokyti ir lavinti (pavaldinius), gebėjimas formuoti ir ugdyti grupę (darbo), gebėjimas spręsti problemas, kūrybiškumas ir inovacijų vadyba, šiuolaikinės žinios (vadybos ir t.t.).

Vadovų tobulinimas – tai įvairiausios pastangos gerinti valdymo lygį teikiant vadovams žinias, keičiant jų požiūrį ar tobulinant įgūdžius. Tobulinant kvalifikaciją sudaromi mokymo sratai iš kelių grupių, kurių mokymosi poreikiai skiriasi, tačiau mokymo procesas organizuojamas pagal bendrą programą ir tvarkaraštį. Tokiais atvejais individualius mokymo poreikius būtina susumuoti

ir išryškinti bendrą poreikių profilį. Šiam tikslui panaudojami individualių gebėjimų bei galimybių testų rezultatai. Kiekvieno dalyvio prioritetingos mokymosi kryptys sumuojamos. Kruonio HAE padalinių vadovų ir meistrų tyrimo rezultatai išreikšti srauto mokymo prioritetų diagrama 21 paveiksle.



- A - Gebėjimas valdyti save
- B - Vertybių asmeninės sistemos aiškumas
- C - Asmeninių tikslų aiškumas
- D - Nuolatinis asmenybės vystymasis
- G - Gebėjimas įtakoti aplinkinius
- I - Gebėjimas vadovauti
- J - Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius
- K - Gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę
- E - Gebėjimas spręsti problemas
- F - Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba
- H - Šiuolaikinės vadybos žinios

21 pav. **Srauto mokymo prioritetų diagrama** (iš viso 37 dalyvių)

Apibendrinant padalinių vadovų ir meistrų gebėjimų bei galimybių tyrimų testų rezultatus, galima teigti, kad tiriamoms grupėms labiausiai trūksta šiuolaikinės vadybos žinių. Reikia tobulinti socialinę kompetenciją – gebėjimą formuoti ir ugdyti kolektyvą, gebėjimą mokyti ir lavinti pavaldinius. Vadovams derėtų ugdyti kūrybiškumo ir inovacijų vadybos gebėjimus bei gebėjimą valdyti save.

Tokiu būdu, panaudojant individualius bei grupinius gebėjimų bei galimybių tyrimų testų rezultatus, sudaromi gebėjimų bei mokymo poreikių profiliai. Testas tampa priemone, padedančia identifikuoti individualias darbuotojų stiprybes ir silpnybes, mokymo bei tobulinimo poreikį. Nuolatinis vadovų ir kitų vadybos darbuotojų tobulinimasis turi būti individualizuotas, nes net vienodas pareigas einančių darbuotojų žinios ir įgūdžiai būna nevienodi, skirtingos aktualios problemos, kurias tie darbuotojai turi spręsti.

Žinant, kokie konkretūs gebėjimai reikalingi tiriamos grupės darbo kokybei gerinti, galima projektuoti mokymo procesą: suformuluoti mokymo tikslus bei metodus, sukomplektuoti mokymo priemones, nustatyti mokymo turinį bei eiliškumą, pasirinkti pavyzdžius, pratimus ir praktines užduotis bei mokymo planą. Grupiniai mokymo profiliai padeda racionaliai sudaryti srautines mokymo, ypač kvalifikacijos kėlimo, programas ir racionaliai panaudoti mokymo laiką.

Šiame etape galima pasinaudoti privačių mokymo centrų teikiamomis paslaugomis, kurie pagal įmonių poreikius pasiūlo ir sudaro racionalias mokymo programas.

IŠVADOS

1. Galima teigti, kad organizacijos veiklos efektyvumas ir konkurencinis pranašumas priklauso nuo to, koks personalas dirba organizacijoje - nuo personalo kvalifikacijos, darbo patirties, t.y. nuo žmogiškųjų išteklių racionalaus panaudojimo kiekvienoje darbo vietoje.

2. Lietuvoje darbo santykiai teisiškai reglamentuojami naudojant imperatyvaus ir dispozityvaus teisinio reguliavimo metodų santykį. Privačiame sektoriuje dispozityvus metodus įtvirtintas imperatyvaus metodo pagalba. Darbo kodeksas suteikė darbuotojų atstovams bei jų organizacijoms plačias laisves daugelį klausimų, susijusių su darbo apmokėjimu ir darbuotojų mokymu, išspręsti derybų keliu, o pasiektus rezultatus įtvirtinti Kolektyvinėse sutartyse. Valstybės poveikis organizuojant darbuotojų apmokėjimą ar mokymą privačiame sektoriuje žymiai sumažėjo, galima teigti, kad jis yra minimalus.

3. Nustatant darbo užmokestį privačiame sektoriuje, būtina atsižvelgti ne tik į valstybės nustatytus minimalius reikalavimus, įtvirtintus bendruosius darbo užmokesčio nustatymo principus, bet ir į daugelį kitų darbo užmokesčio teisingam nustatymui būtinų veiksnių. Tik visapusiškai įvertinus visus darbo užmokesčio nustatymą lemiančius veiksnius, galima nustatyti pagrįstą bei teisingą darbo užmokesčio diferenciaciją ir tokiu būdu įgyvendinti teisingumo principą darbo užmokesčio nustatymo procese.

4. Personalo mokymas darbo teisėje nėra išskirtas atskiru institutu. Teisės normų, susijusių su personalo mokymais, aptinkama keliuose su darbo teise susijusiuose institutuose: darbo sutarties; darbo ir poilsio laiko; darbo užmokesčio; darbuotojų saugos ir sveikatos. Tai apsunkina organizacijų vadovų, personalo specialistų darbą ar pačių darbuotojų interesą, norint išigilinti į darbuotojų mokymo teisinius pagrindus.

5. DK 181 straipsnyje įtvirtinta mokymosi atostogų suteikimo tvarka nėra palanki siekiantiems mokslo darbuotojams, organizacijoms kyla teisinių sunkumų dėl mokymosi atostogų suteikimo, o iš mokymo įstaigų gali būti reikalaujama net kelių pažymų vienu mokymosi atostogų suteikimo pateisinimui.

6. LE taiko motyvuojančią darbo apmokėjimo sistemą. Darbo užmokestis LE susideda iš 2 dalių: pastoviosios atlyginimo dalies ir kintamosios atlyginimo dalies, kuri sudaro iki 25 procentų darbo užmokesčiui skirtų lėšų. Kintamoji atlyginimo dalis turėtų būti skirtinga ir skiriama už: gerus ūkinės veiklos rezultatus; padidintą darbo krūvį, papildomų užduočių vykdymą; parodytą iniciatyvą atliekant sudėtingus darbus; ekonomišką materialinių resursų naudojimą; ypatingai svarbių užduočių vykdymą, naujovių įdiegimą. Tačiau dažniausia kintamoji atlyginimo dalis paskirstoma visiems proporcingai, neatsižvelgiant į konkrečius darbo rezultatus. Ji sumažinama ar visai neskiriama už darbo drausmės pažeidimus arba pareigų nevykdymą. Taigi, kintama atlyginimo dalis atlieka labiau baudžiamąją funkciją, bet ne motyvuojamąją.

