

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Asta ŽEMRIETAITĖ**

Verslo administravimo studijų programos studentė

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ŠIAULIŲ MIESTO  
ĮMONĖSE**

**BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS**

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

Leista ginti:  
Vadybos katedros vedėja

\_\_\_\_\_  
(Parašas, vardas, pavardė)

**Asta ŽEMRIETAITĖ**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ŠIAULIŲ MIESTO  
ĮMONĖSE**

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

Aš, ..... teigiu, kad bakalauro studijų  
baigiamasis darbas, kurį teikiu verslo administravimo studijų programos bakalauro  
kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas .....  
(parašas)

Darbo vadovas  
lekt. Danguolė Šavareikienė

Šiauliai, 2010

Žemrietaitė, A. (2010). Žmogiškųjų išteklių valdymas Šiaulių miesto įmonėse: universitetinių pagrindinių studijų Verslo administravimo programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovė lekt. D. Šavareikienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 62 p. (75 p.).

## SANTRAUKA

Bakalaurinio baigiamajame darbe nagrinėjama žmogiškųjų išteklių svarba organizacijai, žmogiškųjų išteklių valdymo sritys bei žmogiškųjų išteklių valdymo problemos Lietuvoje ir sprendimų galimybės. Bakalauro baigiamojo darbo tikslas – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus Šiaulių miesto įmonėse. Tikslui įgyvendinti buvo atliktas kiekybinis tyrimas (anketa), kuris leido nustatyti žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijas ir problemas Šiaulių miesto įmonėse. Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro dvi dalys. Pirmojoje dalyje aptariami teoriniai žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai. Antrojoje dalyje pateikiami gauti tyrimo rezultatai, kurie parodė, kad Šiaulių miesto įmonėse žmogiškųjų išteklių valdymo veikla nėra išplėtotą.

Žemrietaitė, A. (2010). Human resource management in companies of Šiauliai: the final bachelor's work of university basic studies of Business Administration program / final work supervisor lect. D. Šavareikienė. University of Šiauliai, Department of Management, 62 p. (75 p.)

## SUMMARY

In the bachelor's final work the human resource importance for organization, human resource management functions and human resource management problems in Lithuania and their solution possibilities were analyzed. The goal of bachelor's final work is to analyze human resource management aspects in companies of Šiauliai. For this reason, a quantitative research based on questionnaire was made, which allowed to find out human resource management tendencies and problems in companies of Šiauliai. Bachelor's final contains of two parts. In the first part human resource management theoretical aspects are discussed. In the second part are given the results of research, which have shown that human resource management in companies of Šiauliai isn't explicated.

## **TURINYS**

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| LENTELĖS .....                                                                               | 6  |
| PAVEIKSLAI.....                                                                              | 7  |
| IVADAS .....                                                                                 | 8  |
| 1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS TEORINIŲ ASPEKTU .....                                       | 10 |
| 1.1 Žmogiškųjų išteklių vaidmuo organizacijoje .....                                         | 10 |
| 1.1.1 Žmogiškieji ištekliai kaip įmonės konkurencinį pranašumą didinantis veiksnys....       | 10 |
| 1.1.2 Žmogiškųjų išteklių įtaka įmonės įvaizdžiui .....                                      | 12 |
| 1.2 Žmogiškųjų išteklių valdymo sritys .....                                                 | 13 |
| 1.2.1 Darbų analizės vaidmuo .....                                                           | 13 |
| 1.2.2 Žmogiškųjų išteklių planavimas .....                                                   | 14 |
| 1.2.3 Verbavimo ir atrankos procesas .....                                                   | 16 |
| 1.2.4 Adaptavimo ir mokymo bei tobulinimo sričių svarba .....                                | 20 |
| 1.2.5 Vertinimas ir darbuotojų kaita.....                                                    | 23 |
| 1.2.6 Kompensavimas už darbą.....                                                            | 25 |
| 1.3 Žmogiškųjų išteklių valdymo problemos Lietuvoje ir sprendimų galimybės .....             | 26 |
| 2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ŠIAULIŲ MIESTO ĮMONĖSE .....                                 | 30 |
| 2.1 Tyrimo metodologija .....                                                                | 30 |
| 2.2 Tyrimo imties demografinė charakteristika.....                                           | 31 |
| 2.3 Darbų analizės atlikimas Šiaulių miesto įmonėse .....                                    | 35 |
| 2.4 Darbuotojų poreikio planavimas .....                                                     | 38 |
| 2.5 Darbuotojų verbavimas ir atranka .....                                                   | 41 |
| 2.6 Darbuotojų adaptavimas ir mokymas Šiaulių miesto įmonėse.....                            | 45 |
| 2.7 Darbuotojų vertinimas ir darbuotojų kaita Šiaulių miesto įmonėse .....                   | 50 |
| 2.8 Darbuotojų skatinimo priemonės Šiaulių miesto įmonėse .....                              | 53 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....                                                               | 56 |
| LITERATŪRA .....                                                                             | 59 |
| PRIEDAI .....                                                                                | 62 |
| <b>1 priedas</b> Anketa.....                                                                 | 63 |
| <b>2 priedas</b> Įmonių pavadinimai .....                                                    | 66 |
| <b>3 priedas</b> Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.) .....                         | 67 |
| <b>4 priedas</b> Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį (žm.).....                  | 67 |
| <b>5 priedas</b> Veiklos pobūdis pagal įmonės dydį (žm.) .....                               | 67 |
| <b>6 priedas</b> Kryžminė lentelė pagal įmonės dydį ir personalo skyriaus buvimą (žm.) ..... | 68 |
| <b>7 priedas</b> Kryžminė lentelė pagal įmonės dydį ir personalo vadybininką (žm.).....      | 68 |

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>8 priedas</b> Kryžminė lentelė pagal įmonės dydį, personalo skyrių ir personalo vadybininką (žm.).....                             | 68 |
| <b>9 priedas</b> Respondentų pasiskirstymas pagal darbų analizės informacijos rinkimo metodų dažnumą (proc.) .....                    | 68 |
| <b>10 priedas</b> Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų poreikio planavimą (proc.) .....                                        | 69 |
| <b>11 priedas</b> Kryžminė lentelė pagal įmonės dydį ir darbuotojų poreikio nustatymą (žm.) ...                                       | 69 |
| <b>12 priedas</b> Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų poreikio planavimą visoms pareigybėms (proc.) .....                     | 69 |
| <b>13 priedas</b> Planavimo metodai pagal įmonės dydį (žm.) .....                                                                     | 70 |
| <b>14 priedas</b> Naudojami pasiūlos šaltiniai pagal įmonės dydį (žm.).....                                                           | 70 |
| <b>15 priedas</b> Šiaulių miesto įmonių pasiskirstymas pagal naudojamų verbavimo metodų kiekį (proc.) .....                           | 70 |
| <b>16 priedas</b> Šiaulių miesto įmonių pasiskirstymas pagal skirtingų verbavimo metodų taikymą skirtingoms pareigybėms (proc.) ..... | 71 |
| <b>17 priedas</b> Skirtingų atrankos būdų taikymas skirtingoms pareigybėms pagal įmonės dydį (žm.).....                               | 71 |
| <b>18 priedas</b> Kryžminė lentelė pagal personalo skyrėms turėjimą ir dalyvavimą atrankos procese (žm.) .....                        | 71 |
| <b>19 priedas</b> Respondentų dalyvavimas atrankos procese pagal įmonės dydį (žm.) .....                                              | 72 |
| <b>20 priedas</b> Šiaulių miesto įmonių pasiskirstymas pagal skirtingų atrankos metodų taikymą skirtingoms pareigybėms (proc.) .....  | 72 |
| <b>21 priedas</b> Skirtingų atrankos būdų taikymas skirtingoms pareigybėms pagal įmonės dydį (žm.).....                               | 72 |
| <b>22 priedas</b> Kryžminė lentelė pagal įmonės dydį ir mokymo bei tobulino tikslų ir uždavinių nustatymą (žm.) .....                 | 73 |
| <b>23 priedas</b> Kryžminė lentelė pagal įmonės dydį ir darbuotojų vertinimą (žm.).....                                               | 73 |
| <b>24 priedas</b> Vertinimo metodų naudojimas pagal įmonės dydį (žm.) .....                                                           | 73 |
| <b>25 priedas</b> Darbuotojų kaitos priežastys pagal įmonės dydį (žm.) .....                                                          | 74 |

## **LENTELĖS**

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė Darbų analizės informacijos rinkimo metodai.....                              | 14 |
| 2 lentelė Atrankos metodai .....                                                        | 19 |
| 3 lentelė Dažniausiai naudojami mokymo ir tobulinimo metodai.....                       | 21 |
| 4 lentelė Tyrime dalyvavusių respondentų užimamos pareigos pagal įmonės dydį (žm.)..... | 32 |

## **PAVEIKSLAI**

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 pav. Vidiniai ir išoriniai verbavimo metodai.....                                              | 17 |
| 2 pav. Darbo apmokėjimo sistema .....                                                            | 25 |
| 3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybes (proc.) .....                                 | 31 |
| 4 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį (proc.) .....                                  | 32 |
| 5 pav. Tiriamųjų įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių (proc.) .....                    | 33 |
| 6 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal personalo skyriaus buvimą (proc.) .....                       | 33 |
| 7 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal personalo vadybininko samdymą (proc.) .....                   | 34 |
| 8 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal darbų analizės atlikimą (proc.) .....                         | 35 |
| 9 pav. Darbų analizės informacijos rinkimo metodai (proc.) .....                                 | 36 |
| 10 pav. Darbų analizės informacijos rinkimo metodai pagal įmonės dydį (žm.) .....                | 37 |
| 11 pav. Darbuotojų poreikio nustatymas (proc.) .....                                             | 38 |
| 12 pav. Darbuotojų poreikio planavimas pagal pareigybes (proc.) .....                            | 39 |
| 13 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų prognozavimo metodus (proc.) .....                | 40 |
| 14 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal pasiūlos šaltinius (proc.) .....                             | 41 |
| 15 pav. Šiaulių miesto įmonėse naudojami verbavimo metodai (žm.) .....                           | 42 |
| 16 pav. Naudojami verbavimo metodai pagal įmonės dydį (žm.) .....                                | 43 |
| 17 pav. Atrankos metodai Šiaulių miesto įmonėse (žm.) .....                                      | 43 |
| 18 pav. Naudojami atrankos metodai pagal įmonės dydį (žm.) .....                                 | 44 |
| 19 pav. Adaptavimo priemonių taikymas Šiaulių miesto įmonėse (žm.) .....                         | 46 |
| 20 pav. Naudojamos adaptavimo priemonės pagal įmonės dydį (žm.) .....                            | 46 |
| 21 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų mokymo ir tobulinimo atlikimą (proc.) .....       | 47 |
| 22 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal konkrečių mokymo tikslų ir uždavinių nustatymą (proc.) ..... | 48 |
| 23 pav. Darbuotojų mokymo metodai Šiaulių miesto įmonėse (žm.) .....                             | 49 |
| 24 pav. Darbuotojų mokymo metodai pagal įmonės dydį (žm.) .....                                  | 49 |
| 25 pav. Darbuotojų vertinimo atlikimas (proc.) .....                                             | 50 |
| 26 pav. Darbuotojų vertinimo nustatymas pagal įmonės dydį (žm.) .....                            | 51 |
| 27 pav. Vertinimo metodai taikomi Šiaulių miesto įmonėse (proc.) .....                           | 52 |
| 28 pav. Darbuotojų kaita Šiaulių miesto įmonėse (proc.) .....                                    | 52 |
| 29 pav. Darbuotojų kaitos priežastys (proc.) .....                                               | 53 |
| 30 pav. Darbuotojų skatinimo priemonių taikymas (proc.) .....                                    | 54 |
| 31 pav. Skatinimo priemonės pagal įmonės dydį (žm.) .....                                        | 54 |

## IVADAS

Šiuolaikiniame pasaulyje organizacija negali būti įsivaizduojama be žmogiškųjų išteklių. Žmogiškieji ištekliai yra pagrindinė organizacijos varomoji jėga. Be to, žmogiškieji ištekliai – lemiamas bet kurios organizacijos efektyvios veiklos veiksnys, nes žmogiškieji ištekliai pasižymi tik jiems būdingomis savybėmis, kurių neįmanoma pakeisti ir nukopijuoti. Todėl kiekviena organizacija norėdama sėkmingai konkuruoti bei efektyviai dirbti, turi sugebėti tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius.

I. Bakanauskienės (2008, p. 301) teigimu „*personalas* (kitai – žmonių ištekliai, darbo jėga) – visi organizacijos darbuotojai: darbininkai arba pirmosios linijos darbuotojai, vadovai, specialistai, aptarnavimo personalas ir kt“. Pasak E.E. Jančiausko (2006, p. 27) *žmogiškieji ištekliai* t.y. žmonės turintys genetinį intelektą, protą.

G. Dessler (2001, p. 334) teigia, kad „*personalų valdymas* – firmos vadovų ir darbdavių politika ir praktika, apimančios tokius aspektus kaip verbavimas, atranka, mokymas, kompensavimas ir vertinimas“. Tuo tarpu I. Bakanauskienė (2008, p. 302) *žmogiškųjų išteklių valdymą* arba personalo valdymą apibūdina, kad tai „visuma veiklų, kurių paskirtis yra aprūpinti organizaciją (reikiamu skaičiumi ir reikiamos sudėties) darbuotojais ir užtikrinti jų efektyvų darbą bei išlaikymą“.

**Temos aktualumas ir naujumas.** Šis darbas yra aktualus tiek teorijai, tiek praktikai. Žmogiškųjų išteklių valdymo tema yra parašyta daug ir įvairios mokslinės literatūros. Todėl aktualumas teorijai pasireiškia tuo, kad pateikiama įvairi, susisteminta mokslinė literatūra žmogiškųjų išteklių valdymo tema. Kadangi šia tema yra daug literatūros, nemažai dėmesio skiriama ir tyrinėjimams. Dažnai yra tiriamos atskiros žmogiškųjų išteklių valdymo sritys arba tiriamos konkrečiai vienoje įmonėje. 2008 m. buvo atliktas tyrimas Lietuvos įmonėse. Tačiau šia tema nebuvo tirta Šiaulių miesto įmonėse. Taigi todėl buvo pasirinkta tokia darbo tema.

**Problema.** Atlikto tyrimo Lietuvoje rezultatai parodė, kad žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą suvokia ne visos Lietuvos įmonės. Visų pirma, tyrimas parodė, kad įmonės perka darbą reglamentuojančius dokumentus, kurie yra bendri ir tinkantys visoms organizacijoms, kai tuo tarpu įmonės turėtų pačios rengti dokumentus. Antra, Lietuvos įmonės nėra linkusios planuoti darbuotojų poreikį. Taip organizacijos patiria daugiau sąnaudų ir nesutaupo laiko. Be to, įmonės mažai skiria dėmesio verbavimo ir atrankos procesams. O tai reiškia, kad įmonės negali išsirinkti joms geriausių darbuotojų. Ketvirta, įmonės neįvertina, kad kuo adaptavimo procesas bus trumpesnis, tuo įmonės mažiau praras lėšų, nes naujas darbuotojas dirbs įprastu tempu. Penkta, Lietuvos įmonėse dažniausiai yra taikomas nesisteminis mokymas, o tai reiškia, kad įmonei tampa vis sudėtingiau išlikti konkurencingai sparčiai kintančioje verslo

aplinkoje. Galiausiai apmokėjimo sistema nėra tinkama ir neatspindi darbuotojų kompetencijos, gebėjimų. Be to, mažai taikoma paskatinimo priemonių. Apžvelgus žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką Lietuvoje galima pastebėti, kad organizacijos dar nesuvokia žmogiškųjų išteklių valdymo svarbos ir naudos. Todėl dėl šių priežasčių buvo pasirinkta ištirti žmogiškųjų išteklių valdymą Šiaulių miesto įmonėse.

**Tyrimo objektas.** Žmogiškųjų išteklių valdymas Šiaulių miesto įmonėse.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus Šiaulių miesto įmonėse.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti žmogiškųjų išteklių vaidmens svarbą organizacijai;
2. Aptarti žmogiškųjų išteklių valdymo sritis;
3. Pateikti žmogiškųjų išteklių valdymo problemas Lietuvoje ir jų sprendimo galimybes;
4. Aptarti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus Šiaulių miesto įmonėse.

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros sisteminimas ir analizė, anketa.

**Tyrimo rezultatai.** Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro dvi dalys: teorinė ir praktinė. Teorinėje darbo dalyje analizuojama žmogiškųjų išteklių valdymo svarba įmonės įvaizdžiui ir įmonės konkurencingumui. Aptariamos žmogiškųjų išteklių valdymo sritys: darbų analizė, darbuotojų poreikio planavimas, verbavimas ir atranka, adaptavimas, darbuotojų mokymas, vertinimas, kaita bei kompensavimas. Aptariamos žmogiškųjų išteklių valdymo problemos ir sprendimo būdai Lietuvoje. Praktinėje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai. Tyrimas buvo atliktas Šiaulių miesto įmonėse. Tyrimo metodas – anketa. Buvo apklausti įmonės vadovai, personalo skyriaus vadovai bei personalo vadybininkai. Rezultatai parodė, kad Šiaulių miesto įmonės dar nevisiškai supranta žmogiškųjų išteklių valdymo svarbos.

## 1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS TEORINIU ASPEKTU

### 1.1 Žmogiškųjų išteklių vaidmuo organizacijoje

#### 1.1.1 Žmogiškieji ištekliai kaip įmonės konkurencinį pranašumą didinantis veiksnys

Organizacija norėdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus naudoja daug išteklių. Žmogiškieji ištekliai dažniausiai apibūdinami kaip svarbiausi įmonės ištekliai, nes nuo darbuotojų kompetencijos, kvalifikacijos ir patirties priklauso įmonės veiklos efektyvumas. Be to, įmonės veiklos efektyvumas ir gebėjimas išlikti konkurencingai priklauso ir nuo to, kaip darbuotojai yra valdomi. Taigi nuo žmogiškųjų išteklių priklauso įmonės veiklos sėkmė.

A. Jonušauskas, A. Makštutis (2008, p. 41) teigia, kad „**organizacijų veiklos efektyvumas ir konkurencinis pranašumas** priklauso nuo to, koks personalas dirba įmonėje (personalo kvalifikacijos, darbo patirties arba kompetencijos ir kompetentingumo atitikties, nuo žmogiškųjų išteklių racionalaus naudojimo kiekvienoje darbo vietoje), kaip žmonės dirba ir kokias sąlygas jiems dirbti sudaro pati organizacija (tai darbo santykiai, vadovavimas, organizacijos vidinė ir išorinė aplinka)“. Taigi įmonės darbuotojams, jų mokymui ir tobulinimui, bei darbo sąlygoms turi būti skirtas didelis dėmesys, norint, kad organizacija dirbtų sėkmingai ir sugebėtų konkuruoti. R. Kazlauskaitė, I. Bučiūnienė (2008, p. 84) taip pat pabrėžia, kad esminis vaidmuo, kuriant konkurencinį pranašumą, atitenka ne konkurencinei pozicijai, o **organizacijos ištekliais ir gebėjimams**. Tai parodo, kad turint nors ir mažą rinkos dalį, tačiau sugebant efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius, įmonė gali būti konkurencinga.

E. E. Jančiauskas (2006, p. 27) išskiria **keturias žmogiškųjų išteklių savybes**, kurios padeda išsiaiškinti, kuo šie ištekliai skiriasi nuo kitų:

- Žmogiškieji ištekliai turi genetinį, o ne sukurtą intelektą ir protą.
- Dėl proto ir intelekto žmogus gali tobulėti, prisitaikyti bei atlikti tam tikrus uždavinius.
- Trečioji savybė yra ta, kad žmonės galima naudoti keletą dešimtmečių, kaip autorius teigia, tai yra ilgalaikio vartojimo prekė.
- Paskutinioji žmogiškųjų išteklių išskirtinė savybė yra ta, kad jie patys pasirenka organizaciją savo noru.

Taigi šios keturios savybės žmogiškuosius išteklius išskiria iš kitų išteklių. Svarbu paminėti tai, kad *žmogiškuosius išteklius nukopijuoti yra labai sunku*, o dėl to, kad jie taip greitai nenusidėvi ir gali būti perkeliami tampa nepakeičiami. (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008).

Norint, kad organizacijoje esantys žmogiškieji ištekliai tobulėtų, būtų kompetentingi ir racionaliai panaudoti bei užtikrintos geros darbo sąlygos, santykiai ir vadovavimas, būtina remtis efektyviu žmogiškųjų išteklių valdymu. Pasak K. Jocytės (2002, p. 67) **strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas** į darbuotoją žvelgia kaip į strateginį partnerį. Esant strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui pasiekiamas didesnis našumas, taip pat padidėja pinigų srautai ir sumažėja rinkos kaina. Būtent tai padeda įmonei būti ir išlikti konkurencingai. Todėl svarbu į darbuotojus žiūrėti ne tik kaip į žmones, kurie čia tik dirba, o kaip į partnerius, kurie padeda įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Tačiau pasak A. Vasiljevo ir R. Pučėtaitės (2005, p. 199) Lietuvoje vis dar į darbuotojus žiūrima ne kaip į partnerius. Taip pat organizacijose išlieka nepotizmas (tarnybinės padėties naudojimas giminaičiams proteguoti), kas neleidžia didinti ekonomikos efektyvumo ir konkurencingumo. Taigi įmonės norėdamos dirbti efektyviai ir būti konkurencingos turėtų gerai pagalvoti, ar verta į savo organizaciją priimti pažįstamus, giminaičius ar draugus.

R. Kazlauskaitė, I. Bučiūnienė (2008, p. 84) teigia, kad „**personalo valdymas** yra sudėtinga sistema, kuriai įdiegti reikia daug laiko, todėl yra sunkiai konkurentų identifikuojama bei nukopijuojama.“ Taigi žmogiškųjų išteklių valdymas yra sistema, kurią pritaikyti konkurentams savo įmonėje yra sunku. Be to, konkurencinis pranašumas gali būti pasiektas ne tik per žmogiškųjų išteklių valdymą, bet ir per **organizacinę kultūrą**. Tai reiškia, kad organizacija turėtų skirti dėmesio ir organizacinei kultūrai. Kadangi žmogiškųjų išteklių valdymas ir organizacinė kultūra yra vidiniai veiksniai, jie yra sunkiai nukopijuojami.

V. Kumpikaitė (2008, p. 25) ir A. Janušauskas, A. Makštutis (2008, p. 43) pabrėžia, kad organizacija norėdama įgyti konkurencinį pranašumą ir kad sugebėtų konkuruoti, nuolat turi tobulėti ir tobulėti greičiau nei konkurentai. Nuolat **besimokanti organizacija** tampa vis sudėtingiau nukopijuojama, taip pat darbuotojai dirba efektyviau, nes nuolat tobulėja. Todėl dėl šių priežasčių didėja įmonės konkurencinis pranašumas.

*Apibendrinant* reikia pažymėti, kad įmonė norėdama įgyti konkurencinį pranašumą turi pasinaudoti turimais žmogiškaisiais ištekliais, kadangi jie pasižymi išskirtinėmis savybėmis. Dėl žmogiškųjų išteklių gebėjimų ir įgūdžių, įmonė tampa sunkiau nukopijuojama konkurentams. Be to, įmonė turi užtikrinti geras darbo sąlygas, santykius, vadovavimą bei organizacinę kultūrą. Svarbu paminėti ir tai, kad organizacija į darbuotojus turi žiūrėti kaip į partnerius, nes būtent darbuotojai sukuria didžiausią vertę organizacijai. Žmogiškieji ištekliai yra svarbus ne tik dėl to, kad didina konkurencinį pranašumą, bet ir todėl, kad kuria organizacijos įvaizdį.