7. LE darbo sutartyje sulygstama dėl darbdavio turėtų išlaidų per paskutinius vienerius darbo metus darbuotojo mokymui, kvalifikacijos kėlimui, stažuotėms atlyginimo, jeigu sutartis nutraukiama dėl darbuotojo kaltės arba darbuotojo pareiškimu be svarbios priežasties. Tačiau šiuo metu LE darbo sutartyje konkrečiai neįvardina, kas sudaro minėtas išlaidas. Manytume, kad pastarąją formuluotę reikėtų sukonkretinti, nurodant kokias būtent su mokymais susijusias išlaidas laikyti atlygintinomis.

8. Kruonio HAE personalo kiekybinė ir kokybinė analizė atskleidė, kad Kruonio HAE nuolat mažėja darbuotojų skaičius, darbuotojų kaita maža. Filiale dirba išsilavinę, darbdaviui lojalūs, socialiai aktyvūs darbuotojai. Tačiau maža darbuotojų kaita riboja tinkamų gabių žmonių būrį, sumažina tikimybę, kad į organizaciją pateks nauji požiūriai, taip pat skatina darbuotojų įsitikinimą, kad jiems garantuoti aukštesni postai.

9. LE skiriamas didelis dėmesys darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir mokymui. LE darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymų organizavimo tvarkoje suformuluotas tikslas - palaikyti aukštą profesinį darbuotojų žinių, įgūdžių ir kvalifikacijos lygį, ugdyti darbuotojus, skatinti juos tobulėti ir tikslingai didinti savo kompetenciją. LE sukurta personalo kvalifikacijos kėlimo sistema, tačiau joje yra spragų. Pagrindinis trūkumas – nenustatyti personalo vystymo funkcinio biudžeto lėšų paskirstymo principai tarp LE centrinės buveinės ir Perdavimo tinklo skyrių padalinių bei filialų Kauno HE ir Kruonio HAE, netobula personalo vystymo lėšų apskaita.

10. Dabartiniu metu personalo apmokymai pagal 5 investicinius projektus organizuojami užsienyje ir dažniausiai siunčiami darbuotojai, kurie moka anglų kalbą, o tokių perdavimo tinklo skyriuose nėra daug. Todėl pagrindinai važiuoja tie patys specialistai arba padalinių vadovai, bet ne personalas, kuris tiesiogiai turės vykdyti įrengimų priežiūrą.

11. Gebėjimų bei galimybių testas tampa priemone, padedančia identifikuoti individualias darbuotojų stiprybes ir silpnybes, mokymo bei tobulinimo poreikį. Panaudojant individualius bei grupinius gebėjimų bei galimybių tyrimų testų rezultatus, sudaromi gebėjimų bei mokymo poreikių profiliai. Grupiniai mokymo profiliai padeda racionaliai sudaryti srautines mokymo, ypač kvalifikacijos kėlimo, programas ir racionaliai panaudoti mokymo laiką.

12. Kruonio HAE padalinių vadovams ir meistrams labiausiai trūksta šiuolaikinių vadybos žinių. Reikia tobulinti socialinę kompetenciją – gebėjimą formuoti ir ugdyti kolektyvą, gebėjimą mokyti ir lavinti pavaldinius. Vadovams derėtų ugdyti kūrybiškumo ir inovacijų vadybos gebėjimus bei gebėjimą valdyti save.

13. Nuolatinis vadovų ir kitų vadybos darbuotojų tobulinimasis turi būti individualizuotas, nes net vienodas pareigas einančių darbuotojų žinios ir įgūdžiai būna nevienodi, skirtingos aktualios problemos, kurias tie darbuotojai turi spręsti.

REKOMENDACIJOS

1. Organizacijos vadovams rekomenduojame sudaryti sąlygas periodiškai išaiškinti kiekvieno darbuotojo ar grupės gebėjimų lygį ir kurti vieningas darbuotojų mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo programas.

2. Organizacijoms, siekiančioms ilgalaikių bei trumpalaikių tikslų, būtina darbuotojų motyvavimui teikti didelę svarbą, kurti bei taikyti motyvacijos sistemas, nuolat tobulinti darbuotojų skatinimo ir pripažinimo metodus. Rekomenduojame taikyti ne tik tradicines motyvavimo priemones, bet ir su švietimu susijusias motyvavimo priemones - sudaryti galimybes mokytis, tobulinti profesinius įgūdžius bei asmenines savybes apmokant įmonei; į ilgalaikę perspektyvą orientuotos priemonės: sveikatos ar gyvybės draudimą, papildomą pensijų kaupimą, kreditų įmokų mokėjimą.

3. Valstybė turėtų skatinti plačiau naudotis dispozityvaus metodo galimybėmis, kadangi dispozityvaus metodo optimalus panaudojimas turėtų įtakoti ne tik organizacijos pelno didėjimą, bet ir joje dirbančių žmonių gerovę. Sustiprėjus dispozityvaus teisinio reguliavimo metodo vaidmeniui prieš imperatyvųjį, turėtų sustiprėti ir profesinės sąjungos, kurios yra svarbiausia lygių derybų tarp darbuotojo ir darbdavio sąlyga. Kolektyvinėms sutartims tapus pagrindiniu ir plačiai taikomu dokumentu darbo santykiuose, galima tikėtis esminių permainų privačiame sektoriuje ne tik nustatant darbo užmokestį, bet ir palankesnių darbo bei kvalifikacijos kėlimo sąlygų, įstatymuose numatytų teisių įgyvendinimo.

4. Seimui rekomenduojame pakeisti DK 181 straipsnio 2 dalį, dabar Kodekse :

„ Darbuotojams, kurie mokosi bendrojo lavinimo mokyklose ar nustatyta tvarka įregistruotose aukštesniosiose ir aukštosiose mokyklose, pagal šių mokyklų pažymas suteikiamos mokymosi atostogos:

1) eiliniams egzaminams pasirengti ir laikyti - po tris dienas kiekvienam egzaminui;

2) įskaitoms pasirengti ir laikyti - po dvi dienas kiekvienai įskaitai;

3) laboratoriniams darbams atlikti ir konsultavimuisi - tiek dienų, kiek nustatyta mokymo planuose ir tvarkaraščiuose;

4) diplominiam (bakalauro, magistro) darbui baigti ir ginti - trisdešimt kalendorinių dienų;

5) valstybiniam (baigiamiesiems) egzaminams pasirengti ir laikyti - po šešias dienas kiekvienam egzaminui.“ į

„Darbuotojams, kurie mokosi bendrojo lavinimo mokyklose ar nustatyta tvarka įregistruotose aukštesniosiose ir aukštosiose mokyklose, suteikiamos mokymosi atostogos pagal šių mokyklų pažymas. Pažymų išdavimo tvarką reglamentuoja įstatymai. “

5. LE neskirstyti proporcingai kintamos atlyginimo dalies visiems darbuotojams. Ji turi būti skirtinga ir skiriama pagal kintamos atlyginimo dalies apskaičiavimo ir paskirstymo tvarką, už: gerus ūkinės veiklos rezultatus; padidintą darbo krūvį, papildomų užduočių vykdymą; parodytą iniciatyvą atliekant sudėtingus darbus; ekonomišką materialinių resursų naudojimą; ypatingai svarbių užduočių vykdymą, naujovių įdiegimą.