### 1.1.2 Žmogiškųjų išteklių įtaka įmonės įvaizdžiui

Įmonės įvaizdžiui didelę įtaką turi ir įmonės žmogiškieji ištekliai. Kadangi darbuotojai bendraudami su klientais parodo savo žinias, kompetenciją, požiūrį į įmonę, klientas susidaro tam tikrą įvaizdį apie įmonę. Jei visi šie veiksniai bus teigiami, klientas susidarys teigiamą įmonės įvaizdį. Todėl įmonei svarbu palaikyti gerus santykius su darbuotojais, išsiklausti iš darbuotojų teikiamus pasiūlymus bei rekomendacijas ir tinkamai juos valdyti.

Svarbu išsiaiškinti, kas tai yra organizacijos įvaizdis. Pasak G. Drūteikienės (2002, p. 24) „**organizacijos įvaizdis** – išpūdžių visuma, kurią asmuo susidaro apie organizaciją“. Taigi tie išpūdžiai gali būti geri ir blogi. G. Drūteikienė (2002, p. 24) mini, kad organizacija išpūdžius apie ją gali įtakoti ir kontroliuoti pati.

Organizacijos įvaizdis priklauso nuo to koks yra **personalo tarpusavio bendravimas, santykiai su vadovais ir elgesys su klientais**. Todėl visų pirma svarbus yra pačių darbuotojų palankus požiūris į organizaciją, kuris turi įtakos geram aptarnavimui, o būtent geras aptarnavimas sustiprina gerą organizacijos įvaizdį. Organizacija norėdama, kad darbuotojai palankiai ją vertintų turi pati tinkamai įvertinti darbuotojus, juos skatinti, ugdyti bei tinkamai atlyginti (Drūteikienė, 2002, p.25).

Svarbu paminėti ir tai, kad organizacijos įvaizdžiui įtakos turi ne tik gera aptarnavimo kokybė, bet ir **darbuotojų kaita**. Pernelyg didelė darbuotojų kaita turi neigiamos įtakos organizacijai. Visų pirma atsiranda papildomos išlaidos darbuotojų paieškai, samdai. O kita priežastis ta, kad tiek klientai, tiek potencialūs darbuotojai gali susidaryti neigiamą įvaizdį apie organizaciją.

Kitas veiksnys turintis įtakos organizacijos įvaizdžiui – **organizacijos socializacija**. Pasak I. Žukauskaitės (2008, p. 166) darbuotojų socializacija turi daug įtakos darbuotojų kaitai. Todėl organizacijos vadovai turi skirti didelį dėmesį, kad nauji darbuotojai kuo mažiau patirtų netikrumo ir nerimo jausmą bei stiprinti ryšius su organizacija ir jos nariais. Esant geram tarpusavio bendravimui, pasitikėjimui, darbuotojai savo organizaciją vertina palankiai, o tai sąlygoja gerą klientų aptarnavimą. Ir kaip minėta anksčiau geras aptarnavimas kuria teigiamą organizacijos įvaizdį.

Teigiamas organizacijos įvaizdis yra svarbus ne tik klientams, bet ir potencialiems darbuotojams, kadangi darbo vietą renkasi ir kandidatai, o juos įmonė. Darbuotojai pradeda rinktis ne tik kokį darbą dirbti, bet ir kokioje įmonėje ar organizacijoje. Todėl vadovai turi ne tik tinkamai įvertinti potencialius darbuotojus, jų galimybes ir naudą, bet ir pritraukti ir išlaikyti pasirinktus kandidatus, t.y. sudaryti patrauklaus darbdavio įvaizdį (Marčinskas ir kt., 2007, p. 37). Be to, anot A. Vasiljevo ir R. Pučėtaitės (2005, p. 199) įmonė turėtų būti

socialiai atsakinga savo darbuotojams. Nesant šiai atsakomybei įmonė praranda aukštos kvalifikacijos darbuotojus, taip naikindama žmogiškuosius išteklius ir rizikuodama bankrutuoti. Tai turi įtakos ne tik ekonomine prasme, bet ir ta, kad organizacijos įvaizdis visų potencialių darbuotojų akyse blogėja. Taip įmonėje lieka dirbti tik tie darbuotojai, kurie kitur nesugeba rasti darbo. O tai reiškia, kad esanti nepakankamai kvalifikuota darbo jėga gali ne itin kokybiškai aptarnauti klientus, kas susilpnina organizacijos įvaizdį.

*Apibendrinant* organizacijos įvaizdis priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, nes jie tiesiogiai bendrauja su įmonės klientais. Darbuotojai bendraudami su klientais perteikia savo nuomonę apie įmonę. Šiai nuomonei įtakos turi personalo tarpusavio bendravimas, santykiai su vadovais, organizacijos socializacija ir darbuotojų kaita. Tinkamas vadovų elgesys su darbuotojais, skatina darbuotojus gerai aptarnauti klientus. Taip klientai susidaro teigiamą įvaizdį apie įmonę. Pernelyg didelė darbuotojų kaita formuoja neigiamą įvaizdį apie įmonę, nes sudaroma nuomonė, kad su darbuotojais yra elgiamasi netinkamai, taip pat yra blogos darbo sąlygos. Be to, organizacija neturėtų pamiršti, kad jos įvaizdis turi įtakos ne tik klientams, bet ir ieškant naujų darbuotojų.

## 1.2 Žmogiškųjų išteklių valdymo sritys

### 1.2.1 Darbų analizės vaidmuo

Visų pirma svarbu apibrėžti, kas tai yra darbų analizė. Pasak I. Bakanauskienės (2008, p. 126) „*darbų analizė* – personalo valdymo veikla, reiškianti informacijos apie darbus rinkimą, įvertinimą ir organizavimą“. Taigi darbų analizė yra svarbi tuo, kad yra surenkama visa informacija apie tai, kaip darbuotojai atlieka jiems paskirtus darbus, kiek laiko užtrunka atlikti tam tikras užduotis, kokios yra reikalingos darbuotojo savybės įvairiems darbams atlikti ir pan. Be to, svarbu paminėti tai, kad R. R. Sims (2002, p. 74) cit. R. D. Gatewood, H. S. Field (2001) darbų analizę apibrėžia kaip apgalvotą ir sistemingą, informacijos rinkimo apie svarbius darbo aspektus, procesą. Todėl galima teigti, kad darbų analizė yra sistemingas procesas, kuris susideda iš informacijos apie darbus rinkimą, įvertinimą ir organizavimą. Norint, kad darbų analizės veikla teiktų naudos būtina ją nuolat atlikti bei įvertinti. Taip pat darbų analizė yra būtina kitoms žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijoms atlikti.

Darbų analizė dažniausiai yra siejama su pareigybiniais nuostatais, kadangi surinkus visą informaciją, ją įvertinus yra sudaromi šie nuostatai. Taigi svarbu paminėti kokie yra darbo analizės informacijos rinkimo metodai (žr. 1 lentelė).

**Darbų analizės informacijos rinkimo metodai**

| <b>Informacijos rinkimo metodas</b> | <b>Apibūdinimas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interviu                            | Šis metodas yra pats populiariausias. Interviu gali būti <i>individualus</i> – apklausiant darbuotojus, dirbančius tam tikrą darbą, <i>grupinis</i> – kai apklausama visa grupė, dirbanti tą patį darbą, ir <i>apklausiami tiesioginiai vadovai</i> – apklausiami vadovai žinantys analizuojamą darbą. |
| Anketa (klausimynas)                | Anketa yra naudojama dažnai. Yra sudaroma anketa ir ją užpildo darbuotojai. Anketoje turi būti pateikti tokie klausimai kaip pareigų santrauka, pagrindinės darbo funkcijos, atsakomybė ir pan.                                                                                                        |
| Stebėjimas                          | Tai yra tiesioginis darbo stebėjimas, tačiau tinkamas naudoti tik tuomet, kai stebimas nesunkus fizinis ir protinis darbas. Netinkamas, kai yra susijęs su nepamatuojama protine veikla.                                                                                                               |
| Veiklos žurnalų pildymas            | Darbuotojų prašoma pildyti veiklos žurnalus ir dienynus, kuriuose nurodo per dieną atliktus darbus. Veiklos žurnalų ir dienynų pildymas pateikia išsamią informaciją.                                                                                                                                  |
| Darbo atlikimas                     | Žmogus atliekantis darbų analizę pats atlieka analizuojamą darbą, tačiau šis metodas beveik nenaudojamas.                                                                                                                                                                                              |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal G. Dessler (2001) ir A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006) pateiktus darbų analizės informacijos rinkimo metodus.

1 lentelėje pateikti pagrindiniai informacijos rinkimo metodai. Lietuvoje atlikto tyrimo duomenimis interviu metodą naudoja 39 proc. tyrime dalyvavusių įmonių (Bakanauskienė ir kt., 2008). Surinkta informacija yra naudojama kurti darbo aprašymui ir darbo specifikacijai. Tačiau pasak G. Dessler (2001, p. 117) įmonės nebeskiria tiek dėmesio išsamiems darbo aprašymams, o tik trumpai pateikia darbo santrauką su papildomais įgūdžiais, reikalingais atlikti tą darbą.

*Apibendrinant* darbų analizę yra iš anksto apgalvotas ir sistemingai atliekamas procesas. Darbų analizę užima ypač svarbią vietą tarp kitų žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų, nes būtent darbų analizę suteikia informacijos, kuri yra reikalinga, kitoms žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijoms atlikti. Be to, darbo analizę yra naudojama darbo santraukos ir darbo specifikacijos rengimui.

### 1.2.2 Žmogiškųjų išteklių planavimas

Atlikus darbų analizę įmonė atsižvelgdama į savo tikslus, būsimų darbų skaičių, turėtų planuoti žmogiškuosius išteklius, t.y. kiek organizacijai reikės darbuotojų norint pasiekti užsibrėžtų tikslų bei atlikti visus darbus. Pasak B. R. Jewell (2002, p. 449) „**žmonių išteklių planavimas** – organizacijos darbuotojų palyginimas kiekio ir kokybės požiūriu su būsimais jos poreikiais“. Tai reiškia, kad organizacija atsižvelgdama į dabartinę situaciją bei būsimus poreikius, planuoja būsimą darbuotojų skaičių ne tik kiekio atžvilgiu, bet ir kokybės, t.y. įvertina darbuotojų kompetenciją, patirtį, gebėjimus atlikti paskirtus darbus ateityje. Dėl

besikeičiančių sąlygų, informacijos srauto didėjimo būtinas darbuotojų mokymas bei tobulinimas, kuris užtikrina kokybiškesnį darbų atlikimą. Organizacijai yra geriau turėti mažesnį darbuotojų kiekį, tačiau kokybiškesnį, nei daugiau ir nekokybiškų. I. Bakanauskienė (2008, p. 144), B. R. Jewell (2002, p. 438), R. C. Appleby (2003, p. 363) išskiria du pagrindinius **žmogiškųjų išteklių planavimo etapus**:

1. *žmogiškųjų išteklių paklausos nustatymas*;
2. *žmogiškųjų išteklių pasiūlos nustatymas*.

**Žmogiškųjų išteklių paklausos nustatymas** yra svarbiausias žmogiškųjų išteklių planavimo etapas (Bakanauskienė, 2008, p. 144). Šiame etape įmonė turi įvertinti kiek ir kokių darbuotojų reikės ateityje. B. R. Jewell (2002, p. 438) pabrėžia, kad įmonė planuodama darbuotojų skaičių turi atsižvelgti į savo finansines galimybes. Tai reiškia, kad įmonė turi įvertinti finansines galimybes, ar sugebės išmokėti tinkamo dydžio atlygį ir, ar sugebės išmokėti laiku.

Anot R. C. Appleby (2003, p. 363) norint nustatyti **žmogiškųjų išteklių pasiūlą** reikia surinkti informaciją apie esamus darbuotojus, jų kaitą, pensijų politikos tendencijas, išsimokslinimą, įgūdžius ir pan. Taigi surinkus informaciją bei nustatčius reikiamą darbuotojų skaičių, organizacija įvertina pasiūlą darbo rinkoje. Šis planavimo etapas nustato pasiūlos šaltinius. Galimi du pasiūlos šaltiniai: **vidaus pasiūla** ir **išorės pasiūla** (Bakanauskienė, 2008, p. 144). Pasak autorės **vidinę pasiūlą** sudaro tam tikros organizacijos darbuotojai, kurie yra perkeliami į aukštesnes ar žemesnes pareigas. Ši pasiūlos šaltinį daugiausiai taiko didelės organizacijos. Be to, Jewell (2002, p. 439) pabrėžia, kad įmonė taikydama vidinės pasiūlos šaltinius darbuotojus turi panaudoti tinkamai, t.y. darbai turi atitikti darbuotojo kvalifikaciją. Kitas galimas pasiūlos šaltinis – **išorės pasiūla**. Šią pasiūlą sudaro kitų organizacijų darbuotojai, bedarbiai bei besimokantys (Bakanauskienė, 2008, p. 144). Anot D. Torrington, L. Hall (1991, p. 60) išorės pasiūlos šaltinis ypač yra naudingas tuomet, jei atsiranda naujos pareigos ar kuriama nauja įmonė.

Svarbu paminėti tai, kad žmogiškųjų išteklių planavimas yra labai svarbus organizacijai. Visų pirma žmogiškųjų išteklių planavimas organizaciją aprūpina *reikiamu darbuotojų skaičiumi*. Taigi organizacija žino kada ir kokių specialistų jai reikės norint įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Kitas privalumas yra tas, kad organizacija sužino, kuriose srityse yra *didelė darbuotojų kaita*. Tai reiškia, kad įmonė sužinojusi apie didelę darbuotojų kaitą, gali rasti šio reiškinio priežastis ir šią situaciją taisyti. Be to, įmonė planuodama savo darbuotojus gali lengviau *tvarkyti jų judėjimą*. Įmonė iš anksto žinos, kokie ir kiek darbuotojų bus perkelti į aukštesnes ar žemesnes pareigas bei kiek reikės padidinti ar sumažinti darbuotojų skaičių. (Appleby, 2003, p. 361).

Tačiau nereikėtų pamiršti ir planavimo trūkumų. R. C. Appleby (2003, p. 361) išskiria tris pagrindinius trūkumus: ***smulkus duomenų registravimas, sunku prognozuoti pokyčius bei atliktos prognozės gali būti netikslios***. Norint, kad žmogiškųjų išteklių planavimas būtų tikslus yra būtinas smulkus duomenų registravimas. O tai reiškia, kad registruojant duomenis, bus sugaišta daug laiko. Be to, nuolatos vykstantys pokyčiai aplinkoje gali neigiamai įtakoti organizacijos veiklą ir anksčiau planuotas darbuotojų skaičius bus netikslus ar net nereikalingas. Būtent šie pokyčiai įvairias darbuotojų skaičiaus prognozes daro netikslas. Taip pat D. Torrington, L. Hall (1991, p. 61) pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių planavimas turi būtų nenutrūkstamas procesas. Tai reiškia, kad visa rinkta informacija, duomenys bei atlikti skaičiavimai ir prognozės turi būti atliekamos kas tam tikrą laiką, jei organizacija nori, kad žmogiškųjų išteklių planavimas pasiteisintų ir būtų tikslingas.

G. Dessler (2001, p. 97) išskiria du būdus skirtus **prognozuoti darbuotojų poreikį**:

- *tendencijų analizė*;
- *proporcijų analizė*.

***Tendencijų analizė*** skirta išsiaiškinti darbuotojų skaičiaus kitimo tendencijas. Dažniausiai analizuojami paskutiniai penki metai. ***Proporcijų analizė*** – prognozavimas remiantis kuriuo nors priežastinio rodiklio (pvz.: pardavimų apimtis) santykiu su reikalingu darbuotojų skaičiumi.

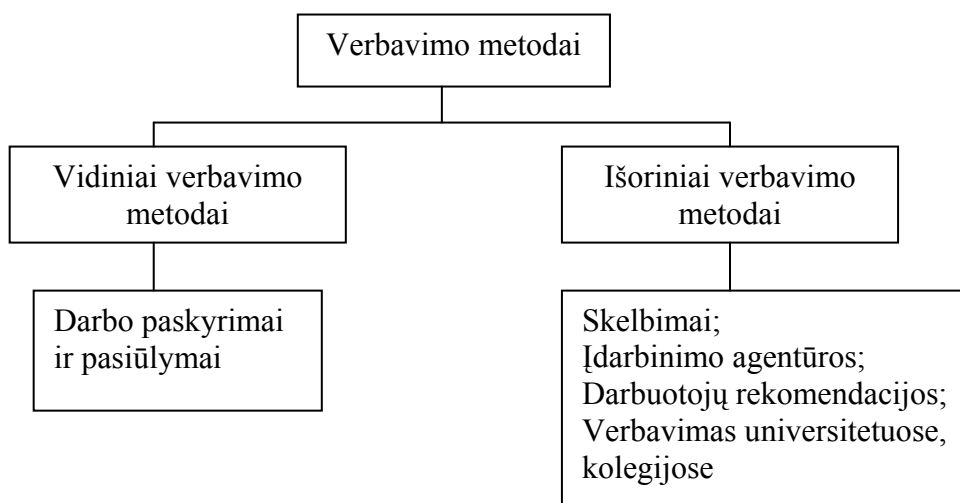
***Reziumuojant*** žmogiškųjų išteklių planavimas yra nenutrūkstantis procesas, kurio tikslas yra aprūpinti organizacija reikiamu kiekiu ir reikiamos kvalifikacijos darbuotojais. Žmogiškųjų išteklių planavimas vyksta dviem etapais. Visų pirma nustatoma žmogiškųjų išteklių paklausa, o po to pasiūla. Paklausos nustatymas yra būtinas tam, kad organizacija sužinotų kiek darbuotojų reikės. Žmogiškųjų išteklių pasiūlos nustatymas yra skirtas rasti pasiūlos šaltiniams. Galimi pasiūlos šaltiniai: vidaus ir išorės. Tinkamas žmogiškųjų išteklių planavimas padeda nustatyti kiek ir kokių darbuotojų reikės ateityje siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Be to, padeda numatyti tinkamesnius verbavimo bei atrankos būdus.

### 1.2.3 Verbavimo ir atrankos procesas

Šiandien sėkmingai organizacijai reikia pasamdyti pačius kvalifikučiausius darbuotojus, už tokią konkuruojančią kainą, kokią tik gali organizacija pasiūlyti. ***Verbavimas*** yra procesas, kurio metu organizacija suranda, plėtoja, ieško ir pritraukia žmones, kurie užpildo faktines ar numatytas darbo vietas (Sims, 2002, p. 107). I. Bakanauskienė (1998, p. 22) verbavimą apibūdina „kaip dviejų veiklų procesą, kurio metu surandami ir „priviliojami“ į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas darbo vietas“. L. L. Byars ir L. W. Rue (1991, p. 136) verbavimą apibūdina panašiai kaip ir I. Bakanauskienė, kad tai yra procesas, kurio metu

ieškomas ir pritraukiamas būrys žmonių, iš kurių yra išsirenkami kvalifikuoti kandidatai darbo vietai užimti. Taigi išanalizavus įvairių autorių verbavimo proceso apibrėžimus, verbavimą galima apibūdinti kaip procesą, kurio metu organizacija ieško ir siekia pritraukti potencialius darbuotojus.

Byars ir Rue (1991, p. 137), Leopold (2002, p. 66) ir Sims (2002, p. 115) išskiria du verbavimo šaltinius: **vidinį ir išorinį**. **Vidinis verbavimo šaltinis** yra tuomet, kai organizacija įdarbina darbuotojus iš jos vidaus, t.y. pačios organizacijos. **Išorinis verbavimas** – tuomet, kai potencialūs darbuotojai yra pritraukiami iš išorės, t.y. nedirbantys toje organizacijoje. Abu verbavimo šaltiniai turi tam tikrus metodus, kurie yra pavaizduoti 1 paveiksle.



1 pav. **Vidiniai ir išoriniai verbavimo metodai**

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal L. L. Byars ir L. W. Rue (1991) pateiktą verbavimo metodų skirstymą.

Vidinis verbavimo metodas yra *darbo paskyrimai ir pasiūlymai*, t.y. parašomas skelbimas apie laisvas darbo vietas ir darbuotojams yra skiriamas tam tikras laiko tarpas atnešti prašymus dėl priėmimo į darbą. Šis būdas yra vienas iš naujesnių verbavimo būdų, kurį naudoja organizacijos. Be to, organizacijos šį metodą įvardija kaip vieną iš efektyvios karjeros vadybos komponentų (Sims, 2002, p. 119). Tačiau R. Sims (1991) kitaip nei L. L. Byars, L. W. Rue (1991) ir J. Leopold (2002) išskiria ne vieną vidinio verbavimo metodą. Autorius išskiria tokius būdus kaip vadybininkų rekomendacijos, pačių darbuotojų pasiūlymai, vidinė duomenų bazė bei paaukštinimai ir perkėlimai.

Išorinių verbavimo metodų yra daugiau ir jie yra populiariesni palyginus su vidiniais verbavimo metodais. 1 paveiksle pateikti pagrindiniai išoriniai verbavimo metodai. Pats populiariausias metodas yra *skelbimai*. Lietuvoje atlikto tyrimo duomenimis 20 proc. tyrime dalyvavusių įmonių taiko šį metodą (Bakanauskienė ir kt., 2008, p. 38). Skelbimai gali būti platinami įvairiuose laikraščiuose, specializuotuose žurnaluose. Tačiau L. L. Byars, L. W.

Rue (1991, p. 139) teigia, kad skelbimas vietiniuose laikraščiuose turi ribotą efektyvumą, nes dažniausiai vietiniai laikraščiai yra skurdesni verbavimo šaltiniai palyginti su specializuotais. Todėl atsižvelgiant į tai kokias užimti pareigas yra reikalingas darbuotojas, organizacija turi įdėti skelbimą ten, kur jis bus pasiekiamas tos srities specialistams.

*Įdarbinimo agentūros* yra dar vienas iš populiariausių verbavimo šaltinių. Tačiau šis būdas yra populiariesnis užsienyje. Lietuvoje dažniausiai yra naudojamos ne privačiomis įdarbinimo agentūromis, o darbo birža. Šis būdas pasak I. Bakanauskienės (2008, p. 165) yra pigus ir greitas, nes darbo biržos kaupia duomenų bazes apie ieškančiuosius. Be to, darbo birža teikia ir kitas paslaugas. Taigi, įmonės, kurios nenori išleisti daug pinigų verbavimo metodams, gali naudotis darbo biržos paslaugomis. Įmonė pigiai ir greitai galės surasti kandidatus į darbo vietą.

Įmonės taiko ir kitą verbavimo metodą – *darbuotojų rekomendacijas*. Taikant šį būdą įmonė paskelbia apie laisvas darbo vietas ir prašo darbuotojų rekomendacijų apie galimus kandidatus. Kartais įmonės siūlo premijas norėdamos paskatinti darbuotojus rekomenduoti. Šio būdo privalumas tas, kad darbuotojai pateikia pakankamai tikslią informaciją apie kandidatą, nes jaučiasi atsakingas už jį bei nenori rizikuoti savo reputacija (Bakanauskienė, 2008, p. 166). Tačiau L. L. Byars ir L. W. Rue (1991, p. 140) išskiria ir šio metodo minusą, kadangi darbuotojai turi tendenciją rekomenduoti savo artimus draugus ir gimines taip sudarydamos organizacijose uždaras grupes, kurioms priklauso tik šie žmonės. Taigi, organizacijos norėdamos to išvengti, turėtų atsižvelgti ir įvertinti siūlomą kandidatą.

Organizacija norėdama pritraukti ir įdarbinti jaunų ir talentingų žmonių turėtų naudotis verbavimu *universitetuose ir kolegijose*. Tam geriausias būdas yra organizuojamos karjeros mugės, kurių metu pakviečiami darbdaviai. Šis metodas yra geras ir darbdaviams, ir studentams. Darbdaviai gali rasti potencialių darbuotojų, taip pat pristatyti savo įmonę ar organizaciją. Studentams galimybė susirasti darbą bei daugiau sužinoti apie jį dominančią įmonę. Tačiau I. Bakanauskienė (2008, p. 166) teigia, kad verbavimas universitetuose yra pakankamai brangus ir užima daug laiko.

Be šių pateiktų verbavimo metodų yra dar ir kitų. Vis populiarejantis tampa verbavimas internetu. Taip pat reklama televizijoje, nors ji Lietuvoje nėra populiari. Įmonės norėdamos pasirinkti tinkamą verbavimo metodą turi atsižvelgti į tai kokias pareigas užimti yra reikalingas darbuotojas, taip pat ar pakankamai gali skirti lėšų ir laiko šiam verbavimo metodui. Be to, nepamiršti įvertinti ir verbavimo metodų privalumus ir trūkumus.

Taigi surinkus galimų kandidatų anketas, prasideda kitas etapas – tai ***atrankos procesas***. Atrankos procesas yra svarbus tuo, kad iš visų surinktų kandidatų reikia išsirinkti tinkamiausią. Ar išrinktas naujas darbuotojas bus tinkamas tam tikroms pareigoms eiti,

priklauso nuo to, koks bus pasirinktas atrankos metodas. Renkantis atrankos metodą būtina atsižvelgti į tai, kad jis būtų veiksmingas ir patikimas. G. Dessler (2001, p. 124) ir I. Bakanauskienė (2008, p. 176) ypač pabrėžia šių savybių svarbumą. **Veiksmingumas** yra apibūdinamas kaip įrodymas, jog gauti rezultatai turi prasmę. **Patikimumas** apibūdina rezultatų pastovumą, t.y. atlikus darbuotojui testą vieną dieną jo rezultatai neturi skirtis nuo rezultatų, kuomet jis testą atliko kitą dieną (Dessler, 2001, p.125). Tuo tarpu H. J. Bernardin (2003, p. 114) išskiria dar vieną savybę, kuri yra svarbi renkantis atrankos metodą – tai **naudingumas**. Šiuo atveju naudingumas yra apibūdinamas kaip ekonominis. Pasak autoriaus geriausias tas metodas, kuris yra veiksmingas ir nebrangus. Taigi renkantis atrankos metodą būtina atsižvelgti į visas tris savybes. 2 lentelėje pateikti atrankos metodai.

2 lentelė

### Atrankos metodai

| Atrankos metodas                    | Apibūdinimas                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Biografinis tyrimas/interesų testas | Šis atrankos metodas yra asmeninis. Pateikiami klausimai apie asmeninį gyvenimą bei patirtį. Metodas efektyvus, kai reikia nuspėti darbo pakeitimo, pasirinkimo priežastis ir darbo atlikimą. Tinkamas įvairių tipų darbams.                                                        |
| Rekomendacijos                      | Rekomendacijų tikslas yra sužinoti apie potencialų darbuotoją iš žmogaus, kuris anksčiau su juo dirbo. Be to, rekomendacijos padeda patikrinti, ar pareiškėjas nemeluoja apie ankstesnę darbo vietą ir patirtį. Tačiau viena iš problemų rekomendacijos dažniausiai būna teigiamos. |
| Pažintinių gebėjimų testai          | Testas skirtas pamatuoti gebėjimus ar potencialius gebėjimus mokytis ir atlikti darbą. Šis testas dažniausiai naudojamas nustatyti ateities sugebėjimus, t.y. galimybę atlikti tam tikrus darbus ateityje. Šių testų įvairovė yra labai didelė.                                     |
| Žinių testas                        | Žinių testu siekiama išsiaiškinti apie žinias susijusias su atliekamu darbu. Testas gali būti rašytinis ar žodinis. Kandidatas turi atsakyti į klausimus, kurie padeda atskirti patyrusius ir kvalifikuotus darbuotojus nuo nekvalifikuotų.                                         |
| Darbo atlikimo testas               | Kandidatų paprašoma atlikti tam tikrą užduotį, kuri patikrina kandidato gebėjimus bei įgūdžius. Šį patikrinimą atlikti yra labai lengva, be to, šis metodas yra veiksmingas.                                                                                                        |
| Vertinimo centrai                   | Vertinimo centrai pateikia kandidato elgesio, gebėjimų įvertinimą. Dažniausiai kandidatams yra duodami įvairūs testai ir užduotys atspindintys realią darbo aplinką. Kandidatus vertina ir stebi patyrę vertintojai. Vertinimo centrai yra naudingi, tačiau brangūs.                |
| Nestruktūrizuotas interviu          | Nestruktūrizuotas interviu yra vedamas be išankstinio plano ir iš anksto paruoštų klausimų. Toks interviu sukelia nemažai problemų, nes nėra nuoseklus, nėra nešališkas. Tačiau šis interviu sukuria jaukesnę atmosferą.                                                            |
| Struktūrizuotas interviu            | Struktūrizuotas interviu yra vedamas jam pasirošus iš anksto, turint planą. Šio interviu privalumas tas, kad pateikia vienodą informaciją apie kandidatus ir leidžia apimti visus klausimus, kurie yra reikšmingi organizacijai.                                                    |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal H. J. Bernardin (2003), M. Cook (2001) ir L. L. Byars ir L. W. Rue (1991) pateiktus atrankos metodus

Be šių atrankos metodų dar yra naudojami grafologiniai, judėjimo, kompiuterizuoti, sąžiningumo testai. Norint išsirinkti tinkamiausią kandidatą nereikia taikyti visų atrankos metodų. Galima išsirinkti vieną, tačiau jis turėtų būti patikimas ir veiksmingas. Geriausia

taikyti keletą būdų. Dažniausiai taikoma darbo atlikimo testas, o vėliau interviu. Testas padeda atmesti tuos darbuotojus, kurie nėra tinkami. Tuo tarpu interviu padeda iš visų likusių atrinkti tą kandidatą, kuris yra geriausias. Tačiau svarbu paminėti tai, kad testas tinka ne visada. Be to, A. Sakalo (2003, p. 141) siūlymu visi specialieji testai turi būti atliekami specialistų. Kitaip tariant, geriausias atrankos metodas yra tas, kuris turi šias savybes: *veiksmingas, patikimas, naudingas*.

*Apibendrinant verbavimas* – tai procesas, kurio metu organizacija ieško ir siekia pritraukti potencialius darbuotojus. Išskiriami du verbavimo šaltiniai: vidinis ir išorinis. Tiek vidinis, tiek išorinis verbavimo metodai turi skirtingus metodus. Vidiniams verbavimo metodams priskiriama: *darbo pakyrimai ir pasiūlymai*; išoriniai verbavimo metodai – *skelbimai, įdarbinimo agentūros, darbuotojų rekomendacijos, verbavimas universitetuose, kolegijose*. Įmonės norėdamos pasirinkti tinkamą verbavimo metodą turi atsižvelgti į tai kokias pareigas užimti yra reikalingas darbuotojas, taip pat ar pakankamai gali skirti lėšų ir laiko šiam verbavimo metodui. *Atrankos procesas* skirtas išsirinkti tinkamiausią kandidatą iš visų surinktų. Renkantis atrankos metodą būtina atsižvelgti į tai, kad jis būtų veiksmingas ir patikimas. Norint išsirinkti geriausią kandidatą patartina derinti keletą metodų. Dažniausiai taikoma darbo atlikimo testas, o vėliau interviu.

#### 1.2.4 Adaptavimo ir mokymo bei tobulinimo sričių svarba

Priimtus darbuotoją į darbą svarbu jį supažindinti su organizacija, darbo vieta, darbuotojais, taisyklėmis ir pan. Šis procesas yra vadinamas **darbuotojų adaptavimu** arba **darbuotojų orientavimu**. Pasak A. Sakalo (2003, p. 146) „jei darbuotojui sunkiai sekasi prisitaikyti, veikiama darbuotojo psichika, jis negali pasiekti įprasto našumo.“ Būtent dėl šios priežasties įmonė turi stengtis sutrumpinti adaptavimo laikotarpį. G. Dessler (2001, p. 156) pabrėžia, kad „orientavimo programa gali būti trumpas, neoficialus supažindinimas ir ilgos formalizuotos programos.“

Visų pirma darbuotojas yra supažindinamas su **darbo vieta**. Šiame etape darbuotojui pasakomos darbo vietos taisyklės, uždaviniai. Supažindinama su tiesioginiu vadovu bei paskiriamas asmuo, kuris turi padėti iškilus problemoms. Be to, naujas darbuotojas yra pristatomas kolektyvui. Svarbu paminėti ir tai, kad vadovas turėtų susipažinti su nauju darbuotoju ir pokalbio metu išsiaiškinti kokios yra naujo darbuotojo žinios, kvalifikacija, savybės ir pan. (Sakalas, 2003, p. 147). Sakalas (2003, p. 148) supažindinant su darbu siūlo taikyti **4 pakopų mokymo dirbti metodiką**. Pirmoje pakopoje turi būti išsiaiškinta ko darbuotojas nesugeba atlikti ir kas jam galėtų padėti. Antroje pakopoje parodoma kaip yra atliekamas darbas. Trečioje pakopoje sudaromos sąlygos pakartoti šį darbą kelis kartus, kad

būtų suprastas darbo turinys, sudėtingos vietos bei įgyjami įgūdžiai. Paskutinėje pakopoje darbuotojas treniruojasi, kad darbą atliktų be klaidų. Be to, autorius pabrėžia, kad ši metodika nebūtinai turi būti traktuojama kaip mokymo procesas.

Pasak G. A. Cole (1994, p. 314) žmogiškieji ištekliai yra pats dinamiškiausias organizacijos ištekliai. Šiems ištekliams turi būti skirtas didelis organizacijos vadybos dėmesys, jeigu norima, kad darbuotojai panaudotų visą savo potencialą darbe. Būtent tam, kad darbuotojai tinkamai išnaudotų savo potencialą būtina juos mokyti. Mokymas šiame greitai besikeičiančiame pasaulyje tiesiog yra būtinas, norint, kad organizacija galėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus. Be to, pasak B. Martinkaus ir kt. (2003, p. 123) „darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas yra viena svarbiausių visuomenės vystimosi sąlygų“. Taigi mokymas yra svarbus ir organizacijai, ir visai visuomenei.

G. Dessler (2001, p. 156) teigimu „**mokymas** – tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.“ Taigi šis apibrėžimas pateikia, kad mokymas gali būti ne tik naujų įgūdžių įgijimas, bet ir jau esamų gilinimas, taip siekiant išvengti klaidų. V. Kumpikaitė (2007, p. 35) pabrėžia, kad „**žmonių išteklių mokymas** – vienas iš strateginių organizacijos uždavinių siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų darbuotojų sugebėjimus, atsižvelgus į įmonės reikalavimus ir darbuotojų tikslus“. Taip pat autorė teigia, kad darbuotojams turi būti sudarytos sąlygos lavinti įgūdžius, vystyti kompetenciją bei leisti taisyti klaidas.

Visų pirma tiek G. A. Cole (1994, p. 317), tiek G. Dessler (2001, p. 157) pabrėžia, kad yra būtina nustatyti koks bus reikalingas mokymas ir, ar, apskritai, jis yra reikalingas. Kitaip tariant yra nustatoma **mokymo poreikio analizė**. Kitas svarbus etapas yra suformuluoti **mokymo tikslus**. Nustačius mokymo poreikį, reikia suformuluoti tikslus. Mokymo ir tobulinimo tikslai turi nurodyti ką darbuotojas baigęs mokymo programą sugebės daryti. (Dessler, 2001, p. 159). Taigi nustačius mokymo poreikį ir suformulavus mokymo tikslus, įmonė turi nuspręsti kokį mokymo metodą pasirinktų norėdama, kuo geriau įgyvendinti užsibrėžtus mokymo tikslus. 3 lentelėje pateikti dažniausiai naudojami mokymo metodai, jų trūkumai ir privalumai.

3 lentelė

#### Dažniausiai naudojami mokymo ir tobulinimo metodai

| Mokymo metodas        | Apibūdinimas                                                          | Privalumai                                                          | Trūkumai                                                                                |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Mokymas darbo vietoje | Darbuotojas mokomas darbo vietoje patyrusio darbininko ar viršininko. | Įgyjami konkrečiam darbui atlikti, nereikalauja specialių įrengimų. | Mokoma atlikti tik tam tikrą darbą, reikalingas patyręs darbininkas, kuris turi mokyti. |

## 3.1 lentelės tęsinys

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Praktinės stažuotės                                | Darbuotojai dalyvauja auditoriniuose užsiėmimuose ir mokosi darbo vietoje.                                                                                                                                                    | Darbuotojai įgyja ir praktinių ir teorinių žinių.                                                                                     | Užtrunka daug laiko (1-5m.).                                                                                                  |
| Audiovizualiniai metodai                           | Mokymui naudojami mokomieji filmai, videokonferencijos, audio ir video juostos.                                                                                                                                               | Efektyvus, mažina mokymo programos parengimo kaštus, gerai mokyti geografiškai nutolusius darbuotojus ir instruktorius.               | Iš anksto reikia parengti medžiagą, kalbėti konkrečiai, prieš konferenciją atvykti anksčiau ir patikrinti ar veikia technika. |
| Imitacinis mokymas                                 | Besimokantieji dirba su tikrais ar imituojančiais įrengimais ne darbo vietoje. Taikomas, kai mokyti darbo vietoje yra per brangu ar pavojinga.                                                                                | Saugumas, mokymo efektyvumas, taupumas.                                                                                               | Reikia įsigyti papildomos įrangos mokymui bei reikalingos patalpos.                                                           |
| Kompiuterizuotas mokymas                           | Mokymas apimantis paskaitą, demonstravimą ir imitavimą.                                                                                                                                                                       | Taupo mokymo trukmę bei pinigus.                                                                                                      | Skirtas individualiam mokymui.                                                                                                |
| Mokymas naudojant kompaktinius diskus ir internetą | Įmonės sukuria savo mokymo programą, kurią įrašo į kompaktinius diskus ar platina intranetu.                                                                                                                                  | Vienu metu gali mokytis šimtai darbuotojų, mokymo medžiagos patalpinimas intranete nieko nekainuoja.                                  | Reikia lėšų ir laiko bei specialistų, kurie galėtų sukurti tokią mokymo programą.                                             |
| Specialios paskirties metodai                      | Specialus mokymas skirtas išmokyti kaip elgtis ar ką daryti tam tikrose situacijose. Specialaus mokymo pavyzdžiai: raštingumo mokymas, vertybių skiepėjimas, mokymas dirbti komandoje, pratinimas prie darbo jėgos įvairovės. | Skatina tarpusavio bendravimą, gerina santykius tarp darbuotojų, įtraukia darbuotojus į organizacijos valdymą, gerina įmonės įvaizdį. |                                                                                                                               |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal G. Dessler (2001), I. Bakanauskienės (2008) ir L. L. Byars ir L. W. Rue (1991) pateiktus mokymo metodus.

3 lentelėje pateikti mokymo bei tobulinimo metodai nėra visi, pateikti tik dažniausiai naudojami. Mokymo metodų yra labai daug. Įmonė pasirinkdama tam tikrą metodą turėtų atsižvelgti į tai kiek lėšų ir laiko gali skirti šiems mokymams. Be to, svarbu paminėti tai, kam šie mokymai bus skirti bei kokiems įgūdžiams įgyti ar tobulinti. Taip pat mokymo metodai turi būti parinkti tokie, kurie galėtų visiškai įgyvendinti užsibrėžtus mokymo tikslus. Mokymo programai įvertinti labiausiai yra įprasta naudoti lyginant programos suteiktą naudą su programos kaštais. Tačiau svarbu žinoti tai, kad programos nauda gali būti apčiuopiama ir neapčiuopiama (Kumpikaitė, 2007, p. 36).

*Apibendrinant* galima teigti, kad adaptavimo laikotarpis yra svarbus tuo, kad naujas darbuotojas yra supažindinamas su bendradarbiais, organizacija, jos taisyklėmis bei kultūra. Įmonei svarbu, kad šis procesas būtų kuo trumpesnis, nes kitaip darbuotojas nepasieks tokio

darbo našumo, koks jis yra įprastas. Be to, adaptavimo laikotarpiu darbuotojas supažindinamas su sunkumais, kurie gali iškilti dirbant su bendradarbiais, klientais, kokios daromos klaidos bei kaip jų išvengti. Darbuotojų mokymas įmonei padeda tobulėti ir išlikti konkurencingai verslo aplinkoje. Įmonė prieš atlikdama darbuotojų mokymą turi nustatyti mokymo poreikį bei mokymo tikslus. Taip pat mokymo metodai turi būti parinkti tokie, kuriais būtų įgyvendinti užsibrėžti mokymo tikslai.

#### 1.2.5 Vertinimas ir darbuotojų kaita

Ar darbuotojas atlieka tuos darbus, kuriuos jis privalo atlikti pagal jam suteiktas pareigybės, kaip jis atlieka jam paskirtą darbą, bei ar tam tikrai pareigybei priskirtas darbas atitinka tą pareigybę, įmonė turi atlikti darbo vertinimą. R. L. Mathis ir J. H. Jackson (2002, p. 342) **darbo vertinimą** apibūdina kaip procesą, kuris įvertina kaip gerai darbuotojai atlieka savo darbą lyginant su standartais ir tada juos informuojant apie šį įvertinimą. Šis apibrėžimas parodo, kad turi būti sukurti standartai pagal kuriuos bus lyginamas darbuotojo atliktas darbas. Taip pat pateiktas apibrėžimas parodo, kad tarp vertintojo ir vertinamo darbuotojo turi būti grįžtamasis ryšis, t.y. atlikus vertinimą darbuotojas turi būti informuotas apie tai, ką mano jo darbdavys.

Kalbant apie tai, kuo darbo vertinimas yra svarbus, pastebima daug privalumų. R. R. Sims (2002, p. 198) visų pirma teigia, kad vertinimas padeda nustatyti kaip įmonė juda į priekį. Be vertinimo įmonės vadovai nežinotų kaip dirba darbuotojai, ar įmonė yra teisingame kelyje. Be to, vertinimas yra praeities apžvalga, kuri leidžia rengti ateities planus. R. L. Mathis ir J. H. Jackson (2002, p. 342) dar išskiria ir tai, kad ši žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija naudojama kontroliuoti atlyginimų dydį bei sužinoti individualias darbuotojo stiprybes ir silpnybes.

Įmonės darbuotojų vertinimą dažniausiai naudoja dėl dviejų priežasčių. Pirmoji – tai **atlyginimų valdymui bei kitiems sprendimams apie darbuotojus**. Taip pat darbuotojų paaukštinimui ir atleidimui. Kita priežastis – **individualiam darbuotojų tobulėjimui** (Mathis & Jackson, 2002, p. 343). Taigi kaip jau ir minėta anksčiau darbuotojų vertinimas suteikia labai daug informacijos ir yra naudingas įmonei. Retrospektyva leidžia kurti veiklos planus ateičiai.

Svarbu paminėti tai, kad darbo vertinimas turi būti atliekamas kartą ar du kartus per metus. Be to, J. Leopold (2002, p.145) pabrėžia, kad vertinimas turėtų būti besitęsiantis procesas, o ne tik biurokratinė ir konservatyvi sistema.

Atlikti įvertinimą galima įvairiais būdais. H. T. Graham (1991, p. 244) išskiria tris darbo vertinimo metodus: **rangavimas, gradavimas ir pažymių skalė**. Rangavimas yra susijęs

su darbų vertinimu pagal jų svarbą. Vertinama taškais. *Gradavimas* susijęs su grupių sudarymu, kurioms priskiriami darbai. Pavyzdžiui, suskirstant darbus nuo lengviausio iki sunkiausio. *Pažymių skalė* – tai darbų vertinimas pažymiais pasirenkant tam tikrą kriterijų (pvz., įgūdžiai, atsakomybė, darbo sąlygos). H. T. Graham pateikti darbo vertinimo metodai yra susiję su pačiu darbo vertinimu, o ne darbuotojo, t.y. vertinamas darbas, o ne darbuotojas.

S. Gibb (2008, p. 98) darbo vertinimą skirsto taip pat į tris būdus, tačiau jie visiškai kitokie lyginant su H. T. Graham. S. Gibb siūlo vertinti *klausimynais, testais ir kitais būdais*. Klausimynų pavyzdžiai galėtų būti atviri klausimai, kontrolinis lapas, vertinimo skalė ir pan. Testai suteikia galimybę įvertinti darbuotojo žinių, įgūdžių ir galimybių pokyčius. Testai gali būti įvairūs ir atliekami įvairiais būdais (kompiuteriu, popieriniu variantu ar imituojant situaciją). Kiti vertinimo būdai – tai interviu, fokus grupė ir stebėjimas. S. Gibb pateiktais metodais vertinamas darbuotojo darbas, jo savybės. Be šių vertinimo metodų dar yra darbuotojo elgesį vertinantis metodas, valdymas pagal tikslus, 360 laipsnių grįžtamojo ryšio vertinimas ir kt. (Bakanauskienė, 2008, p. 216).

Įmonė rinkdamasi vertinimo metodą turėtų taikyti ne vieną. Taip pat įmonė turėtų vertinti ne tik darbą, bet ir darbuotoją, jo įgūdžius, gebėjimus bei elgesį. Vertinimas suteikia įmonei daug informacijos, todėl šis procesas turėtų būti nenutrūkstamas ir atliekamas bent kartą per metus. Be to, R. R. Sims (2002, p. 217) pabrėžia, kad *darbuotojų vertinimas* yra svarbus tuo, kad padeda užtikrinti verbavimo ir atrankos procesų tinkamumą, taip pat svarbus darbuotojų mokymui bei nustatant atlygį darbuotojams. Būtent dėl šių priežasčių įmonei vertinimas turėtų būti svarbus, o ne tik žmogiškųjų išteklių funkcija, kurią reikia atlikti.

Visoms organizacijoms yra įprastas *darbuotojų judėjimas*. Darbuotojai gali judėti įmonės viduje, t.y. kilti karjeros laiptais. Deja, kai kurie darbuotojai nusprendžia įmonę palikti. Darbuotojui palikus įmonę, įmonė patiria ir finansinius, ir socialinius nuostolius: prarandamas žmogiškasis kapitalas, padidėja darbo krūvis kitiems darbuotojams, suprastėja grupės santykiai (Žukauskaitė, 2008, p. 154). Tačiau svarbu paminėti ir tai, kad kartais organizacijai yra naudinga prarasti darbuotojus, kai jų atliktas darbas neatitinka reikalaujamų standartų. Būtent šis išėjimas suteikia galimybę kitiems darbuotojams kilti karjeros laiptais.

Anot R. C. Appleby (2003, p. 403) darbuotojų kaita gali būti apskaičiuojama bendrąjį nutrauktų sutarčių skaičių arba bendrąjį pakeitimų skaičių padalinus iš vidutinio darbuotojų skaičiaus ir suteikus šiam santykiui procentinę išraišką. Kuo procentinis skaičius didesnis, tuo didesnė darbuotojų kaita. Išanalizuoti duomenys gali suteikti informacijos apie tai, dėl kokių priežasčių vyksta kaita. Pastebėta, kad įmonei praradus vieną darbuotoją vidutiniškai kainuoja nuo vieno iki pusantro metinio darbuotojo atlyginimo (Žukauskaitė, 2008, p. 154). Be to, didelė darbuotojų kaita turi įtakos organizacijos įvaizdžiui. Esant didelei kaitai organizacija

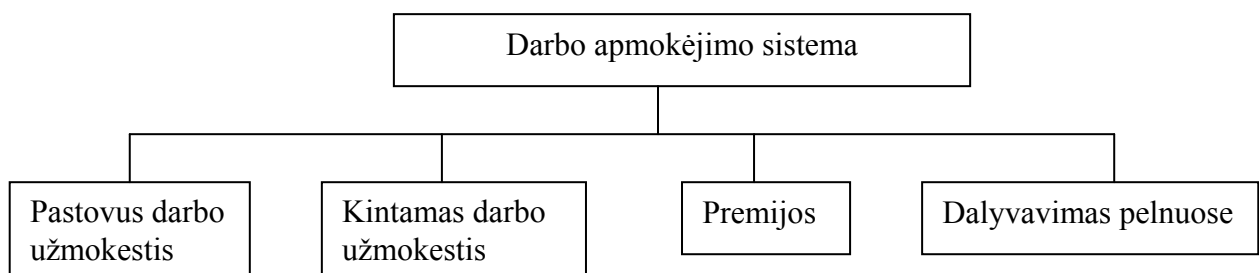
potencialiems darbuotojams ir klientams gali atrodyti kaip neatsakinga ar neetiška organizacija.