6. Rekomenduojame Kruonio HAE vadovybei imtis priemonių, skatinančių jaunos specialistus darbui organizacijoje. Vienas iš būdų – sudaryti sutartis su pirmo - antro kursų pageidaujamos studijų krypties studentais. Sutartyse numatyti stipendijų mokėjimo ir studijų apmokėjimo klausimus bei prievolę už tai atidirbti Kruonio HAE.

7. Papildyti AB „Lietuvos energija“ darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymų tvarką aprašant planų sudarymo procedūrą, mokymų grupavimo požymius (kriterijus), nurodant atsakomybę už atskirų mokymo grupių organizavimą bei lėšų kontrolę.

8. Numatyti personalo vystymo biudžeto lėšų paskirstymo principus tarp LE centrinės buveinės ir Perdavimo tinklo skyrių padalinių bei filialų Kauno HE ir Kruonio HAE, tobulinti personalo vystymo lėšų apskaitą.

9. Lėšas, skirtas personalo apmokymui pagal investicinius projektus, siūlome išskirti į atskirą grupę ir jų planavimo bei panaudojimo kontrolės funkciją priskirti investicinius projektus kuruojančiam padaliniui. Tai leistų ateityje tiksliau planuoti, kontroliuoti bei analizuoti lėšų panaudojimą tuo pačiu darant išvadas tolimesniam šių mokymų tobulinimui. Sudaryti sutartis su įrengimus tiekiančių firmų atstovais, kad mokymai būtų organizuojami Lietuvoje ir lietuvių kalba, tai leistų apmokyti didesnę personalo skaičių.

10. Kruonio HAE padalinių vadovams, meistrams bei specialistams, siekiantiems karjeros, pagal individualių gebėjimų tyrimais nustatytą mokymosi poreikį parengti individualius tobulinimo planus. Individualių tobulinimo planų pagrindu rengti metinį darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo planą, racionaliai sudaryti srautines mokymo, ypač kvalifikacijos kėlimo, programas ir racionaliai panaudoti mokymo laiką.

NAUDOTA LITERATŪRA

I. Norminiai teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos konstitucija// Valstybės Žinios, 1992, Nr.: 33-1014;
2. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 1998 m. rugsėjo 24 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso 476 straipsnio trečios dalies atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“// Valstybės Žinios. 1998, Nr. 85-2382;
3. 1970 m. Tarptautinės Darbo Organizacijos Konvencija Nr. 131 „Dėl minimalaus darbo užmokesčio nustatymo, ypač atsižvelgiant į išsivysčiusias šalis“//Valstybės Žinios. 1996, Nr. 30-736;
4. 1951 m. Tarptautinės Darbo Organizacijos Konvencija Nr. 100 „Dėl vienodo atlyginimo vyrams ir moterims už lygiavertį darbą“ //Valstybės Žinios. 1996, Nr. 28-675;
5. 1996 m. gegužės 3 d. tarptautinės sutartis Chartija. Europos socialinė chartija// Valstybės Žinios. 2001, Nr. 49-1704;
6. Lietuvos Respublikos darbo apmokėjimo įstatymas// Valstybės Žinios, 1991, Nr.4-104;
7. Lietuvos Respublikos atostogų įstatymas// Valstybės Žinios, 1992, Nr. 2-18;
8. Lietuvos Respublikos darbo įstatymų kodeksas//Valstybės Žinios, 1972, Nr.18-137;
9. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas//Valstybės Žinios. 2002, Nr. 64-2569;
10. Lietuvos Respublikos darbo kodekso 3, 4, 14, 22, 29, 36, 47, 52, 62, 67, 77, 78, 79, 84, 85, 88, 92, 95, 98, 99, 101, 107, 108, 109, 114, 120, 127, 129, 130, 132, 134, 138, 140, 141, 144, 145, 146, 147, 149, 151, 152, 161, 166, 168, 177, 183, 225, 235, 285, 286, 288, 293, 295, 297, 302 straipsnių pakeitimo ir papildymo bei XIX skyriaus pavadinimo pakeitimo įstatymas//Valstybės Žinios. 2005, Nr. 67-2400;
11. Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymas// Valstybės Žinios, 1991, Nr. 36- 973;
12. Lietuvos Respublikos darbo tarybų įstatymas// Valstybės Žinios. 2004, Nr. 164-5972;
13. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas//Valstybės Žinios, 1993, Nr. 55-1064;
14. Lietuvos Respublikos elektros energetikos įstatymas//Valstybės Žinios, 2000, Nr. 66-1984;
15. Lietuvos Respublikos energetikos įstatymas//Valstybės Žinios, 2002, Nr.56-2224;
16. Lietuvos Respublikos kolektyvinių ginčų reguliavimo įstatymas//Valstybės Žinios, 1992, Nr.12-307;
17. Lietuvos Respublikos kolektyvinių sutarčių įstatymas//Valstybės Žinios, 1991, Nr. 12-312;
18. Lietuvos Respublikos Pelno mokesčio įstatymas// Valstybės Žinios. 2005, Nr. 88-3292;
19. Lietuvos Respublikos profesinių sąjungų įstatymas//Valstybės Žinios, 1991, Nr. 34-933;

20. Lietuvos Respublikos specialios paskirties AB „Lietuvos energija“ reorganizavimo įstatymas// Valstybės Žinios. 2001, Nr. 62-2223;
21. Lietuvos Respublikos strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymas//Valstybės Žinios, 2002, Nr. 103-4604;
22. Lietuvos Respublikos užimtumo rėmimo įstatymas// Valstybės Žinios. 2006, Nr. 73-2762;
23. Lietuvos Respublikos Seimo 2007 m. sausio 18 d. nutarimas Nr. X-1046 „Dėl nacionalinės energetikos strategijos patvirtinimo“//Valstybės Žinios, 2007, Nr. 11-430;
24. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. sausio 28 d. nutarimas Nr.115 „Dėl Darbo sutarties pavyzdinės formos patvirtinimo“//Valstybės Žinios. 2003, Nr. 11-412;
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1991 m. balandžio 15 d. nutarimas Nr.142 „Dėl įmonių darbuotojų darbo apmokėjimo organizavimo pavyzdinių principų ir vidutinio darbo užmokesčio apskaičiavimo tvarkos“//Valstybės Žinios. 1991, Nr. 15-388;
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. rugpjūčio 22 d. nutarimas Nr.915 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. sausio 28 d. nutarimas Nr.115 „Dėl Darbo sutarties pavyzdinės formos patvirtinimo“ pakeitimo“ //Valstybės Žinios. 2005, Nr. 103-3814;
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. gegužės 25 d. nutarimas Nr.620 „Dėl nacionalinės energetikos strategijos įgyvendinimo plano“//Valstybės Žinios, 2001, Nr. 45-1594;
28. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr.1270 „Dėl nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos“//Valstybės Žinios.2005, Nr.139-5019;
29. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 29 d. nutarimas Nr.526 „Dėl Tarnybinių komandiruočių apmokėjimo biudžetinėse įstaigose taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės Žinios. 2004, Nr. 74-2555;
30. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2006 m. lapkričio 13 d. įsakymas Nr.AI-306 „Dėl Lietuvos Respublikos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“// Valstybės Žinios. 2006, Nr. 125-4774;
31. Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos 2005 m. kovo 24 d. įsakymas Nr.4-122 „Dėl Energetikos objektus ir įrenginius statančių ir eksploatuojančių darbuotojų atestavimo nuostatų patvirtinimo“//Valstybės Žinios, 2005, Nr. 41-1321;
32. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2006 m. liepos 19 d. įsakymas Nr.V-308 „Dėl Duomenų apie apdraustojo asmens nedraudiminį laikotarpį pateikimo taisyklių ir pranešimų formų patvirtinimo“//Valstybės Žinios. 2006, Nr. 81-3240.