I. Bakanauskienė (2008, p. 246) pabrėžia, kad darbuotojų judėjimas gali būti valdomas, kai organizacijoje yra planuojami paaugštinimai, perkėlimai, pažeminimai ir atleidimai. Pasak autorės darbuotojų judėjimo valdymas apima dvi sritis: **karjeros ir atleidimų valdymą**. Karjeros valdymas yra susijęs su paaugštinimais, perkėlimais ir pažeminimais.

*Taigi darbuotojų kaita* organizacijoje yra natūralus procesas, jei jis nėra per daug didelis. Be to, darbuotojų judėjimas turi būti planuojamas. Planuodama darbuotojų kaitą organizacija išvengs netikėtų išlaidų, taip pat nepraras organizacijai reikalingų darbuotojų.

#### 1.2.6 Kompensavimas už darbą

Kiekvienam organizacijos darbuotojui už darbą yra mokamas atlygis. B. Martinkus ir kt. (2003, p. 190) teigia, kad „įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo **darbo užmokesčio organizavimo teisingumo** ir turi tenkinti ir suderinti darbuotojų ir darbdavių interesus“. Tai reiškia, kad darbo užmokestis turi būti nustatytas pagal darbuotojo atliktą darbą, o taip pat ir darbo sunkumą. Svarbu paminėti ir tai, kad darbdavys turi būti suinteresuotas mokėti teisingą darbo užmokestį, kad neprarastų darbuotojo ir išvengtų didelės darbuotojų kaitos. R. Gaivenytė (2008, p. 154) pabrėžia, kad „**apmokėjimo sistema** turi būti patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus.“ Įmonė turi atsižvelgti į tai ką gali pasiūlyti ir tai ko tikisi darbuotojas. Todėl atsižvelgus į darbo pobūdį ir savo galimybes, įmonė turi nuspręsti kokią taikys darbo apmokėjimo sistemą. Darbo apmokėjimo sistemos dalys pateiktos 2 paveiksle.



2 pav. Darbo apmokėjimo sistema

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal B. Martinkaus ir kt. (2003) pateiktą darbo apmokėjimo sistemą.

B. Martinkus ir kt. (2003, p. 196) išskiria keturias apmokėjimo sistemos dalis: **pastovus darbo užmokestis**, **kintamas darbo užmokestis**, **premijos** ir **dalyvavimas pelnuose**. *Pastovus darbo užmokestis*, kuris nustatomas atsižvelgiant į daro vietos reikalavimus. *Kintamas darbo*

*užmokestis* gali sudaryti 30-40 proc. pastovaus darbo užmokesčio. *Premijos* mokamos už tam tikrus pateiktus pasiūlymus įmonei. *Dalyvavimas pelnuose* suteikia galimybę darbuotojams dalyvauti įmonės valdyme. Svarbu paminėti tai, kad darbo užmokestis sudaro tik 70 proc. darbuotojo pajamų (Šavareikienė, 2008, p. 37).

G. Dessler (2001, p. 213) nurodo keturias pagrindines darbo apmokėjimo tendencijas: ***apmokėjimas, pagrįstas kompetentingumu ir gebėjimais; atlyginimų skalių stambinimas; „naujasis“ kompensavimo metodas*** ir ***palyginamosios vertės klausimas***. *Apmokėjimas, pagrįstas kompetentingumu ir gebėjimais* atsižvelgia į darbuotojo turimas žinias bei įgūdžius, o ne į darbą. Pasak B. Martinkaus (2003, p. 196) pastovaus darbo užmokesčio nustatyto pagal darbo vietą atsisakoma, o atsižvelgiama į darbuotojų kvalifikaciją. *Atlyginimo skalių stambinimas* susijęs su atlyginimų kategorijų ir dydžių skaičių mažinimu nuo 10 iki 3 ar 5, ir šiose kategorijose sugrupuoti daug darbų ir skirtingų atlyginimų. „*Naujasis*“ *kompensavimo metodas* susideda iš apmokėjimo, pagrįsto kompetentingumu ir gebėjimais bei atlyginimo skalių stambinimu. Prie šio metodo prisideda dar vienas elementas – kintamas užmokestis. *Palyginamosios vertės metodas* reikalauja lygiai mokėti už darbus. Šis metodas lygina nepanašių darbų kompensuojamus veiksnus pvz., gebėjimų ir atsakomybės, požiūriu (Dessler, 2001, p. 214). Anot V. Damašienės (2002, p. 60) bazinis (pastovus) darbo užmokestis sudaro tik dalį materialaus atlyginimo.

Be materialaus atlyginimo įmonė gali taikyti ir ***papildomus skatinimo metodus***. Šių metodų įvairovė yra labai didelė, pvz.: įmonės mašinos, ekskursijos, gyvybės draudimas, pensijų draudimas, papildomi laisvadieniai ir pan. Visi šie veiksniai darbuotojų sukuria papildomą vertę ir skatina darbuotojus dirbti geriau. Taip įmonė gali pasiekti geresnius rezultatus. Svarbu paminėti tai, kad motyvuojama gali būti ir darbo užmokesčiu. Pasak D. Šavareikienės (2008, p.39), norint sukurti motyvacinį efektą turi būti priklausomybė tarp atlygio ir veiklos rezultatų.

*Taigi įmonė turi pasirinkti tokią apmokėjimo sistemą, kuri būtų teisinga visų darbuotojų atžvilgiu, kuri atitiktų įmonės galimybes. Taip pat apmokėjimo sistema turi atitikti darbo pobūdį bei darbo sunkumą. Įmonė turėtų taikyti tam tikras skatinimo priemones, kurios skatintų darbuotojus dirbti geriau.*

### 1.3 Žmogiškųjų išteklių valdymo problemos Lietuvoje ir sprendimų galimybės

Išnagrinėjus žmogiškųjų išteklių valdymo sritis teoriniu aspektu galima įvertinti pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo sritis Lietuvoje. Šiame poskyryje nagrinėjamos

pagrindinės problemos, kurios iškyla įmonėms Lietuvoje bei aptariamose žmogiškųjų išteklių valdymo problemų sprendimų galimybės.

Visų pirma **žmogiškųjų išteklių valdymas prasideda nuo darbų analizės funkcijos**. Kaip ir minėta anksčiau ši funkcija yra svarbi tuo, kad gauta informacija apie darbus padeda parengti dokumentus (darbo aprašymus, pareigybinius nuostatus) reglamentuojančius darbus. Taip pat suteikia informacijos, kuri yra reikalinga, kitoms žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijoms atlikti. Lietuvoje atlikto tyrimo duomenimis 64 proc. įmonių dalinai supranta darbų analizės naudą. Tik 18 proc. įmonių pilnai supranta darbų analizės naudą ir rezultatus panaudoja kitoms žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijoms. Be to, apie 80 proc. įmonių naudoja pirktus ar nukopijuotus dokumentus ir praktikoje jais nesinaudoja (Bakanauskienė ir kt., 2008, p. 37). Taigi tyrimas parodo, kad įmonės perka darbą reglamentuojančius dokumentus, kurie yra bendri ir tinkantys visoms organizacijoms. Įmonės turėtų pačios rengti dokumentus, nes kiekvienų įmonių darbo pobūdis, aplinka ir sąlygos yra skirtingos.

**Lietuvos įmonės nėra linkusios planuoti darbuotojų poreikį**. Taip organizacijos patiria daugiau sąnaudų ir nesutaupo laiko. Taigi įmonės neįvertina darbuotojų planavimo teikiamos naudos. Įmonės pirmenybę teikia vidiniams pasiūlos šaltiniams, t.y. savo organizacijos darbuotojams (Bakanauskienė ir kt., 2008, p. 37). O tai reiškia, kad organizacija suteikia galimybę darbuotojams kilti karjeros laiptais. Tačiau nereikėtų pamiršti ir išorės šaltinių. Išorės šaltiniai yra geri tuo, kad gali atnešti naujų idėjų ir pasiūlymų į organizaciją.

Kita svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo problema yra **verbavimas bei atranka**. Įmonės nesistengia pateikti darbo skelbimų patraukliai, pateikia tik būtina informacija. Įmonės nesupranta, kad patrauklus skelbimas turi įtakos kokie kandidatai bus pritraukti. Gerėjanti situacija yra pasirenkant verbavimo kanalus. Pažįstami ir giminės nebėra pats populiariausias verbavimo kanalas. Tačiau nepotizmas įmonėse vis dar išlieka didelė problema. Atrenkant kandidatus į aukštesnes pareigas naudojama keletą atrankos būdų. Įmonės mažai naudoja įdarbinimo testų. Dažniausiai naudojamos įdarbinimo anketos, rekomendacijų analizė. Visos įmonės naudoja interviu, tačiau nestruktūrizuotą (Bakanauskienė, 2008, p. 38). Naudodamos nestruktūrizuotą interviu įmonės negali palyginti tarpusavyje kandidatų, taip negalėdamos išrinkti tinkamiausio. Taigi įmonės mažai skiria dėmesio verbavimo ir atrankos procesams. O tai reiškia, kad įmonės negali išsirinkti joms geriausių darbuotojų.

Adaptavimas įmonėse yra būtinas tam, kad naujas darbuotojas greičiau priprastų prie įmonės, jos darbuotojų ir, kad greičiau galėtų pradėti dirbti įprastu tempu. Tačiau Lietuvos įmonėse **adaptavimas vis dar atliekamas ekspromtu** (Bakanauskienė, 2008, p. 41). Tai reiškia, kad įmonės neįvertina, kad kuo adaptavimo procesas bus trumpesnis, tuo įmonės mažiau praras lėšų, nes naujas darbuotojas dirbs įprastu tempu. Šiais laikais įmonė norėdama

išlaikyti konkurencinga turi būti nuolat besimokanti organizacija. Tačiau Lietuvoje dažniausiai yra taikomas nesisteminis mokymas. O tai reiškia, kad kalbėti apie žmogiškųjų išteklių plėtoją dar per anksti (Kumpikaitė, 2008, p. 29). Įmonės turėtų sistemingai mokyti savo darbuotojus, nes tobulinimas teikia ne tik finansinę naudą (įmonės gauna daugiau pajamų, yra konkurencingos), bet ir gerėja organizacijos įvaizdis, nes gerėja klientų aptarnavimas.

Darbuotojų vertinimas padeda įmonei sužinoti kaip jai sekasi. Vertinimas gali būti darbas ir pats darbuotojas, t.y. jo asmenybė. Tačiau Lietuvoje labiau vertinamas yra darbas, o ne pats darbuotojas. Įvertinus darbuotojus kaip asmenybes organizacija galėtų sužinoti jų trūkumus. O tai padėtų nustatyti mokymo tikslus bei parinkti mokymo būdą. Dažniausiai vertinimui yra naudojamas vertinimo pokalbis (Bakanauskienė, 2008, p. 41). Taigi įmonės turėtų pradėti vertinti ne tik darbą, bet ir darbuotojus. Taip pat taikyti ne tik vertinimo pokalbį, bet ir kitus metodus. Taikant daugiau būdų vertinimas būtų tikslesnis.

***Kadangi organizacijos mažai skiria dėmesio darbuotojų planavimui, jos taip pat negali prognozuoti darbuotojų kaitos.*** Pernelyg didelė darbuotojų kaita organizacijai gali sukelti finansinių problemų. Įmonės turi sugebėti išlaikyti naujus darbuotojus. Tačiau pastebėta, kad Lietuvoje darbuotojai dažnai išeina iš darbo net nepasibaigus bandomajam laikotarpiui (Žukauskaitė, 2008, p. 166). O tai tik įrodo, kad organizacijos nesugeba tinkamai adaptuoti naujų darbuotojų bei jų išlaikyti. Todėl organizacijos turėtų sukurti tam tikras adaptavimo ir socializacijos programas, kurios paskatintų darbuotojus likti įmonėje.

Darbuotojams už darbą yra mokamas atlygis. Priklausomai nuo to, ar bus parinkta tinkama apmokėjimo sistema, darbuotojai dirbs efektyviai ir bus patenkinti. Tačiau patys organizacijų vadovai teigia, kad pas juos taikoma apmokėjimo sistema nėra tinkama ir neatspindi darbuotojų kompetencijos, gebėjimų. Be to, mažai taikoma paskatinimo priemonių (Česynienė, 2005, p. 55). Taigi įmonės norėdamos, kad darbuotojai dirbtų efektyviai turi sudaryti tokią apmokėjimo sistemą, kuri atitiktų darbuotojo kompetenciją, įgūdžius, darbo pobūdį bei sąlygas. Taip pat apmokėjimo sistema turėtų darbuotojus skatinti dirbti. Įmonės turėtų skatinti darbuotojus ne tik apmokėjimo sistema, bet ir kitais būdais. Šie būdai galėtų būti finansiniai ir nefinansiniai. Jeigu įmonė neturi pakankamai lėšų finansinėms skatinimo priemonėms, gali taikyti nefinansinius tokius kaip pagyrimai, pripažinimai.

Be šių žmogiškųjų išteklių valdymo problemų R. Česynienė (2005, p. 55) išskiria ir tai, kad ***darbuotojai nėra įtraukiami į planavimo sprendimų priėmimą.*** Taip pat darbuotojai nėra skatinami būti savarankiški, turi dirbti pagal instrukcijas ir nurodymus. Tai tik parodo, kad žmogiškųjų ištekliai nėra vertinami kaip partneriai, o tai reiškia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas nėra įtraukiamas į organizacijos strategiją. Be to, darbuotojams turėtų būti suteikiami įgaliojimai. Taip bus darbuotojams suteikta laisvė, galimybė tobulėti bei prisiimti

atsakomybę. Įgaliojimų suteikimas pagerintų klientų aptarnavimo kokybę, o tai ne tik gerintų organizacijos įvaizdį, bet ir didintų pelną.

*Apžvelgus žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką Lietuvoje galima pastebėti, kad organizacijos dar nesuvokia žmogiškųjų išteklių valdymo svarbos ir naudos. Taip pat įmonės neišsiaiškina, kad žmogiškieji ištekliai yra partneriai ir priklausomai nuo to kaip organizacijos vadovai elgsis su jais, taip darbuotojai bendraus su klientais. Organizacijos nevertindamos savo žmogiškųjų išteklių nesugebės sukurti palankaus organizacijos įvaizdžio. Taip į organizaciją neateis dirbti nauji ir aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Taigi Lietuvos organizacijos turi stipriai susirūpinti savo žmogiškaisiais ištekliais bei jų valdymu norėdamos išlikti verslo aplinkoje.*

## 2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ŠIAULIŲ MIESTO ĮMONĖSE

### 2.1 Tyrimo metodologija

Šio *tyrimo tikslas* – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus Šiaulių miesto įmonėse. Panašus tyrimas buvo atliktas Lietuvos įmonėse 2008 m. Jį atliko I. Bakanauskienė ir kt. Todėl atliekant šį tyrimą buvo remiamasi jau anksčiau atliktu tyrimu, t.y. sudarant klausimyną buvo atsižvelgta į I. Bakanauskienės ir kt. sudarytą klausimyną. Taip pat, kai kurie klausimai sudaryti atsižvelgiant į jau įvykusį tyrimą. Tyrimui atlikti Šiaulių miesto įmonėse buvo sudaryta anketa iš 36 klausimų. Anketo pavyzdys pateiktas 1 priede. Klausimai ir jų tipai buvo sudaryti remiantis literatūroje nurodytais mokslinių tyrimų metodų principais (Kardelis, 2007). Respondentams buvo pateikti trijų tipų klausimai:

- *uždaro tipo klausimai*. Kai galimi atsakymai yra pateikiami.
- *kombinuoto tipo klausimai*. Respondentui paliekama galimybė parašyti savo atsakymą, kai neranda tinkamo tarp pateiktų.
- *atviro tipo klausimai*. Kai respondentui suteikiama galimybė savarankiškai formuluoti atsakymą. (Luobikienė, 2006, p. 78)

Didžiąją dalį anketos klausimų sudarė uždari klausimai. Jie buvo parinkti dėl šių priežasčių:

1. Yra lengviau pasirinkti atsakymą;
2. Lengviau apdoroti ir palyginti gautus duomenis;
3. Respondentai sutaupo laiko pildydami anketa, nes iš karto gali pasirinkti reikiamą atsakymą. (Kardelis, 2007, p. 185).

Anketą sudarė trys pagrindiniai blokai. **Pirmasis blokas** – tai tyrimo demografiniai duomenys: lytis, užimamos pareigos, įmonės veiklos pobūdis, įmonės dydis, personalo skyriaus ir personalo vadybininko turėjimas.

**Antras blokas** – tai visi klausimai susiję su žmogiškųjų išteklių valdymo sritimis: darbų analizė, darbuotojų poreikio planavimas, verbavimas ir atranka, adaptavimas ir mokymas, darbuotojų vertinimas ir kaita, kompensavimas už darbą. Sudarant šiuos klausimus remtasi I. Bakanauskiene (2008), G. Dessler (2001), L. L. Byars ir L. W. Rue (1991), H. J. Bernardin (2003), A. Sakalu (2003) ir kitais autoriais.

**Trečiasis blokas** – atviri klausimai apie žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą įmonės įvaizdžiui ir būdus, kurie padėtų geriau valdyti žmogiškuosius išteklius įmonėje. Šis blokas buvo sudarytas remiantis tokiais autoriais kaip: G. Drūteikienė (2002), I. Žukauskaitė (2008), Marčinskas ir kt. (2007), bei A. Vasiljevas ir R. Pučėtaite (2005).

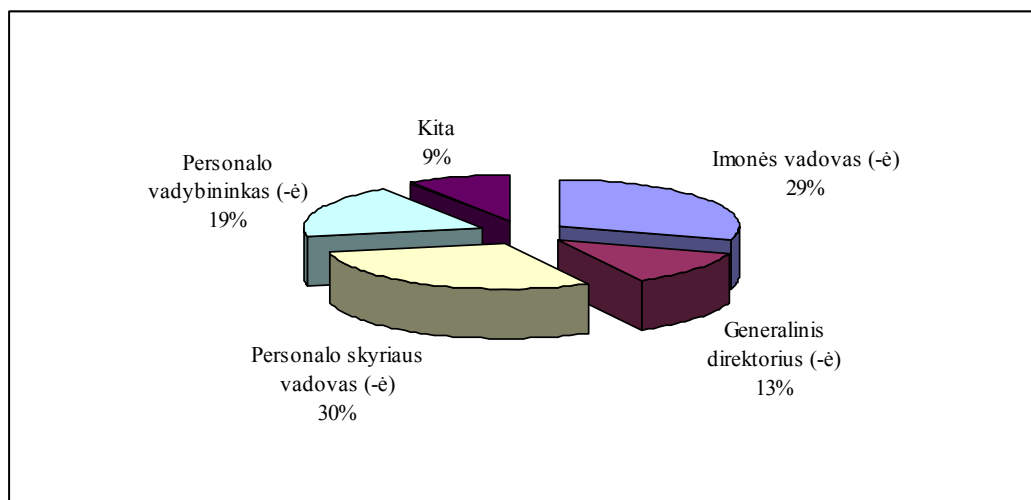
Klausimynas buvo sudarytas atsižvelgiant į I. Bakanauskienės ir kt. (2008) atliktą tyrimą. Be to, buvo remiamasi žmogiškųjų išteklių valdymo moksline literatūra.

Tyrimas buvo atliktas balandžio mėn. Tyrime buvo apklausti Šiaulių miesto įmonių vadovai, personalo skyriaus vadovai, personalo vadybininkai. Tyrimas buvo atliktas išsiunčiant anketas el. paštu. Tos apklausos būdas buvo pasirinktas todėl, kad sudėtinga tiek apklausti įmonių vadovų, personalo skyriaus vadovų ir personalo vadybininkų interviu būdu. Be to, šie asmenys yra užsiėmę ir pasirinkus kita apklausos metodą būtų sugaištama daug laiko. Anketos buvo daugiausiai siunčiamos toms įmonėms (žr. 2 priedą), kurios turi didesnį darbuotojų skaičių. Iš viso buvo išsiųsta 117 anketų, tačiau sugrįžo tik 64 anketos.

Anketiniai tyrimo apklausos duomenys buvo apdoroti programos „SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) 11.0 for WINDOWS“, o duomenys grafiškai pavaizduoti panaudojant MS OFFICE paketo EXCEL programą.

## 2.2 Tyrimo imties demografinė charakteristika

Atliktame tyrime iš viso buvo apklausti 64 respondentai. Iš jų 39 moterys, t.y. 61 proc. ir 25 vyrai, o tai sudaro 39 proc. (žr. 3 priedą). Respondentų buvo prašoma nurodyti įmonėje užimamas pareigas. 3 paveiksle pateiktas pasiskirstymas pagal pareigybes. Kaip matyti iš 3 paveikslo daugiausia buvo apklausta įmonės vadovų ir personalo skyriaus vadovų, atitinkamai 29 proc. ir 30 proc. Taip pat buvo apklausta 19 proc. personalo vadybininkų, 13 proc. generalinių direktorių ir 9 proc. kita. Pažymėjus kita buvo prašoma įrašyti užimamas pareigas. Respondentai įrašė, kad užima administratorės (-iaus) pareigas.

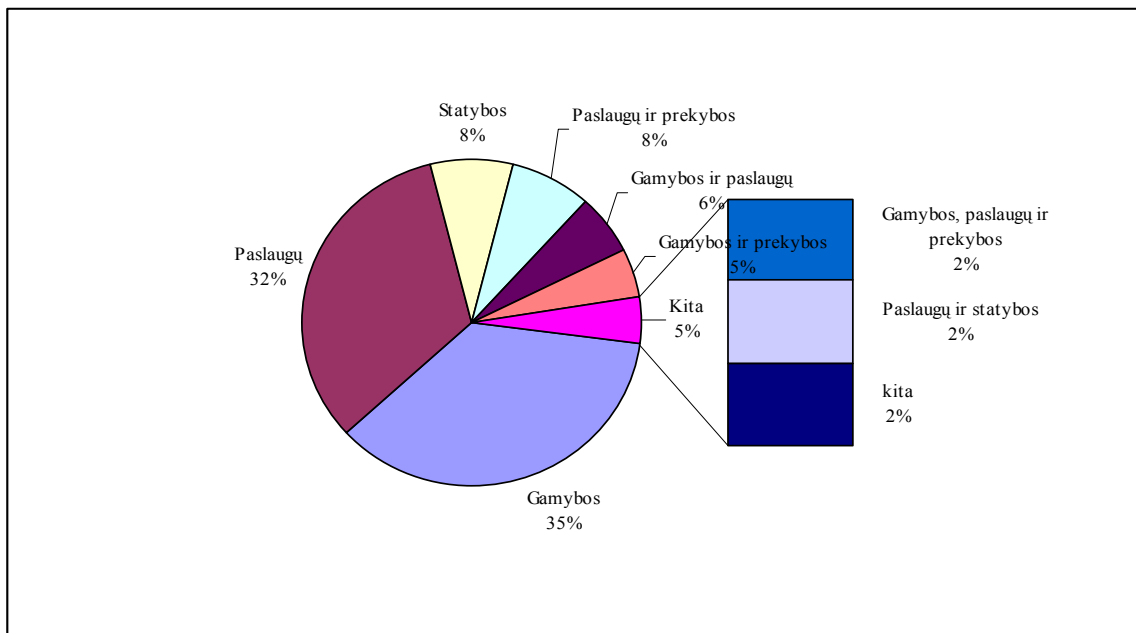


3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybes (proc.)

**Tyrimė dalyvavusių respondentų užimamos pareigos pagal įmonės dydį (žm.)**

| Įmonės dydis   | Užimamos pareigos |                         |                            |                        |      |
|----------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------|------|
|                | Įmonės vadovas    | Generalinis direktorius | Personalo skyriaus vadovas | Personalo vadybininkas | Kita |
| Maža įmonė     | 6                 | 1                       | 1                          | 1                      | 3    |
| Vidutinė įmonė | 11                | 6                       | 7                          | 6                      | 3    |
| Didelė įmonė   |                   | 1                       | 11                         | 5                      |      |

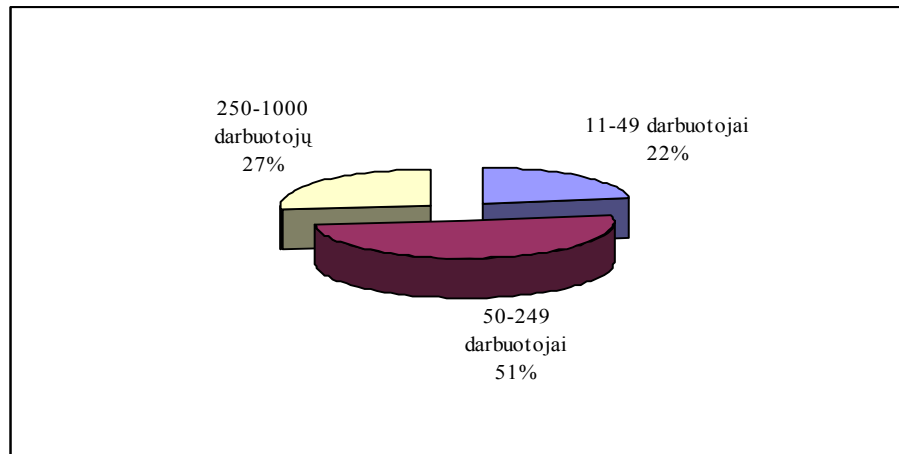
Suskirsčius įmones pagal jų dydį nustatyta, kad mažose įmonėse daugiausia buvo apklausta įmonės vadovų (žr. 4 lentelė). Vidutinėse įmonėse daugiausiai dalyvavo taip pat įmonių vadovai. Taip pat buvo apklausti 7 personalo skyriaus vadovai ir 6 personalo vadybininkai. Tuo tarpu tyrime dalyvavo 11 didelių įmonių personalo skyriaus vadovų, 5 personalo vadybininkai. Taigi matyti, kad didelėse įmonėse yra specialistai, kurie atsakingi už žmogiškųjų išteklių valdymą.

**4 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį (proc.)**

Iš visų tyrime dalyvavusių įmonių daugiausia buvo gamybos t.y. 23 (žr. 4 priedą) arba 35 proc. (žr. 4 pav.) Paslaugų įmonių taip pat buvo apklaustas panašus skaičius t.y. 21 ir tai sudaro 32 proc. visų įmonių. Tuo tarpu statybos įmonių buvo tik 5. Be to svarbu paminėti ir tai, kad kai kurios įmonės užsiima ne viena veikla. 4 paveiksle matyti, kad tyrime dalyvavo įmonės, kurios yra paslaugų ir prekybos (8 proc.), gamybos ir paslaugų (6 proc.), gamybos ir prekybos (5 proc.). Po vieną įmonę buvo gamybos, paslaugų ir prekybos bei paslaugų ir statybos. Todėl galima teigti, kad tyrime dalyvavo įvairių veiklų įmonės.

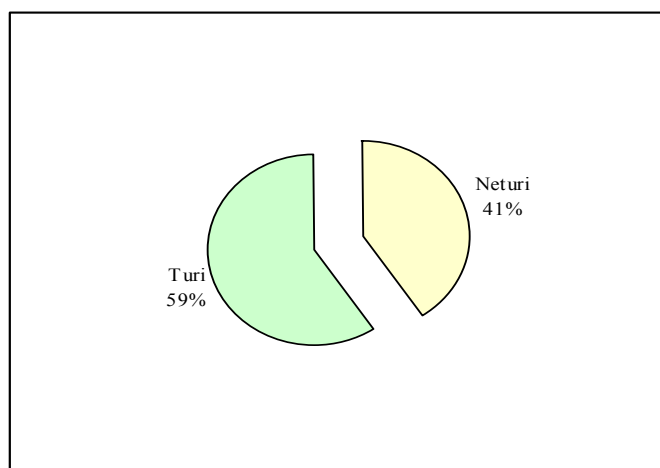
Skirstant įmonių veiklos pobūdį pagal įmonės dydį, nustatyta, kad tyrime daugiausiai dalyvavo mažų įmonių, kurios yra paslaugų (12 įmonių) (žr. 5 priedą). Vidutinės ir didelės

įmonės daugiausiai vykdo gamybinę, atitinkamai 17 įmonių ir 10 įmonių, ir paslaugų veiklas, atitinkamai 13 įmonių ir 7 įmonės.



5 pav. Tiriamųjų įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių (proc.)

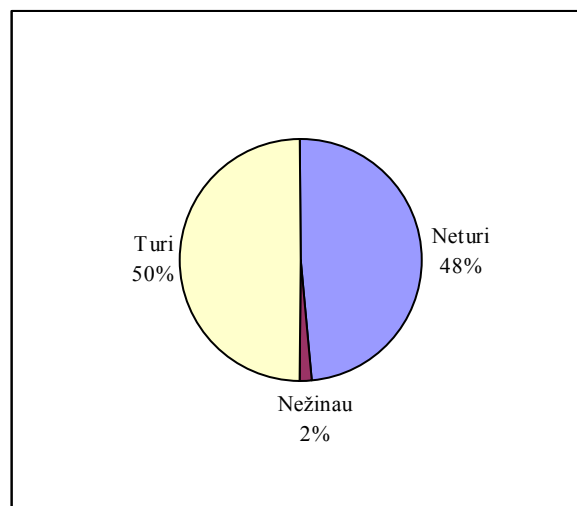
5 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal įmonėje dirbančių darbuotojų skaičių. Įmonės pagal dydį buvo suskirstytos atsižvelgiant į smulkaus ir vidutinio verslo įmonių skirstymą (Lietuvos Respublikos..., 2002). Taigi pateiktame paveiksle matyti, kad daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių įmonių buvo vidutinės įmonės (50 – 249 darbuotojai). Maždaug po vienodai pasiskirstė didelės įmonės (250 – 1000 darbuotojų) ir mažos įmonės (11 – 49 darbuotojai), atitinkamai 27 proc. ir 22 proc. Tyrime nebuvo apklaustos mikro įmonės, kadangi daroma prielaida, jog žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos šiose įmonėse nėra vykdomos arba vykdomos tik minimaliai. Tyrimas parodė, kad daugiausia dalyvavo įmonių, kuriose darbuotojų skaičius yra nuo 50-249 darbuotojai, t.y. vidutinės įmonės.



6 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal personalo skyriaus buvimą (proc.)

Siekiant tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius, įmonė turi turėti personalo skyrių, kuris būtų atsakingas už tinkamai vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus. Kaip jau minėta anksčiau žmogiškųjų išteklių valdymas apima darbų analizę, darbuotojų poreikio planavimą, darbuotojų paiešką ir atranką, mokymus, išmokas ir pan. Taigi personalo skyrius yra skirtas įgyvendinti šias veiklas. Tyrimo rezultatai parodė, kad 59 proc. tyrime dalyvavusių įmonių turi personalo skyrių (žr. 6 pav.). Taip pat rezultatai parodė, kad personalo skyrius turi didelės įmonės: iš 17 didelių įmonių 16 turi (žr. 6 priedą), ir vidutinės įmonės: iš 33 įmonių 20 turi personalo skyrių. Tik dvi tyrime dalyvavusios mažos įmonės atsakė, kad turi personalo skyrių. Tyrimu nustatyta, kad tik didesnės įmonės turi personalo skyrių.

Kitas svarbus klausimas yra tai, ar įmonė turi personalo vadybininką. Tyrimas parodė, kad pusė tyrime dalyvavusių įmonių turi personalo vadybininką (žr. 7 pav.). Taip pat pastebėta, kad didelės ir vidutinės įmonės turi personalo skyriaus vadybininką (kaip ir personalo skyrių turi tik didelės ir vidutinės įmonės) (žr. 7 priedą). Be to, matyti tendencijos, kad įmonės, kurios neturi personalo skyriaus turi personalo vadybininką (žr. 8 priedą). Ypač tai pastebima vidutinio dydžio įmonėse. Tuo tarpu didelės įmonės (250 – 1000 darbuotojų) turi ir personalo skyrių ir personalo vadybininką (iš 17 įmonių 12 turi ir personalo skyrių ir personalo vadybininką). Tai leidžia teigti, kad didelėse įmonėse yra vykdomos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos ir yra skiriamas didesnis dėmesys bei už šių veiklų vykdymą yra atsakingi specialistai.



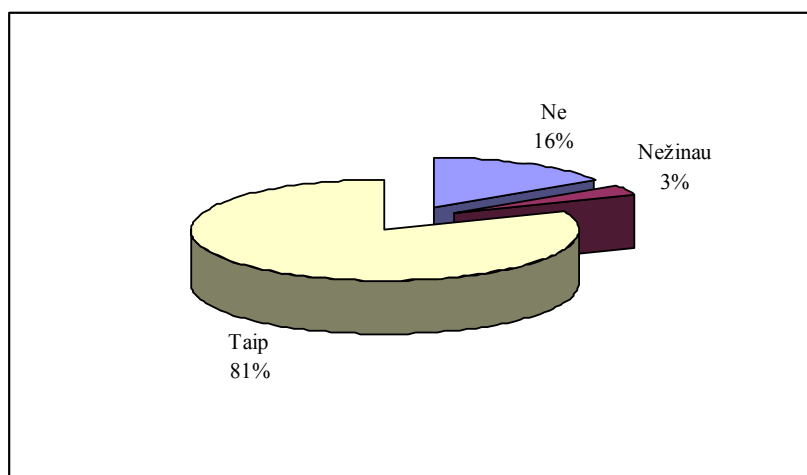
**7 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal personalo vadybininko samdymą (proc.)**

*Taigi demografinė tyrimo analizė parodo, kad tyrime maždaug vienodomis proporcijomis dalyvavo personalo skyriaus vadovų ir įmonės vadovų. Taip pat daugiausia buvo apklausta vidutinių įmonių. Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių įmonių turi personalo skyrių, pusė tirtų įmonių turi personalo vadybininką. Taigi tyrimas parodė, kad didelėse*

įmonėse už žmogiškųjų išteklių valdymą yra atsakingi tam skirti specialistai, t.y. personalo skyriaus vadovai ir personalo vadybininkai, bei skyriai, t.y. personalo skyrius. Mažose įmonėse žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas daugiausia atlieka įmonės vadovai ar padalinių vadovai. Tai reiškia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo veikla yra paskirstyta įvairioms pareigybėms bei tai, kad įmonės neturi personalo specialistų. O tai reiškia, kad mažose įmonėse žmogiškųjų išteklių valdymo veikla nėra išplėtotą. Todėl įmonės negali užtikrinti tinkamos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos.

### 2.3 Darbų analizės atlikimas Šiaulių miesto įmonėse

Darbų analizė, kaip jau minėta anksčiau, yra svarbi tuo, kad yra surenkama visa informacija apie tai, kaip darbuotojai atlieka jiems paskirtus darbus, kiek laiko užtrunka atlikti tam tikras užduotis, kokios yra reikalingos darbuotojo savybės įvairiems darbams atlikti ir pan. Be to, darbų analizės metu surinkta informacija yra skirta pareigybinių nuostatų, darbo santraukų sudarymui. Svarbu paminėti ir tai, kad darbų analizė naudinga kitoms žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijoms atlikti.



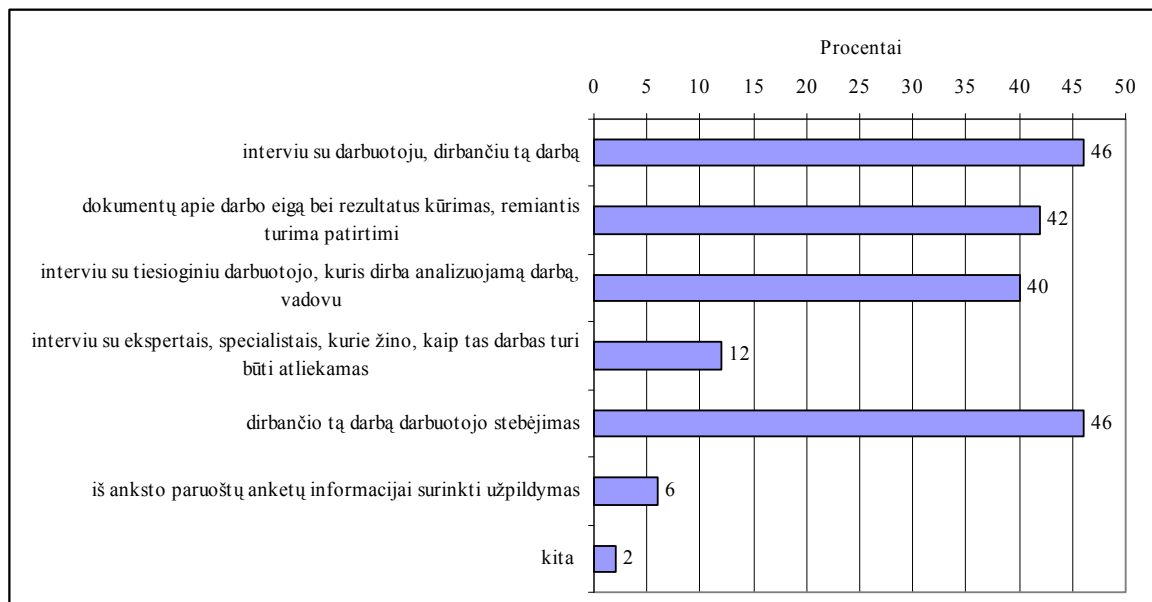
8 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal darbų analizės atlikimą (proc.)

Tyrimo rezultatai parodė, kad 81 proc. (žr. 8 pav.) tyrime dalyvavusių įmonių atlieka darbų analizę, o tai reiškia, kad įmonės renka informaciją apie atliekamus darbus, jų ypatybes. Taip įmonė sužino, kokie reikalavimai yra būtini darbuotojui, kad šis galėtų atlikti šį darbą. Be to, įmonės surinktą informaciją gali panaudoti darbą reglamentuojančių dokumentų sudarymui (pareigybiniais nuostatais, darbo specifikacijai). Įmonių buvo prašoma įvardinti dėl kokių priežasčių atlieka ar neatlieka darbų analizės. Dauguma įmonių nenurodė dėl kokių priežasčių neatlieka darbų analizės. Tačiau dvi įmonės paminėjo, kad neatlieka darbų analizės, nes ji nėra būtina. Tai reiškia, kad 19 proc. (žr. 8 pav.) nesupranta, kad atliekama

darbų analizė yra svarbi ne tik nustatant reikalavimus tų darbų atlikimui, pareigybiniais nuostatomis, bet ir kitoms žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms.

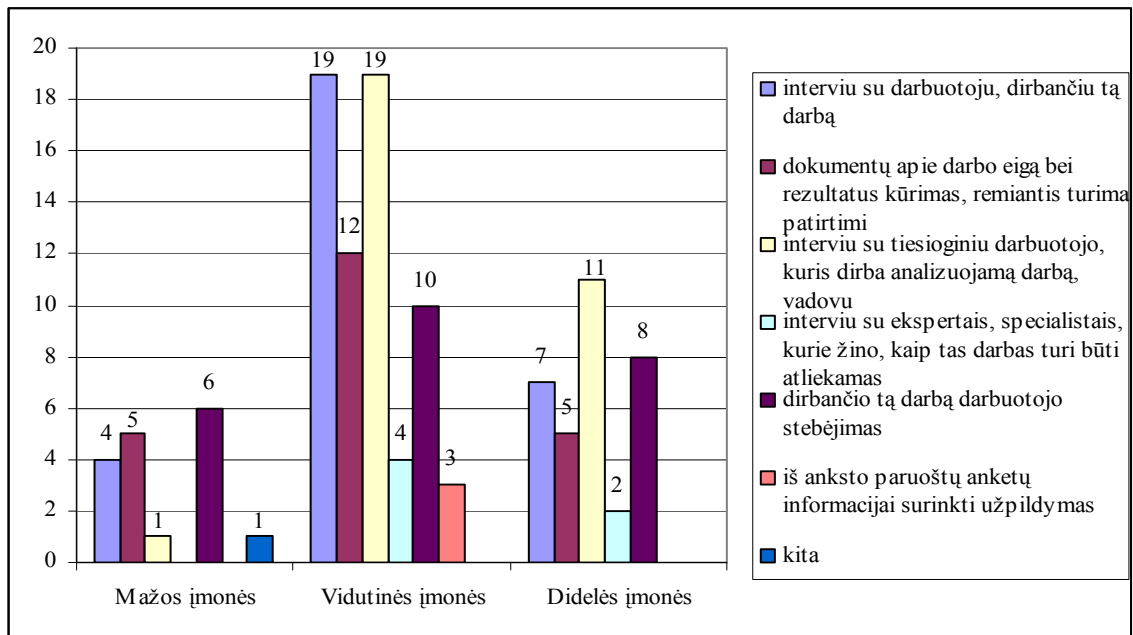
Beveik pusė įmonių, kurios atlieka darbų analizę, atsakė į atvirą klausimą ir nurodė priežastis, kodėl atlieka darbų analizę. Pagrindinės priežastys: išsiaiškinti ką įmonė daro gerai, ar blogai; kad galėtų planuoti tolesnius darbus; nustatyti įmonės stipriąsias ir silpnąsias vietas; atliekama tik dėl to, kad būtų įgyvendinti ir tobulinami tam tikri standartai; pagerinti pačių darbų kokybę; ar darbai atliekami pagal nustatytus reikalavimus; planuoti tolimesnius veiksmus pvz.: finansus; išsiaiškinti darbų specifiką; kad būtų efektyviai panaudoti žmoniškieji ištekliai. Dažniausiai minima buvo tai, kad darbų analizė padeda nustatyti įmonės silpnąsias ir stipriąsias sritis. Tik kelios įmonės nurodė, kad darbų analizės metu gautą informaciją panaudoja paskirstant finansus, ar kitoms veikloms. Taigi gauti rezultatai parodo, kad įmonės nesupranta darbų analizės svarbos, taip pat neįvertina, kad darbų analizė yra naudinga kitoms žmogiškųjų išteklių valdymo sritims, tokioms kaip darbuotojų atranka, paieška, vertinimas, kompensavimas ir kt. Be to, yra įmonių, kurios darbų analizę atlieka, nes to reikalauja įvairūs standartai. O tai tik dar labiau įrodo apie įmonių darbų analizės svarbos nesuvokimą.

Informacijos apie darbų analizę surinkimui galima naudoti įvairius metodus. respondentų buvo prašoma nurodyti metodus, kuriais yra surenkama informacija. 9 paveiksle pateikti gauti rezultatai.



**9 pav. Darbų analizės informacijos rinkimo metodai (proc.)**

Taigi iš 9 paveikslo matyti, kad dažniausiai tyrime dalyvavusios įmonės naudoja *interview su darbuotoju, dirbančiu tą darbą* ir *dirbančio tą darbą darbuotojo stebėjimas* (46 proc. įmonių). Taip pat įmonės naudoja *dokumentų apie darbo eigą bei rezultatus kūrimas, remiantis turima patirtimi* (42 proc.) ir *interview su tiesioginiu darbuotoju, kuris dirba analizuojamą darbą, vadovu* (40 proc.). Rečiau yra naudojamas iš anksto paruoštų anketų užpildymas (6 proc.). Gauti rezultatai parodė, kad 53 proc. tyrime dalyvavusių įmonių naudoja du informacijos rinkimo metodus, 33 proc. naudoja net tris informacijos rinkimo metodus, vieną metodą naudoja tik 12 proc. įmonių (žr. 9 priedą).



10 pav. Darbų analizės informacijos rinkimo metodai pagal įmonės dydį (žm.)

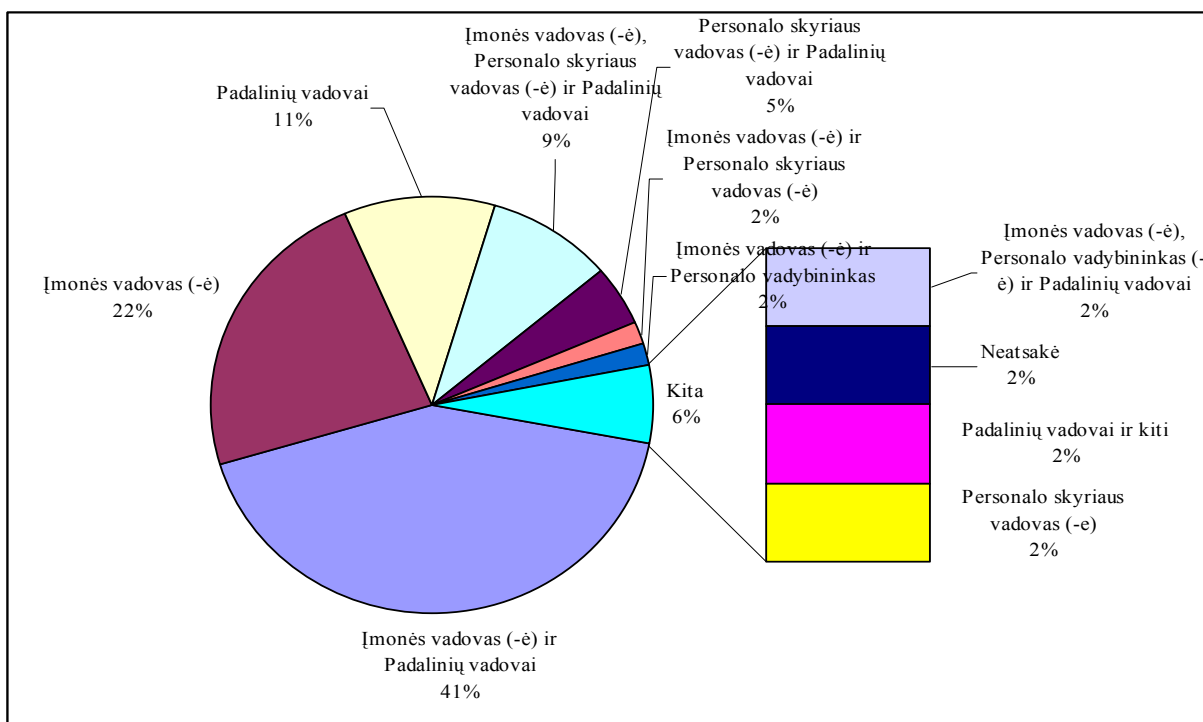
Taip pat tyrimu nustatyta, kad mažose įmonėse dažniausiai yra naudojami trys metodai, t.y. *dirbančio tą darbą darbuotojo stebėjimas* *dokumentų apie darbo eigą bei rezultatus kūrimas, remiantis turima patirtimi* bei *interview su darbuotoju, dirbančiu tą darbą* (žr. 10 pav.). Septintadalis vidutinių įmonių taiko *interview su darbuotoju, dirbančiu tą darbą* ir *interview su tiesioginiu darbuotoju vadovu*. Kaip matyti, įmonės naudoja *interview* metodą. Svarbu, kad *interview* būtų struktūrizuotas, kadangi tokio pobūdžio *interview* yra lengviau palyginti ir jis yra objektyvesnis. Didelėse įmonėse dažniausiai taikomas *interview* metodas su tiesioginiu darbuotoju vadovu bei darbuotojo stebėjimas. Svarbu paminėti tai, kad stebėjimo metodas yra tinkamas tuomet, kai atliekamas nesunkus fizinis ir protinis darbas. Šį metodą taiko gamybos, paslaugų ir statybos įmonės. Tyrimo rezultatai parodė, kad vidutinėse ir didelėse įmonėse taikomi įvairesni darbų analizės informacijos rinkimo metodai.

*Apibendrinant galima teigti*, kad keturi penktadaliai įmonių atlieka darbų analizę, tačiau ne visiškai supranta darbų analizės atlikimo svarbos. Taip pat nesupranta, kad darbų analizės

informacija gali būti pritaikyta ir panaudota kitoms žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms. Dažniausiai įmonės informaciją apie darbų analizę renkama interviu ir stebėjimo metodais. Tačiau išskirstant pagal įmonės dydį nustatyta, kad mažos įmonės taiko darbuotojo stebėjimo metodą ir dokumentų kūrimą, remiantis turima patirtimi. Vidutinės ir didelės įmonės informaciją renka interviu metodu su darbuotoju ir jo tiesioginiu vadovu. Be to, įmonės dažniausiai taiko ne vieną, o du arba tris darbų analizės informacijos rinkimo metodus.