II. Kita literatūra

33. R. Adomonienė . Personalo valdymas.- Kaunas: , 2002;
34. Allen C. Bluedorn, Thomas L. Keon,Nancy M.Carter, „Management History Research:Is Anyone Out There Listening?“ in Richard B. Robinson &John A. Pearch, II, eds.,Proceedlings of Management (Boston, 1985);
35. Appleby R. C. Šiuolaikinio verslo administravimas.- Vilnius, 2003;
36. Ariane Lussato. Les tests de recrutement (leurs limites). Presses Universitaires de France, 1998;
37. Baležentis A. Vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikių analizė// Personalo vadyba.2006, Nr.1 (71);
38. Becker M., Brother G. Pendelschlan von der Quolifikation zur Kompetenz.- Bulletin QUEM, 1998. Nm. 2-3;
39. Catherine Truss, Lynda Gratton. Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach//The International Journal of Human Resurse Management, 5, Nr. 3(1994 rugsėjis);
40. Damašienė V. Valdymo pagrindai. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2002 m.;
41. Dambrauskienė G., Mačernytė – Ponomariovienė I. Tarptautinė Darbo Organizacija ir Lietuva: Konvencijų priėmimas, ratifikavimas, vykdymas.- Vilnius: LTU, 2001;
42. Davulis T. Kolektyviniai susitarimai: kolektyvinių darbo santykių reguliavimo problemos// Teisė.1999, Nr.33(1);
43. Earl R. Gomersall and M.Scott Myers, „Breakthrough in On-the Job Training“, Harward Business Review 44, nr. 4 (1966, liepa-rugpjūtis):62-72. žr. taip pat Gareth R.Jones, Organization Socialization as Information Processing Activity: A. Life Histiry Anglysis“, Human Organization 42, nr.4 (1983):314-320;
44. Edwin L.Miller, Elmer H.Burack, ir Maryann H.AIbrecht, Management of Human Resources (Englewood Cliffs, N.J.): Prentice Hall, 1980); ir Burckhardt Wenzel, „Planning for Manpower Utilization“, Personnel Administrator 15, nr.3 (1970, geguze-birzelis): 36-40. Pavyzdziui, zr. John W.Boroski, „Putting It Together: HR Planning in'3D' at Eastman Kodak“, Human Resource Planning 13, nr. 1 (1990);
45. Gary Dessler. Personalo valdymo pagrindai.-Kaunas: Poligrafija ir informatika,2001;
46. Gernigon B., Odero A., Guigo H. Collective Bargaining: ILO standards and the principles of the supervisory bodies// International Labour Office.- Ženeva, 2000;
47. Gerikienė V. Darbo apmokėjimo įstatymuose taikymo problemos Lietuvoje// Jurisprudencija. 2002. Nr.25 (17);

48. Industrial Relations around the world: labour relations for multinational companies/ Ed. By Mirim Rotuman.- Berlin, 1993;
49. James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba.- Kaunas: Mažoji poligrafija, 2005;
50. John Lawrie. Your Performance: Appraise It Yourself!//Personnel, 66, Nr. 1 (1989 sausis);
51. John B. Miner ir Mary G.Miner, Personnel and Industrial Relations, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1977); Richard M.Coffina, „Management Recruitment Is aTwo-Way Street“, Personnel Journal 58, nr. 2 (1979, vasaris); 86-89; ir John P.Wanous, Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1980);
52. „HR Focus“, 1993 balandis.© 1993 American Management Association International;
53. Komercinis atsiskaitymų centras: HR Role: Maximize the Competitive Advantage of People//Ideas and Trends in Personnel (1992-08-05);
54. Kreitner R., Knichi A., Buelens M. Organizational behaviour First European sdition. Mc. Graw – Hill Pyblishing Company;
55. Leonienė B. Darbuotojų vadyba.- Kaunas: Šviesa, 2001;
56. Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras. I-II dalis.- Vilnius, Justitia. 2003;
57. Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras. III dalis.- Vilnius, Justitia. 2004;
58. Maculevičius J., Tiažkijus V. Darbo santykių teisinis reguliavimas: pasaulinė patirtis ir Lietuvos praktika.- Vilnius: Algarvė, 1997;
59. Masalskienė E., Masalskis V. Kad investicijos į personalo mokymą atsipirktų//Personalo vadyba.2006, Nr.2 (72);
60. Maslow H.A. Motyvacija ir asmenybė.- Vilnius: Apostrofa, 2006;
61. Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A. Vadyba specialistų rengimo kokybinis ir kiekybinis aspektas.-Kaunas: Technologija, 2002;
62. Pauraitė-Puplauskienė R. Darbo našumas ir jūs// Personalo vadyba.2006, Nr. 2(72);
63. Peggy Stuart, „HR and Operations Work Together at Texas Instruments“, Personnel Journal 71, nr.4 (1992 m. balandis);
64. Petravičius R., Bužinskas G., Tiažkijus V. Darbo teisė.- Vilnius: Justitia, 1999. P.120.
65. Sakalas A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai.- Monografija. Kaunas: Technologija, 1996;
66. Sakalas A. Personalo vadyba.- Kaunas: Technologija, 2001;
67. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas.- Kaunas: Technologija, 1997;
68. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas.- Kaunas: Technologija, 2000;
69. Stancikas E., Vyšniauskas K. Darbo apmokėjimas išsivysčiusiose šalyse.–Vilnius: VU, 1997;

70. Stauer J. Voin der Weiterbildung für Kompetenzentwicklung als politischer Auftrag. - Bulletin QUEM, 1998. Nm. 2-3;
71. Stukaitė D. Kvalifikacija darbo vietų vertinimo požiūriu.- Ekonomika ir vadyba-2000: Aktualijos ir metodologija. Kaunas: Technologija, 2000;
72. Tiažkijus V. Darbo teisė: teorija ir praktika. I tomas.- Vilnius: Justitia, 2005;
73. Tiažkijus V., Petravičius R., Bužinskas G. Darbo teisė. Vilnius,Justitia.1999.
74. Thomas Steward. Brain Power//Fortuke (1991-06-03);
75. Transformation durch Qualifikation. Weiterbildung in Ubergang zur Marktwirtschaft. Internationale Fachkongreß. Chemnitz-Report QUEM. Tel II. Heft 16, 1993;
76. Urbonas J. Darbo užmokestis socialistinėje visuomenėje.- Kaunas, 1974;
77. Vaišvila A. Teisės teorija.- Vilnius: Justitia, 2000;
78. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas.-Kaunas: Technologija,2004;
79. Vasiliauskas N. Socialinė partnerystė: kolektyvinės derybos ir kolektyvinės sutartys Lietuvoje.-Vilnius: Trišalės tarybos sekretoriatas. 2006;
80. Viešųjų institucijų valdymas. Straipsnių rinkinys- Kaunas: 1999;
81. Wendel L.French, The Personnel Management Process, 5th ed. (Boston:Houghton Mifflin, 1982);
82. Woodcock M. and Francis D. The unblocked manager. A practical guide to self development. Vidwood Hous, 1982;
83. Workforce Becoming Older, Better Educated//BNA Bulletin to Managment, P.332-333;
84. Wright, G. McMahan. Theoretical Perspectives for Strategių Human Resource Management // Journal of Management, 18, Nr. 2(1992);
85. Кучма М. И. Правовое регулирование заработной платы .- Москва: Знание, 1985;
86. Лившиц Ф. З. Теория права.- Москва: изд. БЕК, 1994;
87. Муциноа Н. А. Коллективный договор и соглашение как формы социального партнерства в сфере труда// Право ведение., 2000, Nr. 1;
88. Трудовое право России/Под ред. А. М. Куренного. Москва: Юрист, 2004;
89. http://www.ils.de/personal-_und_ausbildungswesen.php;
90. <http://www.kaunodiena.lt/lt/>;
91. <http://www.lrtt.lt/> ;
92. <http://www.stat.gov.lt/lt>.