## 2.4 Darbuotojų poreikio planavimas

Kiekviena įmonė norėdama užtikrinti, kad atsiradus laisvai darbo vietai ji būtų kuo greičiau užimta, privalo planuoti darbuotojų poreikį. Darbuotojų poreikio planavimas užtikrina ne tik tai, kad laisva darbo vieta bus užimta greičiau, sutaupant laiko darbuotojo paieškomis, bet ir sutaupoma įmonės lėšų. Be to, darbuotojų poreikio planavimas padeda kontroliuoti darbuotojų kaitą, nustatyti kaitos priežastis. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad 94 proc. tyrime dalyvavusių Šiaulių miesto įmonių planuoja darbuotojų poreikį (žr. 10 priedą).

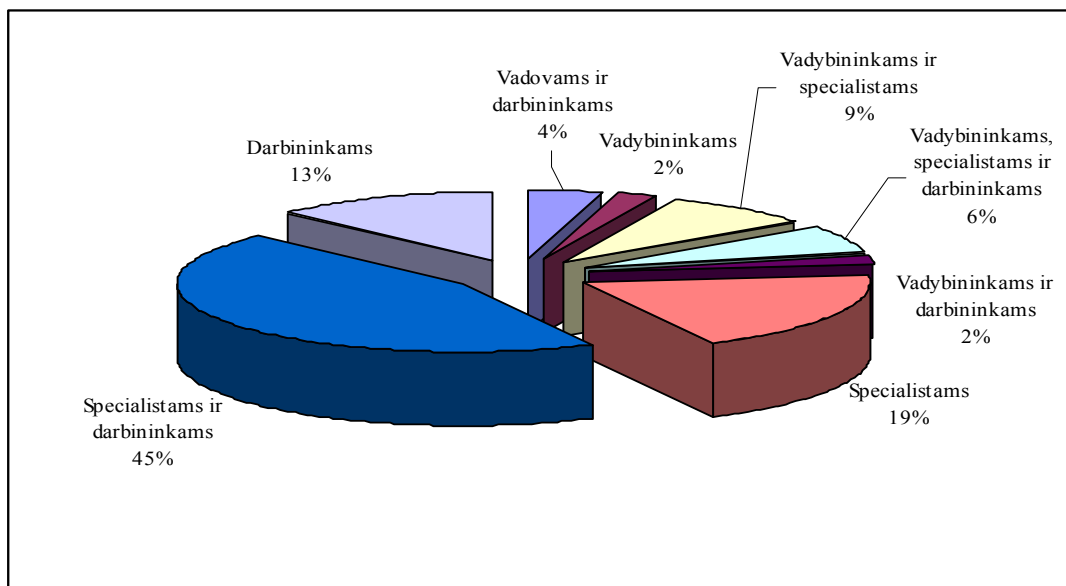


11 pav. Darbuotojų poreikio nustatymas (proc.)

11 paveiksle matyti, kad darbuotojų poreikį įmonėse dažniausiai planuoja įmonės vadovai ir padalinių vadovai (41 proc.). Taip pat 22 proc. respondentų nurodė, kad darbuotojų poreikį planuoja tik įmonės vadovai ir 11 proc. planuoja tik padalinių vadovai. Taip pat pastebėta, kad mažose įmonėse dažniausiai darbuotojų poreikį planuoja tik įmonių vadovai (8

iš 13 mažų įmonių) (žr. 11 priedą). Didelėse įmonėse dažniausiai darbuotojų poreikį nustato įmonės vadovas ir padalinių vadovai kartu (11 iš 17 tyrime dalyvavusių įmonių). Vidutinėse įmonėse dažniausiai nustato įmonės vadovas ir/arba padalinių vadovai.

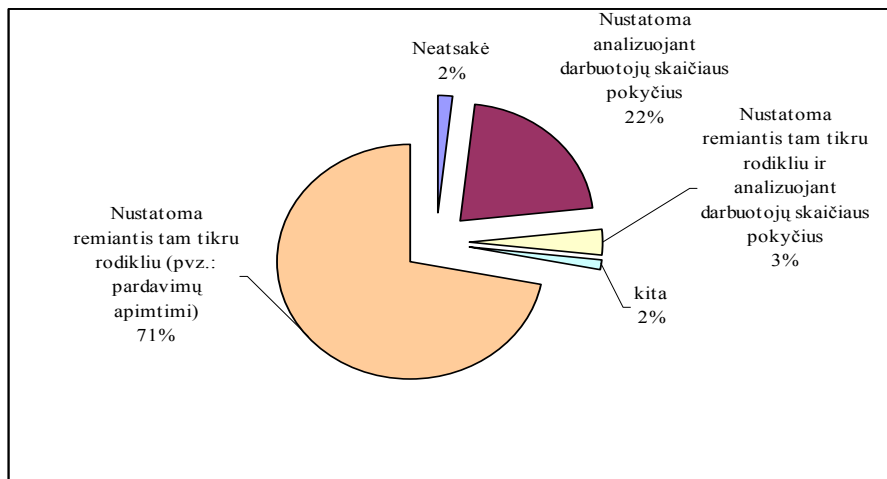
Įmonė norėdama kuo geriau užtikrinti laisvų darbo vietų užimtumą turi planuoti darbuotojų poreikį visoms pareigybėms. Tačiau iš tyrime dalyvavusių įmonių atsakymų matyti, kad darbuotojų poreikį visoms pareigybėms planuoja tik 23 proc. (žr. 12 priedą). Net 73 proc. įmonių darbuotojų poreikį planuoja ne visoms pareigybėms. Tai reiškia, kad įmonėse darbuotojų planavimo veikla yra neišplėtotą. Įmonės darbuotojų planavimas turi būti atliekamas visoms pareigybėms. Todėl tyrimas parodė, kad įmonės neįvertina darbuotojų planavimo svarbos ir nesupranta, kad planuodamos įmonės mažiau prarandą lėšų negu neplanuodamos. Respondentų buvo prašoma nurodyti, kokioms pareigybėms jie atlieka planavimą. Taigi iš 12 paveikslo matyti, kad darbuotojų poreikis dažniausiai yra planuojamas specialistams ir darbininkams (45 proc.). Taip pat įmonės daugiausiai planuoja darbuotojų poreikį tik specialistams (19 proc.) arba tik darbininkams (13 proc.). Rečiausiai darbuotojų poreikio planavimo nustatymas atliekamas vadovų pareigybėms (4 proc.).



12 pav. Darbuotojų poreikio planavimas pagal pareigybes (proc.)

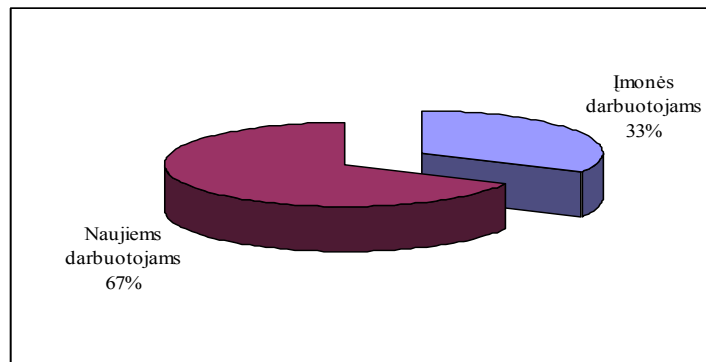
Siekiant nustatyti reikiamą darbuotojų skaičių, įmonė turi taikyti tam tikrą metodą. Anksčiau teorinėje dalyje buvo minimi du metodai skirti prognozuoti darbuotojų poreikį: *tendencijų analizė* ir *proporcijų analizė*. Tendencijų analizė skirta išsiaiškinti darbuotojų skaičiaus kitimo tendencijas. Dažniausiai analizuojami paskutiniai penki metai. Proporcijų analizė – prognozavimas remiantis kuriuo nors priežastinio rodiklio (pvz.: pardavimų apimtis) santykiu su reikalingu darbuotojų skaičiumi. Taigi įmonės dažniausiai taiko proporcijų

analizę. 71 proc. įmonių pažymėjo šį variantą. 22 proc. tyrime dalyvavusių įmonių taiko tendencijų analizę (žr. 13 pav.). 2 tyrime dalyvavusios įmonės naudoja abu darbuotojų prognozavimo metodus. Šiuos abu metodus taiko vidutinė ir didelė įmonės. Tik 3 vidutinės įmonės nustato darbuotojų poreikį remiantis darbuotojų skaičiaus pokyčiais (žr. 13 priedą). Pusė didelių įmonių naudoja tendencijų analizę, o kita pusė proporcijų. Trečdalis mažų įmonių naudoja tendencijų analizę. Rezultatai parodė, kad tendencijų analizę yra populiareesnė tarp didelių įmonių.



13 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų prognozavimo metodus (proc.)

Svarbu paminėti ir tai, kad įmonė nustačiusi *žmogiškųjų išteklių paklausą*, t.y. įmonė įvertinusi kiek ir kokių darbuotojų reikės ateityje, turi nustatyti žmogiškųjų išteklių pasiūlos šaltinius. Galimi du pasiūlos šaltiniai: vidaus ir išorės. Vidaus pasiūla – tai įmonėje dirbantys darbuotojai. Išorės pasiūla – kitų įmonių darbuotojai, bedarbiai ar besimokantys asmenys. 14 paveiksle matyti, kad tyrime dalyvavusios įmonės daugiausiai taiko išorės pasiūlą (67 proc.). Išorės pasiūla yra naudinga tuo, kad į įmonę atėję nauji darbuotojai ateina su naujomis idėjomis. Tačiau šis pasiūlos šaltinis yra tinkamesnis, kai kuriama nauja įmonė ar skyrius. Tik septintadalis mažų įmonių naudoja vidaus pasiūlos šaltinius (žr. 14 priedą.). Tai reiškia, kad mažose įmonėse, esamiems įmonės darbuotojams nėra suteikiama galimybė daryti karjerą. O tai įrodo, kad mažose įmonėse nėra atliekamas karjeros planavimas. Trečdalis vidutinių įmonių naudoja vidaus pasiūlos šaltinį. Tuo tarpu beveik pusė didelių įmonių taiko vidaus pasiūlos šaltinius. Tai parodo, kad didelėse įmonėse karjeros planavimas atliekamas dažniau nei vidutinėse ar mažose.



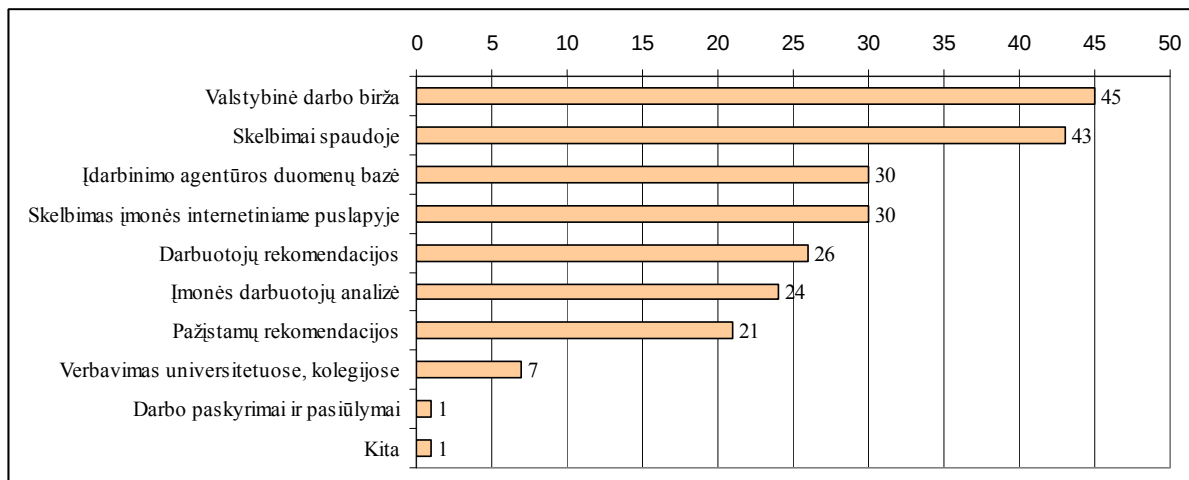
14 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal pasiūlos šaltinius (proc.)

*Apibendrinant galima pastebėti, kad beveik visos tyrime dalyvavusios įmonės planuoja darbuotojų poreikį. Dažniausiai darbuotojų poreikį nustato įmonės vadovas ir/arba padalinių vadovai. Taip pat pastebėta, kad trys ketvirtadaliai tyrime dalyvavusių įmonių planuoja darbuotojų poreikį ne visoms pareigybėms. Dažniausiai yra planuojama specialistams ir darbininkams. Įmonės daugiausiai taiko proporcijų analizę prognozuojant darbuotojų analizę. Be to, įmonės naudoja išorės pasiūlos šaltinį ir laisvas darbo vietas siūlo naujiems darbuotojams. Taigi tyrimu nustatyta, kad darbuotojų poreikio planavimas nėra išplėtotas. Didelėse įmonėse ši veiklos svarba yra labiau suvokiama nei vidutinėse ar mažose. Be to, didelėse įmonėse įmonės darbuotojams suteikiama galimybė daryti karjerą. Tai reiškia, kad šiose įmonėse yra atliekamas karjeros planavimas, kas skatina darbuotojus nepalikti įmonės.*

## 2.5 Darbuotojų verbavimas ir atranka

Įmonės nustačiusios reikiamą darbuotojų skaičių turi išsirinkti kokiais verbavimo kanalais naudosis. Verbavimo metodai gali būti du: išoriniai ir vidiniai. Įmonėms yra svarbu pasirinkti kuo geresnį verbavimo metodą, kuris užtikrintų tinkamą kandidato pasirinkimą. Iš 15 paveikslo matyti, kad Šiaulių miesto įmonės taiko ne vieną verbavimo metodą. 43 proc. įmonių naudoja po tris verbavimo metodus (žr. 15 priedą). 19 proc. įmonių taiko keturis verbavimo metodus. Tyrimo rezultatai parodė, kad Šiaulių miesto įmonės dažniausiai naudojasi Valstybinės darbo biržos paslaugomis, t.y. 45 įmonės. Kitas dažnai taikomas metodas yra skelbimai spaudoje (43 įmonės iš 64). Taip pat įmonės yra linkusios naudotis Įdarbinimo agentūrų duomenų bazėmis bei skelbia naujus darbo pasiūlymus savo internetiniame tinklalapyje (po 30 įmonių taiko šį verbavimo metodą). Tačiau rezultatai parodė, kad tik 7 įmonės naudojasi verbavimu universitetuose ir kolegijose. Įmonės nepasinaudoja šia galimybe ir neįdarbina jaunų specialistų, kurie gali būti labai naudingi įmonei dėl savo naujų idėjų ir pan. Tačiau viena įmonė pažymėjo, kad yra sudariusi sutartį su

universitetu. Taigi matyti, kad įmonės daugiau taiko išorinius verbavimo metodus, o ne vidinius. Vidinius verbavimo metodus taiko 25 įmonės, tai darbo paskyrimai ir pasiūlymai (1 įmonė) bei įmonės darbuotojų analizė (24 įmonės).



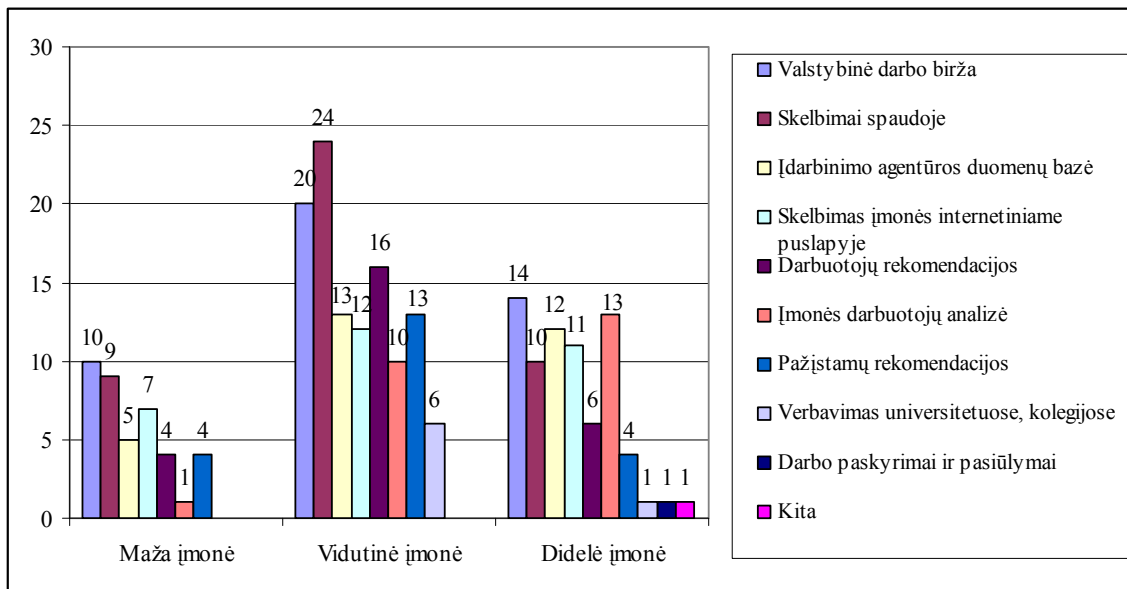
15 pav. Šiaulių miesto įmonėse naudojami verbavimo metodai (žm.)

Atsižvelgiant į įmonės dydį nustatyta, kad mažose įmonėse dažniausiai naudojamas verbavimo metodai yra Valstybinė darbo birža (žr. 16 pav.). Iš 14 tyrime dalyvavusių mažų įmonių 10 įmonių naudojasi Valstybinės darbo biržos paslaugomis. Kitas dažnai naudojamas metodas yra skelbimai spaudoje (9 įmonės). Tyrimas parodė, kad tik 1 įmonė naudoja įmonės darbuotojų analizę. Taigi tyrimu nustatyta, kad mažos įmonės naudoja tik išorinius verbavimo metodus. O kaip jau minėta anksčiau, tai reiškia, kad mažose įmonėse nėra galimybės darbuotojams daryti karjeros ir nėra vykdomas karjeros planavimas.

Iš 16 paveikslo matyti, kad vidutinėse įmonėse dažniausiai naudojamas verbavimo metodas – skelbimai spaudoje. Šį verbavimo metodą naudoja truputį daugiau nei du trečdaliai vidutinių įmonių. Antras dažnai naudojamas metodas – Valstybinė darbo birža. Dar vienas dažnai taikomas metodas darbuotojų rekomendacijos ir pažįstamų rekomendacijos. O tai parodo, kad vidutinėse įmonėse vis dar vyrauja pažįstamų samdymas. Tai sumažina galimybę įsidarbinti kitiems darbuotojams. Kadangi vidutinės įmonės dažniausiai naudoja išorinius pasiūlos metodus savaime aišku, kad rečiau naudoja ir įmonės darbuotojų analizę. Šį metodą naudoja trečdalis vidutinių įmonių.

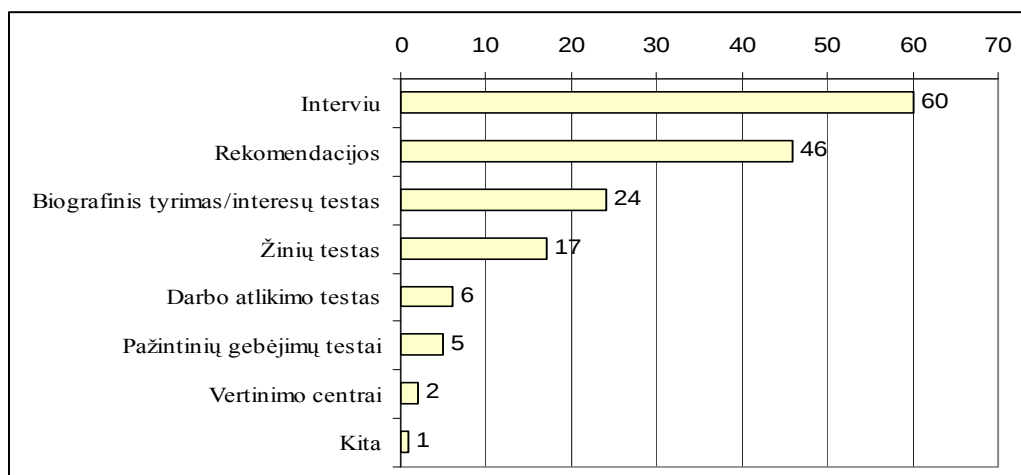
Keturi penktadaliai didelių įmonių naudojasi Valstybinės darbo biržos paslaugomis. Tačiau panašus skaičius didelių įmonių taiko įmonės darbuotojų analizę. Kas parodo, jog įmonės darbuotojai gali daryti karjerą. Didelėse įmonėse rečiau naudojamos pažįstamų ir

darbuotojų rekomendacijos. Be to, didelėse įmonėse taikoma daugiau verbavimo metodų negu mažose ar vidutinėse įmonėse.



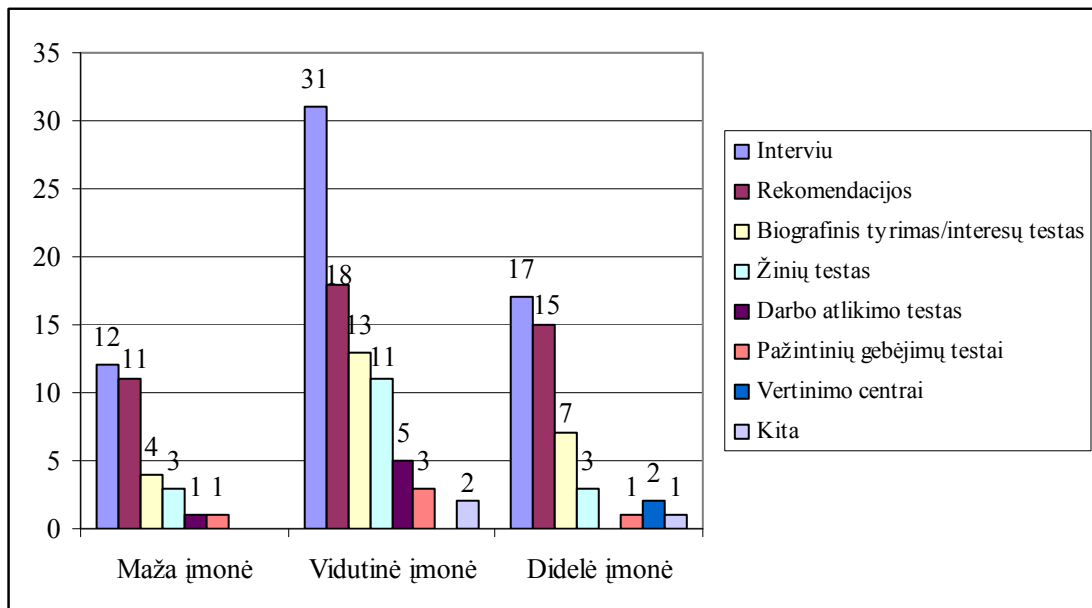
#### 16 pav. Naudojami verbavimo metodai pagal įmonės dydį (žm.)

Skirtingoms pareigybėms 73 proc. Šiaulių miesto įmonių taiko skirtingus verbavimo metodus skirtingoms pareigybėms (žr. 16 priedą). Tai reiškia, kad įmonės supranta, jog taikant skirtingus verbavimo metodus skirtingoms pareigybėms išsirinks tinkamą kandidatą. Pusė mažų įmonių netaiko skirtingų atrankos būdų skirtingoms pareigybėms (žr. 17 priedą). Tai reiškia, kad mažose įmonėse skirtingoms pareigybėms naudojami vienodi verbavimo metodai, kas gali neleisti įmonėms išsirinkti tinkamo kandidato. Beveik trečdalis vidutinių įmonių taip pat nenaudoja skirtingų verbavimo metodų skirtingoms pareigybėms. O tai taip pat sumažina galimybę išsirinkti tinkamus kandidatus į laisvą darbo vietą. 15 didelių įmonių iš 17 įmonių taiko skirtingus verbavimo būdus skirtingoms pareigybėms.