SANTRAUKA

AB „Lietuvos energija“ – svarbiausia Lietuvos elektros ūkio bendrovė, atliekanti elektros energijos perdavimo (110-330 kV įtampos) tinklo savininko, sistemos operatoriaus ir rinkos operatoriaus funkcijas. Siekdama tinkamai ir efektyviai vykdyti pavestas funkcijas, bendrovė didelę reikšmę skiria techninei ir mokslinei pažangai, specialistų ugdymui, savo veikloje intensyviai diegia mokslo ir technikos naujoves.

Šiame darbe siekiama išanalizuoti AB „Lietuvos energija“ esamą personalo valdymo situaciją ir teisinę bazę, nurodant pagrindinius personalo valdymo trūkumus, vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikius.

Darbą sudaro 4 skyriai. Pirmame skyriuje aptariami personalo strateginio valdymo teoriniai aspektai, pateikiama siaura pagrindinių personalo valdymo sistemos dalių teorinių pagrindų analize. Antrame skyriuje analizuojami personalo valdymo strategijos sistemos dalių teisiniai aspektai. Trečiame skyriuje pateikiama tiriamojo objekto – AB „Lietuvos energija“ charakteristika. Aptariama jos misija, valdymo prioritetai ir problemos ir personalo valdymo sistemos esama būklė. Ketvirtas skyrius yra skirtas empiriniam tyrimui, kuriame atlikta Kruonio HAE personalo kokybinė ir kiekybinė analizė, AB „Lietuvos energija“ darbuotojų kvalifikacijos kėlimo valdymo analizė, testo pagalba atlikta vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikių analizė Kruonio HAE.

Darbe nepretenduojama į visapusišką problemų analizę, o siekiama iškelti kai kurias personalo valdymo problemas.

Magistrinio darbo pabaigoje, remiantis išvadomis, gautomis iš kiekvieno skyriaus apibendrintos problematikos ir darbo autoriaus asmenine nuomone, pateikiamos personalo valdymo sistemos gerinimui skirtos rekomendacijos.

Pagrindiniai žodžiai: personalo valdymas, strategija, kvalifikacija, motyvacija, vadovas, gebėjimai, testas, ugdymo poreikiai, gebėjimų profiliai.

Kruonis Pumped - Storage Power Plant Branch, AB Lietuvos energija

Strategy Personnel management

Final master's of science work

Irena Kaminskiene

SUMMARY

Joint-stock company AB Lietuvos Energija is the main company in the electric economics sector of Lithuania, functioning as the owner of electricity transmission grid (110-330 kV), electric system operator and the market operator. On purpose of properly and effectively executing assigned functions, company pays a lot of attention to technical and scientific progress and training of specialists, implements scientific and technical innovations intensively.

The purpose of the article is to analyze present administrative situation and the law basis of AB Lietuvos Energija, indicating the main faults of personnel management , abilities of management and needs of their development.

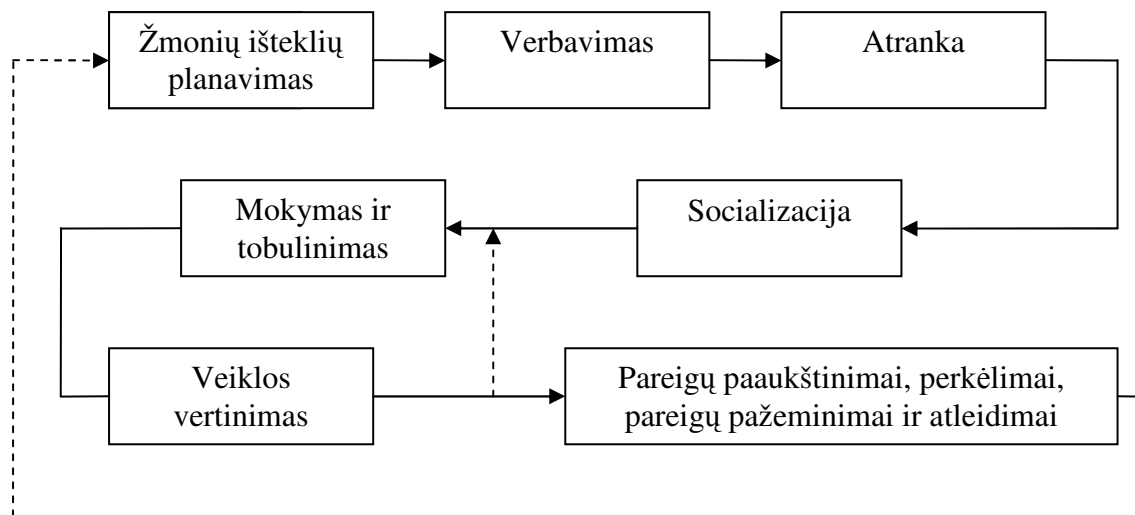
The article consists of four chapters. In first chapter theoretical aspects of personnel strategic management is discussed, short analysis of main personnel management system parts and theoretical background is given. Juridical aspects of personnel management system parts are analyzed in second chapter. In third chapter characteristic of AB Lietuvos Energija is given. Its mission, priorities of management and problems, present condition of personnel management is discussed. Fourth chapter is based on empirical research, in which Kruonis pumped - storage power plant personnel qualitative and quantitative analysis and analysis of AB Lietuvos Energija employees qualification training management were made, with the help of test, management abilities and their training needs analysis was done.

This article makes no pretension to thorough analysis of problems, but it aims to bringing forward of some personnel management problems.

At the end of master's of science work, referring to conclusions of every chapter and individual opinion of author of this work, recommendations of personnel management development are given.

Keywords: personnel management , strategy, qualification, motivation, leader, skills, test, training needs, profile of skills.

P R I E D A I



1 pav. Žmonių išteklių valdymas organizacijoje

1 lentelė. Atrankos proceso etapai*

Eil. Nr.	PROCEDŪROS	PASKIRTIS	VEIKSMAI IR KRYPTYS
1.	Įdarbinimo anketos užpildymas	Nurodo, kokias pareiškęjas nori užimti pareigas, suteikia informacijos pokalbiui	Reikalauja tik informacijos, kuri padėtų nuspėti, kaip seksis dirbti.
2.	Pradinis „rūšiavimo“ pokalbis	Leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą	Klausama apie patyrimą, norimą algą, norą persikelti ir t.t.
3.	Testavimas	Padedą įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe.	Gali būti naudojama kompiuterinė testavimo programinė įranga, rašto analizė, tiriama sveikata ir fizinės galimybės
4.	Tyrimai „už nugaros“	Patikrinama pareiškėjo santraukos ar anketos teisingumas	Kreipiamasi į ankstesnį pareiškėjo viršininką (su leidimu) ir patvirtinama informacija, gauta iš pareiškėjo
5.	Išsamus atrankos pokalbis	Sužinoma daugiau apie pareiškėją kaip apie individą	Kalbasi vadovas, kuriam pareiškėjas atsiskaitinės.
6.	Fizinis patikrinimas	įsitikinama pareiškėjo veikla; įsitikinama pareiškėjo veiklos rezultatų efektingumu; padeda apsaugoti kitus darbuotojus nuo ligų; padaromas įrašas apie pareiškėjo sveikatą; apsaugo firmą nuo neteisėtų darbuotojo kompensacijos reikalavimų	Dažnai atlieka organizacijos gydytojas.
7.	Darbo pasiūlymas	Užpildoma laisva darbo vieta ar pareigybė.	Siūlomas atlyginimas ir naudų paketas

*Ž., pvz., Robert Hershey, „The Application Form“, Personnel 48, no. 1 (1971 sausis-vasaris): 38; ir Irwin L. Goldstein, „The Application Blank: How Honest Are the Responses?“ Journal of Applied Psychology 55, no. 5 (1971 spalio) 491; David Tuller, „What's New in Employment Testing?“ The New York Times, 1985 vasario 25 p. F 17; Kirk Johnson, „Why References Aren't Available on Request,“ The New York Times, 1985 birželio 9, p. F8-F9.

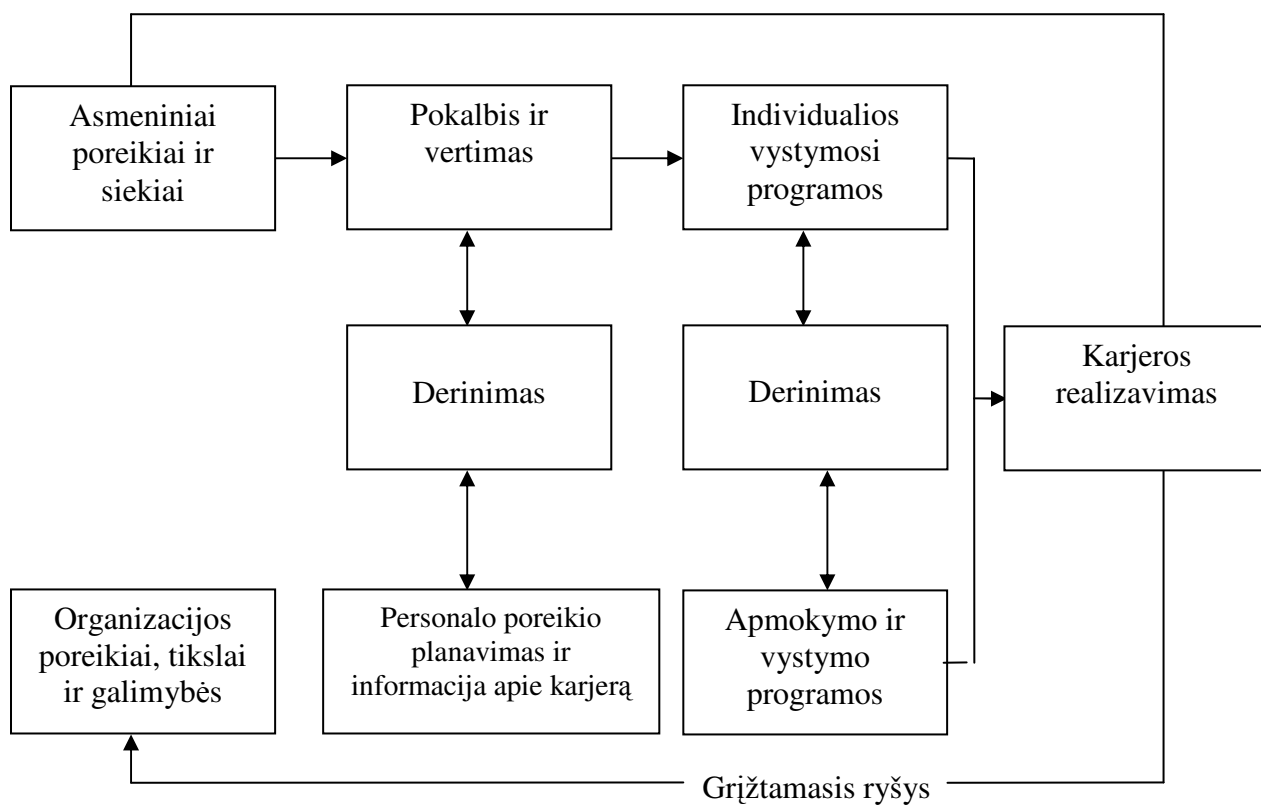
Šaltinis: pagal Wendell L French. The Personnel Management Process, 6-asis leidimas. Copyright 1987 by Houghton Mifflin Co.

Vadybos gebėjimų sistema

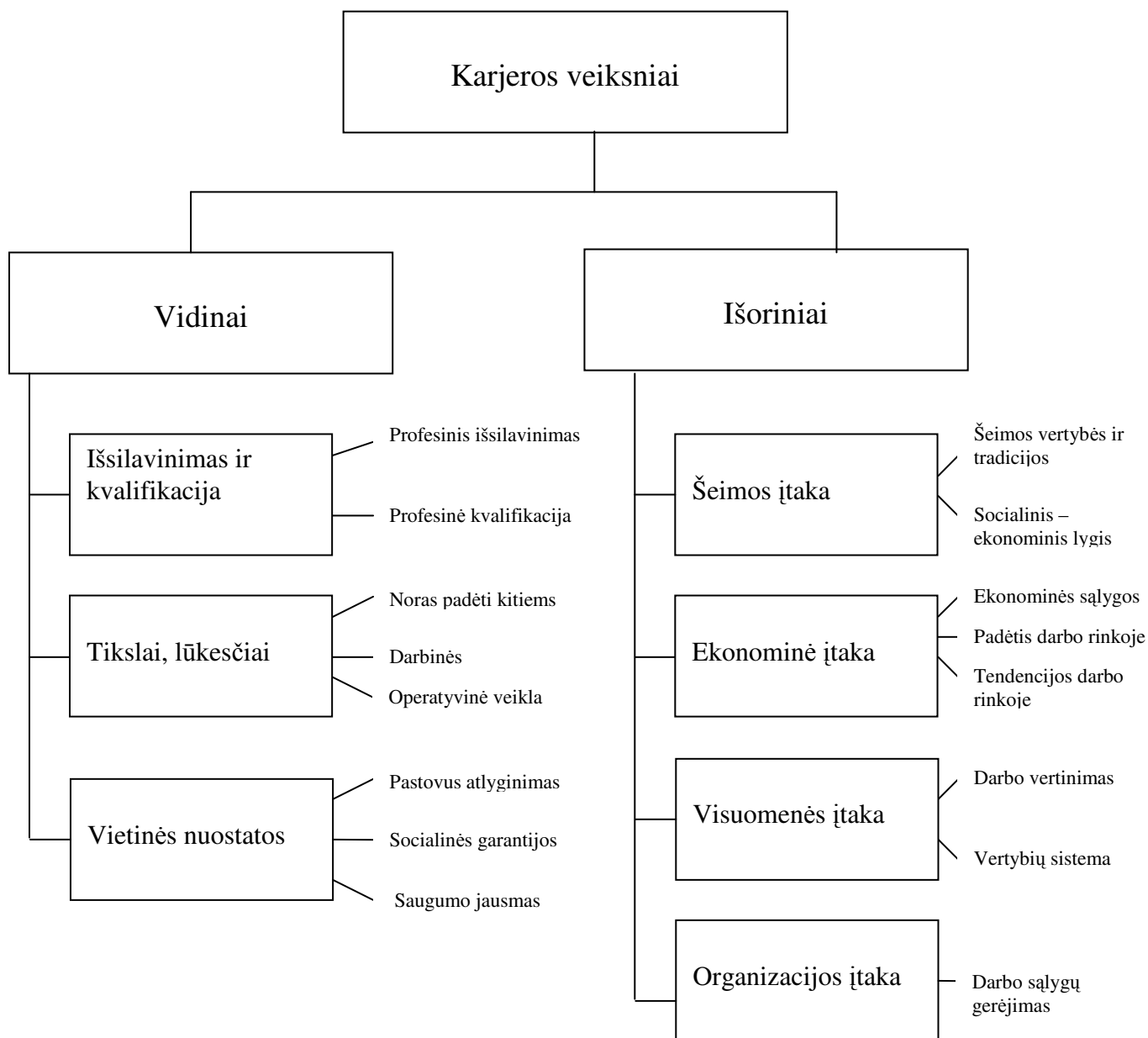
Eil. Nr.	Kompetencijos rūšis	Pagrindiniai gebėjimai
1.	Asmenybinė	A - gebėjimas valdyti save B – asmeninių vertybių sistemos aiškumas C – asmeninių tikslų aiškumas D – nuolatinės asmenybės vystymasis
2.	Socialinė	G – gebėjimas įtakoti aplinkinius I - gebėjimas vadovauti J – gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius K - gebėjimas formuluoti ir vystyti darbo grupę
3.	Profesinė	E – gebėjimas spręsti problemas F – kūrybiškumas ir inovacijų vadyba H – šiuolaikinės žinios

Poreikis Deficitas Suvokimas Motyvas	Stimulas Realybė Aktyviai Elgsena	Tikslas Galimybės Motyvų patenkinimas Atgalinis pranešimas
Alkis Pripažinimo poreikis	Maistas Pastangos, Ypatingi laimėjimai	Sotumas Bendradarbių ir vadovų pripažinimas

2 pav. Principinė motyvavimo schema



3 pav. Karjeros planavimo procesas



4 pav. Vidiniai ir išoriniai karjeros veiksniai

**Personalo vystymo sąnaudų pasiskirstymas pagal panaudojimo grupes
Centrinės buveinės ir Perdavimo tinklo skyriuose bei Kruonio HAE 2006 metais**

	Centrinė buveinė ir Perdavimo tinklo skyriai	Kruonio HAE
Personalo vystymo sąnaudos viso (tūkst.Lt): <i>tame skaičiuje</i>	968,6	79,0
Bendri mokymai	231,5	23,5
Profesinės kvalifikacijos kėlimas	603,5	21,5
Privalomieji mokymai	96,8	8,6
Studijos	36,8	25,4
<i>Darbuotojų skaičius 2006 metų pabaigai (žm.)</i>	851	225
Bendros sąnaudos tenkančios vienam darbuotojui viso(Lt)	1138	351
Bendri mokymai	252	104
Profesinės kvalifikacijos kėlimas	526	96
Privalomieji mokymai	134	38
Studijos	57	113

Vadybininkų gebėjimams bei galimybėms įvertinti taikytas testas

1. Aš lengvai įveikiu sunkumus, būdingus mano darbui.
2. Man aiški mano pozicija svarbiais principiniais klausimais.
3. Priimdamas svarbius sprendimus, aš elgiuosi ryžtingai.
4. Aš pakankamai stengiuosi ugdyti save.
5. Aš sugebu efektyviai spręsti problemas.
6. Aš dažnai eksperimentuoju su naujomis idėjomis, jas bandydamas.
7. Mano nuomonei paprastai pritaria kolegos ir aš dažnai darau įtaką jų sprendimams.
8. Aš suprantu principus, kurie sudaro mano požiūrio į vadybą pagrindą.
9. Man nesunku pasiekti, kad mano pavaldiniai dirbtų efektyviai.
10. Aš esu geras pavaldinių patarėjas.
11. Aš gerai pirmininkauju per pasitarimus.
12. Aš rūpinuosi savo sveikata.
13. Aš kai kada klausiu kitų nuomonės apie mano požiūrį į gyvenimą ir darbą.
14. Jei manęs paklaustų, aš tvirtai galėčiau teigti, ką noriu nuveikti savo gyvenime.
15. Aš turiu neišnaudotų galimybių tolimesniam mokymuisi ir vystymuisi.
16. Mano požiūris į problemų sprendimą yra sisteminis.
17. Jaučiu pasitenkinimą, kai vyksta permainos.
18. Aš paprastai sėkmingai darau įtaką kitiems žmonėms.
19. Aš įsitikinęs, kad esu pasirinkęs tinkamą valdymo stilių.
20. Mano pavaldiniai man visiškai pritaria.
21. Aš labai stengiuosi, kad mano pavaldiniai tobulėtų.
22. Aš manau, kad darbo grupių efektyvumo kėlimo metodikos yra svarbios ir mano darbe.
23. Aš pasiruošęs, jei reikėtų, panaudoti nepopuliarius vadybos būdus.
24. Aš retai teikiu pirmenybę lengvesniam sprendimui prieš man žinomą teisingesnį.
25. Mano darbas ir asmeniniai tikslai dažniausiai papildo vienas kitą.
26. Mano profesinis gyvenimas dažnai lydima jaudinimosi.
27. Aš reguliariai peržiūriu savo darbo tikslus.
28. Man atrodo, kad daugelis išradingesni už mane.
29. Pirmas išpūdis, kurį aš šukeliu, paprastai yra teigiamas.
30. Aš pats pradedu svarstyti savo vadovavimo silpnybes ir stipriąsias puses.
31. Man pavyksta sukurti gerus santykius su pavaldiniais.

32. Aš skiriu pakankamai laiko įvertinti - ko reikia pavaldinių vystymui.
33. Aš suprantu principus, sudarančius darbo grupių efektyvumo pagrindą.
34. Aš efektyviai paskirstau savo laiką.
35. Aš paprastai būnu tvirtas sprendžiant principinius klausimus.
36. Aš stengiuosi objektyviai įvertinti savo pasiekimus.
37. Aš nuolat siekiu naujo patyrimo.
38. Aš kvalifikuotai ir tiksliai įvaldau sudėtingą informaciją.
39. Aš pasiruošęs išgyventi periodą su nenuspėjamais rezultatais, kad išbandyčiau naują idėją.
40. Manau, kad esu savimi pasitikintis žmogus.
41. Aš tikiu galimybe keisti žmonių požiūrį į jų darbą.
42. Mano pavaldiniai daro viską, kas įmanoma, dėl organizacijos gerovės.
43. Aš reguliariai vertinu savo pavaldinių darbą.
44. Aš kuriu atvirumą ir pasitikėjimą darbo grupėse.
45. Darbas nedaro neigiamos įtakos mano asmeniniam gyvenimui.
46. Aš retai elgiuosi prieš savo įsitikinimus.
47. Mano darbas sudaro svarbų indėlį į pasitenkinimą gyvenimu.
48. Aš pastoviai siekiu žinoti aplinkinių nuomonę apie mano darbą ir gebėjimus.
49. Aš gerai sudarau planus.
50. Aš nepasimetu ir nepasiduodu, jei sprendimas neatsiranda iš karto.
51. Man lengvai pavyksta užmegzti tarpusavio santykius su aplinkiniais.
52. Aš suprantu, kas sudomina žmones gerame darbe.
53. Aš sėkmingai susitvarkau su įgaliojimų delegavimu.
54. Aš sugebu sukurti gerus santykius su savo kolegomis bei pavaldiniais ir to siekiu.
55. Tarp mano vadovaujamo kolektyvo ir kitų kolektyvų organizacijoje yra sveiko bendradarbiavimo santykiai.
56. Aš neleidžiu sau persitempti darbe.
57. Retkarčiais aš atidžiai peržiūriu savo asmenines vertybes.
58. Man yra svarbus sėkmės jausmas.
59. Iššūkius aš priimu su pasitenkinimu.
60. Aš reguliariai vertinu savo darbą ir pasiekimus.
61. Aš pasitikiu savimi.
62. Aš darau įtaką aplinkinių elgesiui.
63. Vadovaudamas žmonėms, aš abejoju nusistovėjusiais požiūriais.
64. Aš skatinu efektyviai dirbančius pavaldinius.

65. Aš manau, kad svarbi vadovo darbo dalis yra pavaldinių konsultavimas.
66. Aš manau, kad vadovams nebūtina nuolat būti savo kolektyvų lyderiais.
67. Rūpindamasis savo sveikata aš kontroliuoju, ką geriu ir valgau.
68. Aš beveik visada elgiuosi pagal savo įsitikinimus.
69. Mano tarpusavio santykiai su kolegomis darbe yra geri.
70. Aš dažnai galvoju apie tai, kas neleidžia man būti labiau efektyviam.
71. Aš sąmoningai įtraukiu kitus į problemų sprendimą.
72. Aš galiu vadovauti žmonėms, turintiems aukštus kūrybinius gebėjimus.
73. Mano dalyvavimas susirinkimuose paprastai būna sėkmingas.
74. Aš įvairiais būdais pasiekiu, kad mano kolektyvo žmonės būtų suinteresuoti darbu.
75. Aš retai turiu rimtų problemų santykiuose su pavaldiniais.
76. Aš nepraleidžiu galimybės lavinti savo pavaldinius.
77. Aš siekiu, kad mano pavaldiniai aiškiai suprastų kolektyvo darbo tikslus.
78. Aš jaučiuosi energingas ir besidžiaugiantis gyvenimu.
79. Aš esu nagrinėjęs mano vystymosi įtaką savo įsitikinimams.
80. Aš turiu tikslų asmeninės karjeros planą.
81. Aš nepasiduodu, kai reikalai klostosi blogai.
82. Aš jaučiuosi užtikrintai, vadovaudamas problemų sprendimo veiklai.
83. Naujų idėjų parengimas man nesudaro sunkumų.
84. Mano žodžiai nesiskiria nuo darbų.
85. Aš manau, kad pavaldiniai turi diskutuoti dėl valdymo sprendimų.
86. Aš skiriu pakankamai pastangų, kad nustatytčiau savo pavaldinių vaidmenis ir uždavinius.
87. Mano pavaldiniai ugdo jiems reikalingus įgūdžius.
88. Aš turiu įgūdžius, reikalingus efektyvių darbo grupių sukūrimui.
89. Mano draugai patvirtins, kad aš rūpinuosi savo gerove.
90. Man malonu apsvarstyti savo įsitikinimus su aplinkiniais.
91. Aš aptariu ilgalaikius planus su aplinkiniais.
92. „Atviras ir lengvai prisiderinantis“ - tai teisingas mano charakterio įvardijimas.
93. Aš laikausi nuoseklaus požiūrio į problemų sprendimą.
94. Aš ramiai vertinu savo klaidas, nesikrimsdamas dėl jų.
95. Aš moku klausytis kitų.
96. Man gerai pavyksta paskirstyti darbus tarp aplinkinių.
97. Aš įsitikinęs, kad sunkioje situacijoje man padėtų visi, kuriems aš vadovauju.
98. Aš sugebu duoti gerus patarimus.
99. Aš pastoviai stengiuosi gerinti savo pavaldinių darbą.

100. Aš žinau, kaip įveikti savo emocines problemas.
101. Aš lyginu savo vertybes su visos organizacijos vertybėmis.
102. Aš paprastai pasiekiu tai, ko siekiu.
103. Aš tęsiu savo potencialo vystymą ir didinimą.
104. Dabar aš neturiu daugiau problemų, ir jos nėra sudėtingesnės negu buvo prieš metus.
105. Iš esmės aš gerai vertinu nešabloninį elgesį darbe.
106. Žmonės rimtai vertina mano nuomonę.
107. Aš įsitikinęs savo vadybos metodų efektyvumu.
108. Mano pavaldiniai mane gerbia kaip vadovą.
109. Man svarbu, kad kas nors dar galėtų atlikti mano darbą.
110. Aš įsitikinęs, kad grupėje galima pasiekti daugiau, negu atskirai.

4 lentelė

Savo gebėjimų ir galimybių testo individualių rezultatų lentelė

Kodas										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Viso:

Individualaus gebėjimų bei galimybių testo rezultatų analizė

Kodas					
Kryptis	Jūsų rezultatai	Stipriosios pusės	Rangas	Atvirkštinis rangas	Apribojimai
1	2	3	4	5	6
A		Gebėjimas valdyti save			Nepakankamas gebėjimas valdyti save
B		Vertybių asmeninės sistemos aiškumas			Asmeninių vertybių sistemos neaiškumas
C		Asmeninių tikslų aiškumas			Asmeninių tikslų neaiškumas
D		Nuolatinis asmenybės vystymasis			Sustabdytas vystymasis
E		Gebėjimas spręsti problemas			Problemų sprendimo įgūdžių nepakankamumas
F		Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba			Nepakankamas kūrybiškumas
G		Gebėjimas įtakoti aplinkinius			Nepakankamas gebėjimas įtakoti žmones
H		Šiuolaikinės vadybos žinios			Nepakankamos vadybos žinios
I		Gebėjimas vadovauti			Silpni vadovavimo įgūdžiai
J		Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius			Nepakankami mokymo gebėjimai
K		Gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę			Žemas gebėjimas formuoti ir ugdyti kolektyvą

Testo rezultatų suvestinė lentelė

Grupė												
Eil. Nr.	Kodas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1.												
2.												
...												
Iš viso:												