#### 17 pav. Atrankos metodai Šiaulių miesto įmonėse (žm.)

17 paveiksle pateikti atrankos metodai naudojami Šiaulių miesto įmonėse. Kaip matyti 94 proc. tyrime dalyvavusių įmonių taiko interviu. Kitas įmonių taikomas metodas – rekomendacijos. Jį taiko 72 proc. įmonių. Taip pat šiuos du metodus kartu dažniausiai ir taiko įmonės. Biografinį ir interesų testą taiko 24 įmonės. Kaip matyti darbo atlikimo testas, pažintinių gebėjimų testai ir vertinimo centrai nėra itin populiarūs. Vertinimo centrai nėra populiarūs, nes yra brangūs, kadangi kandidatų vertinimui yra samdomi specialistai, kurie stebi kandidatus jiems atliekant darbus. Tuo tarpu atlikimo testas yra efektyvus, nes padeda atrinkti kandidatus ir įvertinti jų įgūdžius bei gebėjimus.



18 pav. Naudojami atrankos metodai pagal įmonės dydį (žm.)

Tyrimu nustatyta, kad mažose įmonėse dažniausiai naudojami du atrankos metodai. Tai interviu ir rekomendacijos (žr. 18 pav.). Interviu metodas yra tinkamas tuomet, kai siekiama išsiaiškinti darbuotojo savybes, kurios nenurodomos CV ir pan. Tačiau šis metodas nėra tinkamas įvertinti darbuotojo kvalifikacijos ir kompetencijos. Vidutinėse įmonėse taip pat dažniausiai yra taikomas interviu metodas. Šio metodo nenaudoja tik dvi vidutinės įmonės. Kaip ir mažose ir vidutinėse įmonėse, didelėse įmonėse dažniausi atrankos metodai – interviu ir rekomendacijos. Tačiau 2 didelės įmonės naudoja vertinimo centrus. Šis metodas padeda įvertinti įvairias darbuotojo savybes bei kvalifikaciją ir kompetenciją. Šį metodą taiko didelės įmonės, nes yra brangus.

Pagrindinės priežastys dėl kurių įmonės taiko tokius metodus yra todėl, kad padeda geriausiai atrinkti kandidatą į laisvą darbo vietą, taip pat padeda išsiaiškinti kandidatų gebėjimus bei įgūdžius atlikti jam paskirtą darbą. Leidžia įvertinti darbuotojo kompetenciją ir kvalifikaciją. Be to, pamatomos darbuotojo savybės, kurių neatskleidžia vien tik taikant CV.

Tačiau kai kurios įmonės paminėjo, kad tokie metodai yra taikomi, nes taip nustatyta personalo politikos apraše.

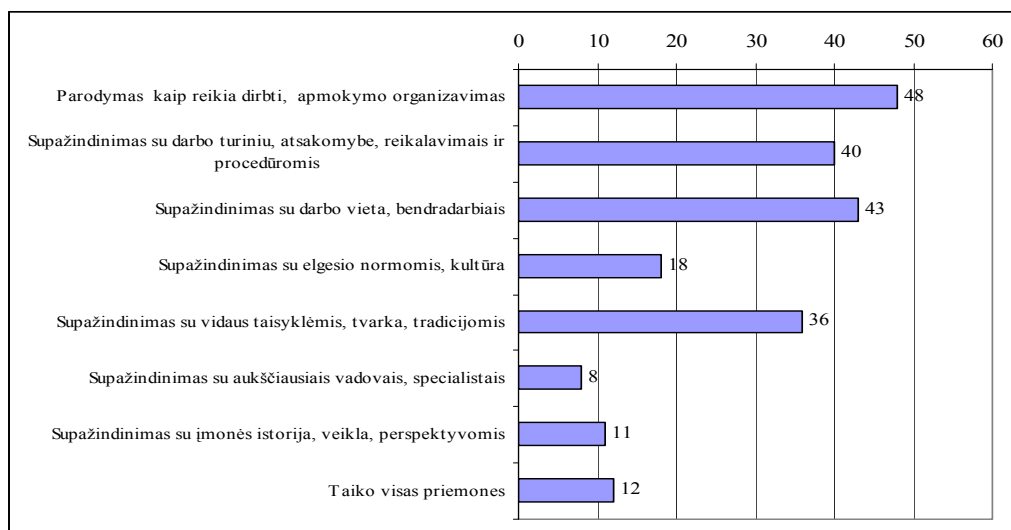
Iš visų tyrime dalyvavusių respondentų 80 proc. dalyvauja atrenkant darbuotojus. Pastebėta, kad atrankos procese rečiau dalyvauja personalo vadybininkai, dirbantys įmonėse, kuriose yra personalo skyrius (5 personalo vadybininkai nedalyvauja iš 7) (žr. 18 priedą). Mažose įmonėse atrankos procese dalyvauja įmonės vadovai (žr. 19 priedą). Tai parodo, kad kandidatą atranka ne personalo specialistas. Vidutinėse įmonėse pastebima, kad dalyvauja ir įmonės vadovai ir personalo skyriaus vadovai. Tuo tarpu didelėse įmonėse atrankos procese dalyvauja personalo skyriaus vadovai ir personalo vadybininkai. 85 proc. Šiaulių miesto įmonių taiko skirtingus atrankos metodus skirtingoms pareigybėms (žr. 20 priedą). 8 iš 14 mažų įmonių taiko skirtingus atrankos metodus skirtingoms pareigybėms (žr. 21 priedą). Kadangi skirtingoms pareigybėms reikalingos skirtingos darbuotojo savybės bei kvalifikacija, atrenkant darbuotojus būtina taikyti skirtingus metodus. Taikant vienodus metodus gali būti nepastebėtos reikiamos darbuotojo savybės ir atrinktas netinkamas darbuotojas. Absoliučiai visos didelės įmonės taiko skirtingus atrankos metodus skirtingoms pareigybėms.

*Apibendrinant galima pastebėti*, kad įmonės labiau naudoja išorinius verbavimo metodus negu vidinius. Tik didelėse įmonėse dažniau yra naudojami vidiniai verbavimo metodai. Taip pat įmonės dažniausiai taiko tris verbavimo metodus: interviu, rekomendacijos ir biografinis tyrimas/interesų testas. Trys ketvirtadaliai įmonių taiko skirtingus verbavimo metodus skirtingoms pareigybėms. Mažose įmonėse dažniau yra naudojami vienodi verbavimo metodai. O tai mažoms įmonėms neleidžia atrinkti reikiamų kandidatų pareigoms užimti. Pastebėta, kad Šiaulių miesto įmonėse populiariausi atrankos metodai yra interviu ir rekomendacijos. Pagrindinės priežastys dėl kurių įmonės taiko tam tikrus atrankos metodus yra todėl, kad geriausiai padeda išsiaiškinti visą reikiamą informaciją apie kandidatą į laisvą darbo vietą. Mažose įmonėse atrankos procese dalyvauja įmonių vadovai. Didelėse įmonėse personalo skyriaus vadovai ir personalo vadybininkai.

## 2.6 Darbuotojų adaptavimas ir mokymas Šiaulių miesto įmonėse

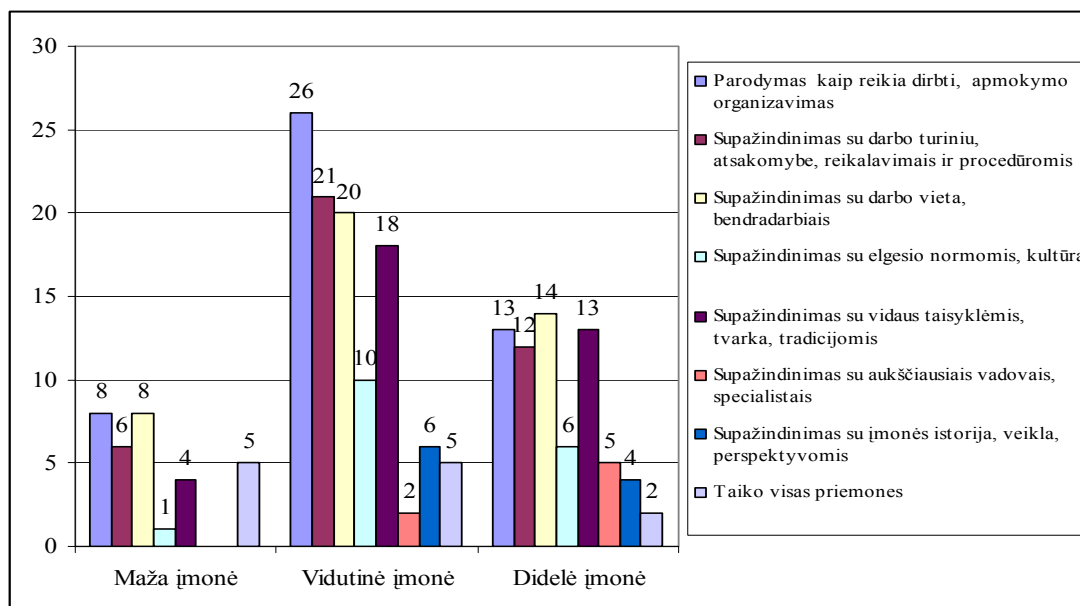
Įmonė įdarbinusi naują darbuotoją privalo jį adaptuoti. Darbuotojų adaptavimas yra būtinas, nes taip naujas darbuotojas susipažįsta su savo darbovieta, joje galiojančiomis taisyklėmis, naujais bendradarbiais ir pan. Adaptavimas yra svarbus ir pačiai įmonei, kadangi kuo greičiau darbuotojas pripras prie naujos darbo vietos, tuo jis greičiau pasieks įprastą darbo našumą. Taigi įmonė turi būti suinteresuota, kad darbuotojo adaptavimo laikotarpis būtų kuo trumpesnis. Tyrimo rezultatai parodė, kad absoliučiai visos tyrime dalyvavusios

Šiaulių miesto įmonės atlieka darbuotojų adaptavimą. Tai reiškia, kad įmonės supranta, jog adaptavus darbuotojus, jie greičiau pradės dirbti įprastu našumu.



### 19 pav. Adaptavimo priemonių taikymas Šiaulių miesto įmonėse (žm.)

19 paveiksle pateiktos adaptavimo priemonės taikomos Šiaulių miesto įmonėse. Matyti, kad trys ketvirtadaliai įmonių *parodo kaip reikia dirbti ir organizuoja apmokymus*. 43 tyrime dalyvavusios įmonės t.y. 67 proc. įmonių naujus darbuotojus *supažindina su darbo vieta ir bendradarbiais*. Panašus skaičius įmonių *supažindina naujus darbuotojus su darbo turiniu, atsakomybe, reikalavimais ir procedūromis* (40 įmonių) bei *supažindina su vidaus taisyklėmis, tvarka ir tradicijomis* (36 įmonės). Tyrimo rezultatai parodė, kad tik 8 įmonės (12 proc.) supažindina darbuotojus su aukščiausiais vadovais ir specialistais. 19 proc. įmonių naujiems darbuotojams taiko visas adaptavimo priemones.

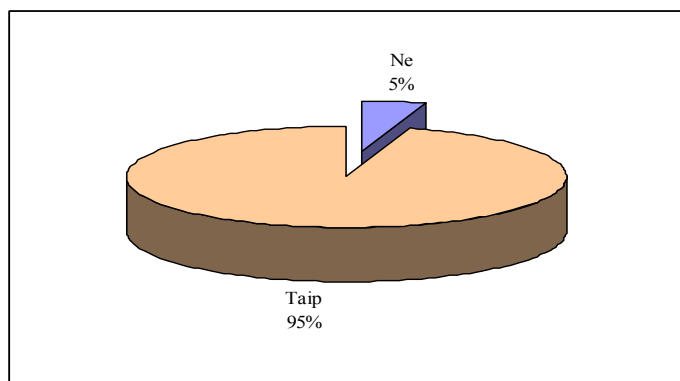


### 20 pav. Naudojamos adaptavimo priemonės pagal įmonės dydį (žm.)

Tyrimas parodė, kad mažose įmonėse dažniausiai naujam darbuotojui yra parodoma kaip dirbti ir organizuojamas apmokymas bei supažindinamas su darbo vieta ir bendradarbiais (žr. 20 pav). Tik viena maža įmonė supažindina su elgesio normomis ir kultūra. Trečdalis tyrime dalyvavusių mažų įmonių taiko visas adaptavimo priemones. Kuo mažos įmonės taikys daugiau adaptavimo priemonių, tuo greičiau naujas darbuotojas adaptuosis ir greičiau pradės dirbti visu našumu.

Keturi penktadaliai tyrime dalyvavusių vidutinių įmonių naujiems darbuotojams parodo kaip reikia dirbti ir apmoko. Du trečdaliai vidutinių įmonių naujus darbuotojus supažindina su darbo turiniu, atsakomybe bei su darbo vieta ir bendradarbiais. Tik dvi įmonės supažindina naujus darbuotojus su aukščiausiais vadovais. Tyrimu nustatyta, kad vidutinėse įmonėse taikomas ne vienas adaptavimo metodas, tačiau tik 5 vidutinės įmonės (iš 33) naudoja visas adaptavimo priemones. Tai reiškia, kad vos septintadalis vidutinių įmonių pilnai supranta naujo darbuotojo adaptavimo svarbą.

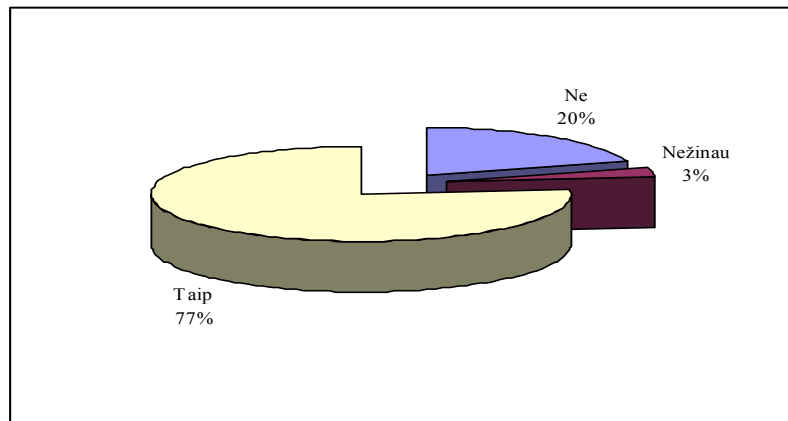
Iš 20 paveikslo matyti, kad didelėse įmonėse dažniausiai nauji darbuotojai yra supažindinami su darbo vieta ir bendradarbiais, taisyklėmis ir normomis bei parodoma kaip reikia dirbti. Tik dvi didelės įmonės taiko visas adaptavimo priemones. Tyrimas parodė, kad tik vidutinėse ir didelėse įmonėse nauji darbuotojai yra supažindinami su įmonės istorija, veikla bei supažindinami su aukščiausiais vadovais ir specialistais. Be to, mažose įmonėse naudojam mažiau adaptavimo priemonių. Tai parodo, kad mažose įmonėse mažiau skiriama dėmesio naujiems darbuotojams, o tai neleidžia jiems greičiau pradėti dirbti įprastu ritmu.



21 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų mokymo ir tobulinimo atlikimą (proc.)

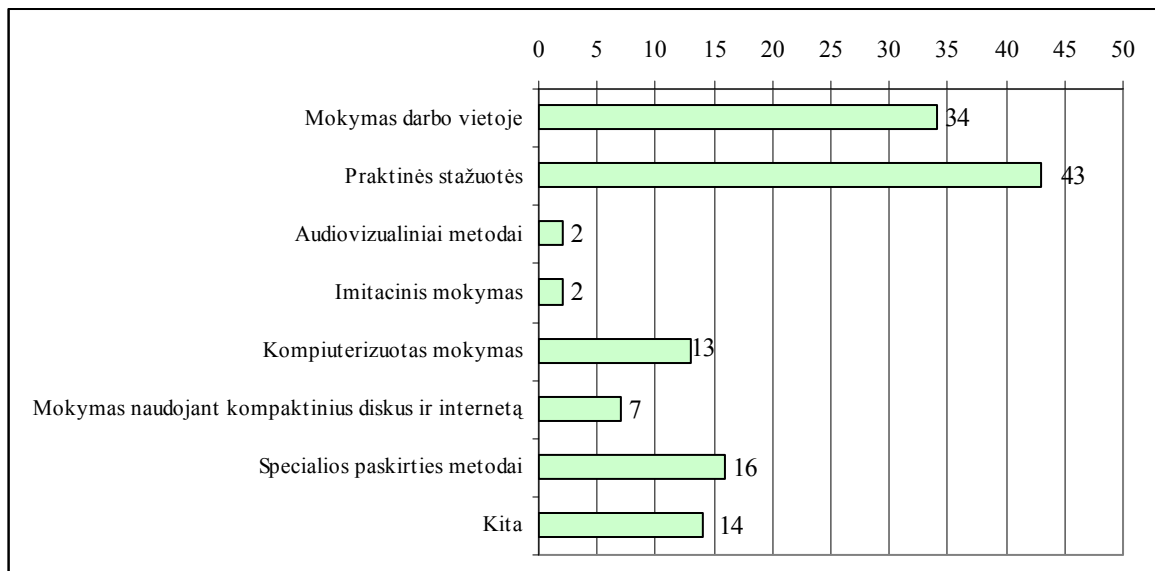
Kaip matyti iš 21 paveikslo 95 proc. tyrime dalyvavusių įmonių atlieka darbuotojų mokymą ir tobulinimą. Tai reiškia, kad įmonės nuolat tobulėja ir supranta, kad norint išlikti šiuolaikinėje konkurencinėje aplinkoje turi mokytis ir tobulėti. Taip pat nuolatinis tobulėjimas padeda išlikti verslo aplinkoje ir geriau pažinti ir suprasti klientų poreikius. Tačiau 23 proc. Šiaulių miesto įmonių nesudaro konkrečių mokymo ir tobulino tikslų ir uždavinių (žr. 22

pav.). Mokymo tikslai ir uždaviniai nurodo ką darbuotojas baigęs mokymo programą sugebės daryti. Todėl nenurodžius šių tikslų ir uždavinių tampa neaišku, kodėl šis mokymas yra atliekamas ir, apskritai, ar jis yra reikalingas. Be to, pastebėta, kad mokymo tikslus ir uždavinius nustato tik pusė tyrime dalyvavusių mažų įmonių (žr. 22 priedą). Be to, du penktadaliai didelių įmonių taip pat nenustato konkrečių mokymo tikslų ir uždavinių. Tai reiškia, kad įmonės rengia mokymus, kurių tikslas yra neaiškus ir šis mokymas gal net yra nereikalingas. Taip įmonės gali išleisti pinigus netikslingai.



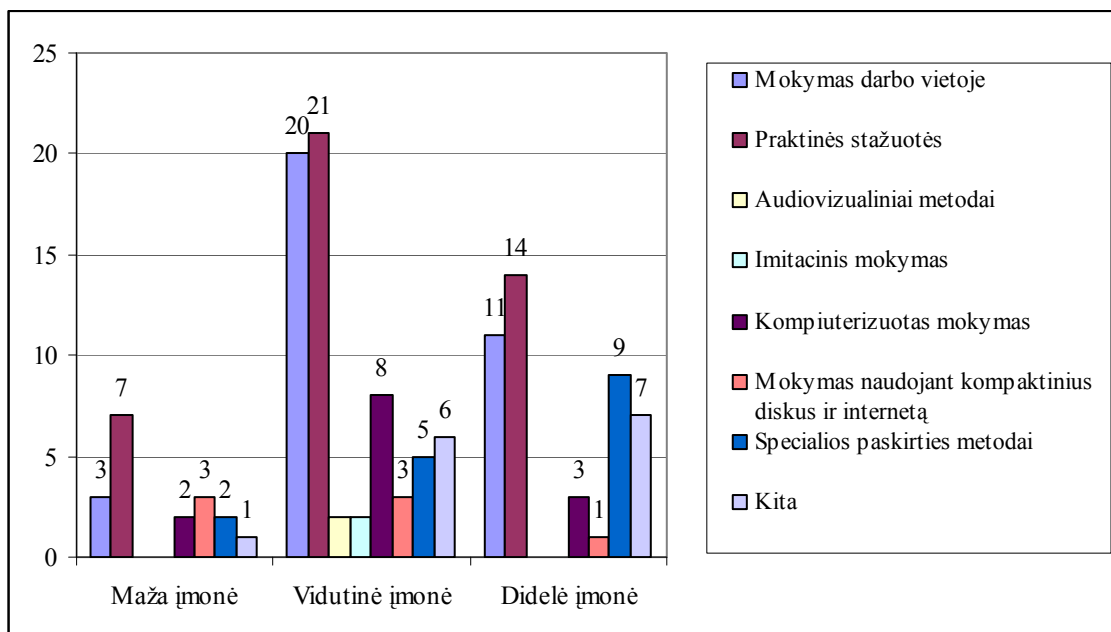
22 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal konkrečių mokymo tikslų ir uždavinių nustatymą (proc.)

Įmonė nustačiusi mokymo tikslus ir uždavinius, turi pasirinkti tokį darbuotojų mokymo metodą, kuris būtų tinkamiausias. Mokymo metodas turėtų atitikti mokymo tikslus ir uždavinius bei įmonė turi atsižvelgti į tai kiek lėšų gali skirti mokymui. 23 paveiksle pateikti darbuotojų mokymo metodai taikomi Šiaulių miesto įmonėse. Kaip matyti iš pateikto grafiko *praktinės stažuotės* yra populiariausios tarp tyrime dalyvavusių Šiaulių miesto įmonių. Šį darbuotojų mokymo metodą taiko 43 arba 70 proc. įmonių. Kitas gana populiarus mokymo metodas yra *mokymas darbo vietoje*. Mokymas darbo vietoje yra naudojamas 34 iš 61 įmonių, kurios atlieka darbuotojų mokymą ir tobulinimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad *audiovizualinius metodus* ir *imitacinį mokymą* taiko tik po dvi įmones. Taigi šie du metodai nėra populiarūs. Svarbu paminėti, kad įmonės gana dažnai rengia seminarus ir/ar kursus, kurių metu apmoko įmonės darbuotojus. Šį darbuotojų mokymo metodą taiko 14 įmonių (23 proc.). 41 proc. įmonių derina du darbuotojų mokymo metodus. Dažniausiai naudojami metodai kartu tai: mokymas darbo vietoje ir praktinės stažuotės.



23 pav. Darbuotojų mokymo metodai Šiaulių miesto įmonėse (žm.)

Atsižvelgiant į įmonės dydį, pastebėta, kad mažose įmonėse dažniausiai naudojamas mokymo metodas yra praktinės stažuotės (žr. 24 pav.). Vidutinėse ir didelėse įmonėse dažniausiai yra naudojami du metodai: mokymas darbo vietoje ir praktinės stažuotės. Be to, vidutinėse ir didelėse įmonėse dažniau yra naudojami specialios paskirties metodai, tai pvz., raštingumo mokymas, mokymas dirbti komandoje. Po dvi vidutinės įmonės naudoja audiovizualinius metodus ir imitacinį mokymą. Šiuos metodus gali taikyti didesnės įmonės, nes šiems metodams reikia daug lėšų.

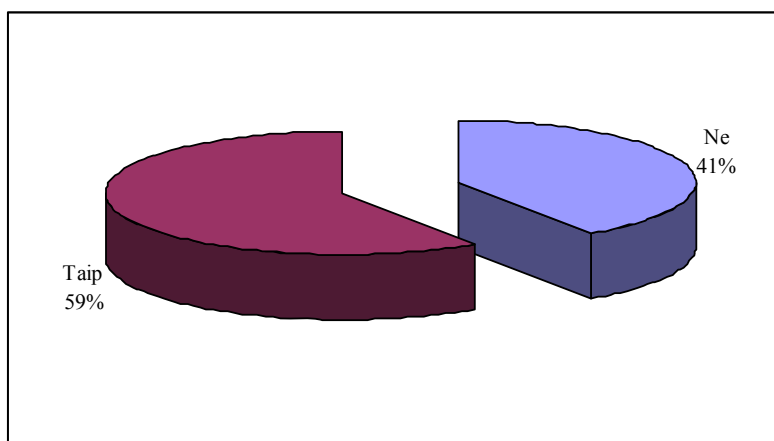


24 pav. Darbuotojų mokymo metodai pagal įmonės dydį (žm.)

*Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių miesto įmonės vykdo naujų darbuotojų adaptaciją. Tačiau tik penktadalis tyrime dalyvavusių įmonių taiko visas adaptavimo priemones. Dažniausiai taikomos adaptavimo priemonės, tai parodymas kaip reikia dirbti ir apmokymo organizavimas bei supažindinimas su darbo vieta, bendradarbiais, taisyklėmis ir darbo turiniu. Beveik visos tyrime dalyvavusios įmonės moko ir tobulina darbuotojus. Tik pusė mažų įmonių nustato konkrečius mokymo tikslus ir uždavinius. O tai reiškia, kad mažos įmonės atlieka mokymus, kurių atlikimo tikslas yra neaiškus ir tokio pobūdžio mokymas, apskritai, gali būti nereikalingas. Populiariausi darbuotojų mokymo metodai yra praktinės stažuotės ir mokymas darbo vietoje. Be to, vidutinėse ir didelėse įmonėse yra naudojama daugiau mokymo metodų, o tai reiškia, kad atliekama įvairesnio pobūdžio mokymų.*

## 2.7 Darbuotojų vertinimas ir darbuotojų kaita Šiaulių miesto įmonėse

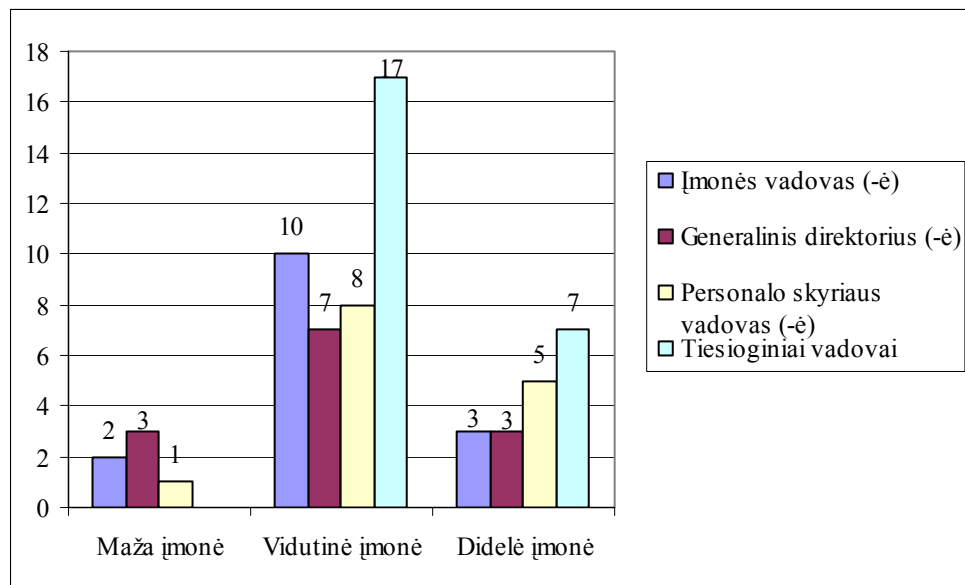
Darbuotojų vertinimo tikslas yra nustatyti kaip darbuotojai atlieka jiems paskirtus darbus, ar darbuotojas atlieka tuos darbus, kuriuos jis privalo atlikti pagal jam suteiktas pareigybės bei ar tam tikrai pareigybei priskirtas darbas atitinka tą pareigybę.



25 pav. Darbuotojų vertinimo atlikimas (proc.)

25 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar įmonėje yra atliekamas darbuotojų vertinimas. Kaip matyti 59 proc. Šiaulių miesto įmonių atlieka darbuotojų vertinimą. Pastebėta, kad darbuotojų vertinimas mažiau atliekamas mažose įmonėse (iš 14 įmonių 9 neatlieka) (žr. 23 priedą). Tačiau svarbu paminėti tai, kad mažose įmonėse darbuotojas ir jo atliekamas darbas yra stebimas kiekvieną dieną. O tai ir leidžia įvertinti, ar darbuotojas yra tinkamas ir, ar gerai atlieka darbą. Taip pat trečdalis vidutinių įmonių neatlieka darbuotojų vertinimo. Didelėse ir vidutinėse įmonėse darbuotojų vertinimu daugiausiai užsiima tiesioginiai vadovai (žr. 26 pav.). Dažnai darbuotojų vertinimu užsiima įmonės vadovas ar personalo skyriaus vadovas. Taip pat darbuotojų vertinimu daugiausiai

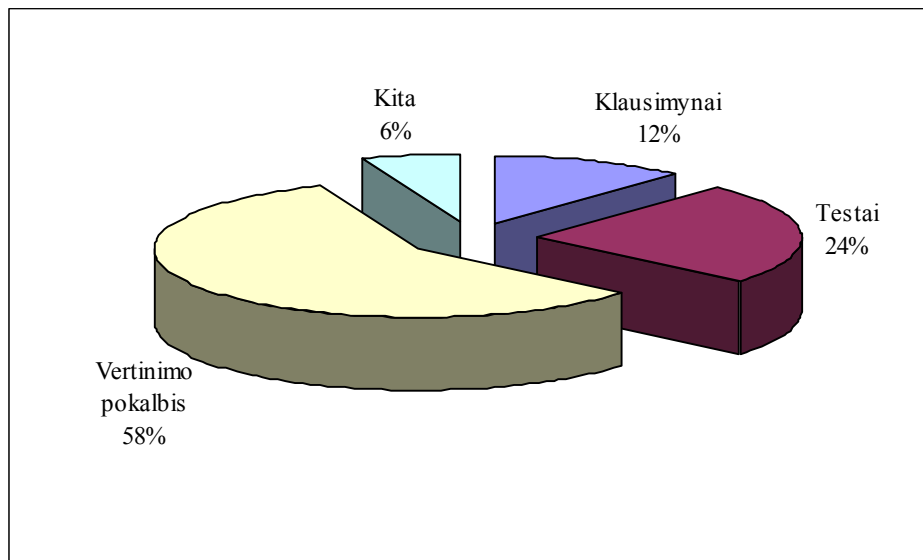
užsiima tiesioginiai vadovai ir/arba įmonės vadovas. Mažose įmonėse darbuotojų vertinimą atlieka generalinis direktorius (-ė) arba įmonės vadovas.



26 pav. Darbuotojų vertinimo nustatymas pagal įmonės dydį (žm.)

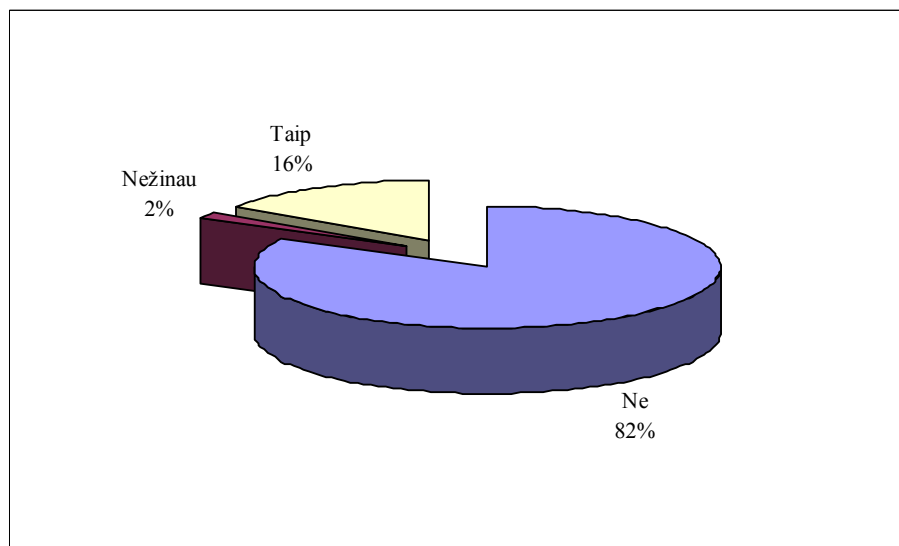
Tyrime dalyvavusios įmonės darbuotojų vertinimą atlieka tam, kad nuspręstų, ar darbuotojas yra tinkamas dirbti įmonėje, dėl to, kad reikalauja Lietuvos Respublikos įstatymai bei įmonės veiklos specifika. Kita priežastis, dėl kurios yra atliekamas darbuotojų vertinimas, tai siekiama išsiaiškinti įmonės pasiektus tikslus, nustatomi asmeniniai darbuotojo tikslai kitiems metams, taip pat įvertinama darbuotojo kompetencija bei mokymo būtinybė. Dar viena priežastis, kuri skatina atlikti darbuotojų vertinimą, yra siekiant nustatyti darbuotojui skirtą paskatinimo dydį. Tačiau dažniausiai darbuotojų vertinimas yra atliekamas siekiant įvertinti darbuotojo kompetenciją, įgūdžius bei kvalifikaciją. Pagrindinė priežastis, dėl kurios įmonės neatlieka darbuotojų vertinimo, tai didelis biurokratizmas bei laiko praradimas, atliekant vertinimą. Tokiu atveju įmonės vadovai pasikalba tik su atskirais darbuotojais dėl tam tikrų atvejų ir pan.

Šiaulių miesto įmonės atlikdamos darbuotojų vertinimą daugiausiai taiko vertinamąjį pokalbį. Šį metodą naudoja 58 proc. Šiaulių miesto įmonių (žr. 27 pav.). Kitas dažniau naudojamas vertinimo metodas yra įvairūs testai (24 proc.). Trys įmonės naudoja kitus metodus. Tyrimu nustatyta, kad mažose įmonėse naudojamas tik vertinimo pokalbis (žr. 24 priedą). Tuo tarpu vidutinėse ir didelėse įmonėse naudojami ir testai, ir klausimynai. Šie metodai yra tinkami, kadangi didelėse įmonėse sunku būtų su visais darbuotojais pasikalbėti. Tačiau vis tiek šiose įmonėse populiariausi metodas yra vertinimo pokalbis.



27 pav. Vertinimo metodai taikomi Šiaulių miesto įmonėse (proc.)

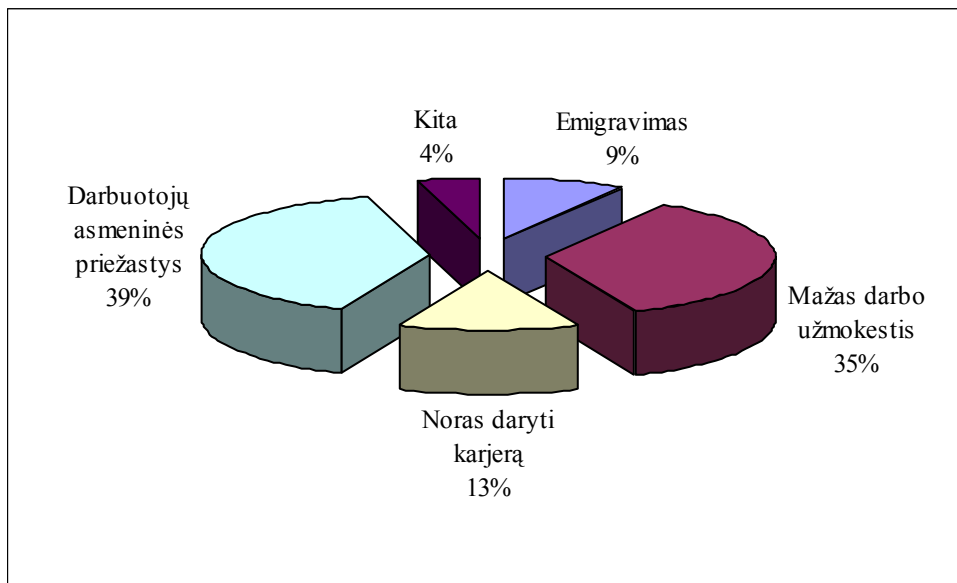
Kalbant apie darbuotojų kaitą Šiaulių įmonėse, gauti rezultatai parodė, kad Šiaulių miesto įmonėse darbuotojų kaita nėra didelė. 82 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad jų įmonėse darbuotojų kaitą nėra didelė (žr. 28 pav.). Tai gali reikšti, kad įmonės vykdo pakankamai teisingą žmogiškųjų išteklių ir įmonės valdymo politiką. Tačiau nereikėtų pamiršti, kad darbuotojų kaita gali būti mažesnė dėl esamos ekonominės situacijos Lietuvoje. Dėl šios priežasties darbuotojai nepalieka įmonių, kadangi tokiu atveju visiškai prarastų pajamų šaltinį.



28 pav. Darbuotojų kaita Šiaulių miesto įmonėse (proc.)

16 proc. tyrime dalyvavusių įmonių nurodė, kad darbuotojų kaita yra didelė. Respondentų buvo prašoma nurodyti, kokios priežastys lemia darbuotojų didelę kaitą. 39 proc. tyrime dalyvavusių įmonių teigia, kad pagrindinė priežastis yra darbuotojų asmeninės

priežastys ir 35 proc. nurodė, kad mažas darbo užmokestis (žr. 29 pav.). Taip pat viena įmonė paminėjo, kad didelė darbuotojų kaita yra dėl darbo sezoniškumo, t.y. darbas yra sezoninis. Tyrimu nustatyta, kad pagrindinė priežastis dėl kurios yra paliekama maža įmonė, tai darbuotojų asmeninės priežastys (žr. 25 priedą). Tuo tarpu vidutinėse įmonėse – mažas darbo užmokestis. Svarbu paminėti ir tai, kad vidutinėse ir didelėse įmonėse atsiranda tokia priežastis kaip noras daryti karjerą. Tai reiškia, kad mažose įmonėse dirbantys darbuotojai yra patenkinti savo užimamomis pareigomis ir nesiekia daryti karjeros.

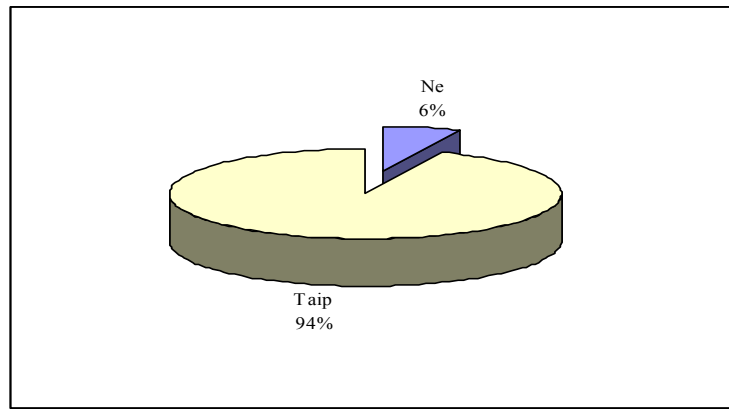


29 pav. **Darbuotojų kaitos priežastys (proc.)**

*Apibendrinant pastebėta*, kad trys penktadaliai Šiaulių miesto įmonių atlieka darbuotojų vertinimą. Daugiausiai darbuotojų vertinimas neatliekamas mažose įmonėse. Taip pat šia žmogiškųjų išteklių veikla dažniausiai užsiima įmonės vadovas ir/arba tiesioginiai vadovai. Pagrindinė priežastis, dėl kurios atliekamas darbuotojų vertinimas, yra siekimas išsiaiškinti darbuotojų įgūdžius, kompetenciją bei kvalifikaciją. Pagrindinis metodas atliekant darbuotojų vertinimą yra vertinimo pokalbis. Jį taiko trys penktadaliai Šiaulių miesto įmonių. Vidutinėse ir didelėse įmonėse yra taikomi testai ir klausimynai. Darbuotojų kaita įmonėse nėra didelė. Dažniausiai darbuotojai įmonę palieka dėl asmeninių priežasčių ir mažo atlyginimo.

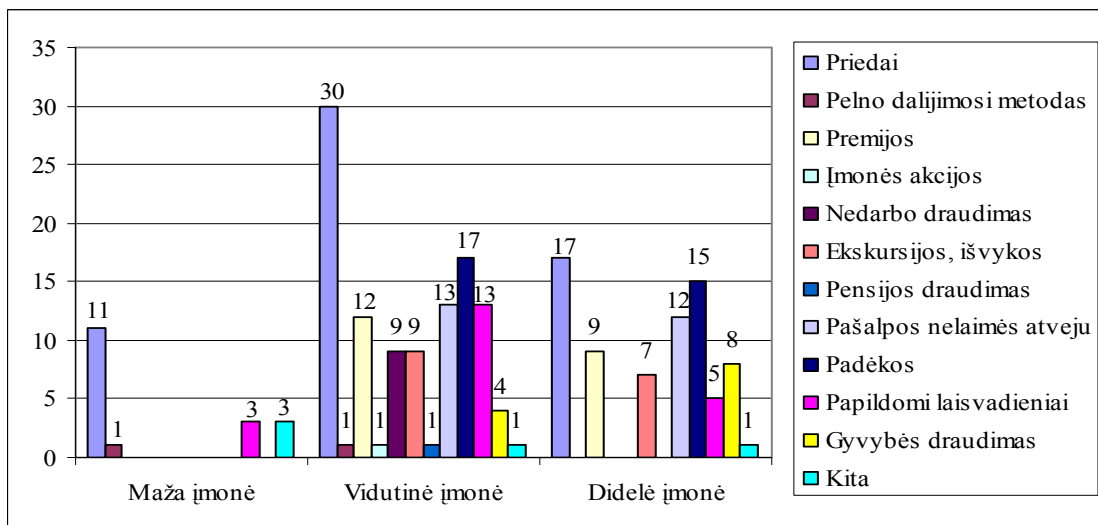
## 2.8 Darbuotojų skatinimo priemonės Šiaulių miesto įmonėse

Darbuotojams labai svarbu, kad būtų atlyginta už jų darbą. Taip pat svarbu, kad atlygis būtų teisingas. Tačiau ne mažiau svarbus yra ir darbuotojų skatinimas. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad 94 proc. tyrime dalyvavusių įmonių naudoja skatinimo priemones (žr. 30 pav.).



30 pav. Darbuotojų skatinimo priemonių taikymas (proc.)

Iš 31 paveikslo matyti, kad dažniausiai įmonės taiko priedus kaip skatinimo priemonę. Mažose įmonėse dažniausiai naudojami priedai. Be to, matyti, kad mažose įmonėse yra taikoma labai mažai skatinimo priemonių. Taigi mažos įmonės turėtų daugiau naudoti skatinimo priemonių. Nes įmonė skatindama darbuotojus skatins darbuotoją dirbti geriau ir greičiau. Be to, taip darbuotojui bus parodytas dėmesys. Kaip matyti įmonės akcijos, pelno dalijimosi metodas bei pensijų draudimas nėra populiarios skatinimo priemonės Šiaulių miesto įmonėse. Vidutinėse bei didelėse įmonėse be priedų dar dažnai naudojamas metodas – tai padėkos. Tyrimu nustatyta, kad gyvybės draudimas dažniau yra taikomas didelėse įmonėse. Be to šis metodas tarsi „pririša“ darbuotoją prie įmonės. 5 įmonės nurodė, kad taiko kitus metodus. Tai būtų – bilietai į koncertus, metų darbuotojo rinkimai, nuo 20 proc. iki 100 proc. didinami atostoginiai. Taigi matyti, kad vidutinės ir didelės Šiaulių miesto įmonės yra linkusios taikyti įvairias skatinimo priemones. Be to, įmonėse dažniau yra taikomi piniginiai skatinimo metodai.



31 pav. Skatinimo priemonės pagal įmonės dydį (žm.)

Visoms įmonės, kurios atsakė į atvirą klausimą apie tai, kad tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas turi teigiamos įtakos įmonės įvaizdžiui, sutiko su šiuo teiginiu. Įmonių vadovai teigia, kad darbuotojai bendraudami su klientais perduoda emocijas bei požiūrį apie jų įmonę, todėl taip klientai susiformuoja teigiamą ar neigiamą įvaizdį. Taip pat vadovai žino, kad darbuotojai nori, jog vadovai su jais elgtųsi tinkamai. Be to, suprantama, kad teigiamas įvaizdis padeda išlaikyti specialistus įmonėje bei užtikrina mažą darbuotojų kaitą, stabilumą.

Geriausiai apie žmogiškųjų išteklių valdymo problemas ir trūkumus žino patys įmonių darbuotojai bei vadovai. Todėl respondentų buvo prašoma nurodyti, ką būtų galima pakeisti valdant žmogiškuosius išteklius savo įmonėje. Visų pirma siūloma skirti daugiau dėmesio darbuotojams, daugiau su jais bendrauti, ieškoti kompromisų. Taip pat personalo skyriaus vadovai siūlo skirti daugiau dėmesio personalo skyriaus departamentui ir jo atliekamoms veikloms. Be to, žmogiškųjų išteklių valdymo sritims atlikti turėtų būti samdoma daugiau specialistų, o ne vienas asmuo. Antra, įmonės turėtų labiau skatinti ir motyvuoti darbuotojus. Respondentai teigia, kad skiriama per mažai dėmesio darbuotojų motyvavimui. Trečia, darbuotojai turi mokytis ir tobulėti, kadangi, tai yra įmonės sėkmės garantas. Ketvirta, planuoti ir valdyti darbuotojų karjerą. Taigi matyti, kad įmonės turėtų daugiau dėmesio skirti žmogiškųjų išteklių valdymui bei pačiam personalo skyriui.

## **IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS**

1. Žmogiškieji ištekliai pasižymi išskirtinėmis savybėmis, kurios įmonei padeda įgyti konkurencinį pranašumą (Jančauskas, 2006). Dėl žmogiškųjų išteklių gebėjimų ir igūdžių, įmonė tampa sunkiau nukopijuojama konkurentams, todėl įmonės darbuotojai turi nuolat mokytis ir tobulėti (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008). Be to, įmonė turi užtikrinti geras darbo sąlygas, santykius, vadovavimą bei organizacinę kultūrą. Organizacijos įvaizdis priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, nes jie tiesiogiai bendrauja su įmonės klientais. Darbuotojai bendraudami su klientais perteikia savo nuomonę apie įmonę. Šiai nuomonei įtakos turi personalo tarpusavio bendravimas, santykiai su vadovais, organizacijos socializacija ir darbuotojų kaita (Drūteikienė, 2002; Žukauskaitė, 2008). Pernelyg didelė darbuotojų kaita formuoja neigiamą įvaizdį apie įmonę, nes sudaroma nuomonė, kad su darbuotojais yra elgiamasi netinkamai, taip pat yra blogos darbo sąlygos. Be to, įmonės įvaizdis įtakos turi ieškant naujų darbuotojų. Tai parodo, kad įmonė turi skirti daug dėmesio darbuotojams ir tinkamam jų valdymui.

2. Žmogiškųjų išteklių valdymą sudaro šios pagrindinės sritys: darbų analizė, darbuotojų poreikio planavimas, verbavimas ir atranka, darbuotojų adaptavimas ir mokymas bei tobulinimas, darbuotojų vertinimas ir kaita bei kompensavimas už darbą. Visos žmogiškųjų išteklių valdymo sritys tarpusavyje yra labai susijusios, nes kiekvienos funkcijos atlikimas yra naudingas ir lengvina kitos funkcijos atlikimą. Darbų analizė atliekama siekiant surinkti informaciją apie tam tikrą darbą, kuri vėliau padeda parengti darbų santraukas ir darbų specifikacijas (G. Dessler, 2001). Darbuotojų poreikio planavimas suteikia galimybę įmonei nustatyti kada ir kokių darbuotojų reikės. Be to, planavimas sutaupo lėšų ir laiko ieškant naujų darbuotojų bei leidžia nustatyti darbuotojų kaitą ir jos priežastis (Appleby, 2003). Verbavimas ir atranka padeda pasirinkti tinkamus kandidatus į laisvą darbo vietą. Svarbu, kad nauji darbuotojai būtų adaptuojami, nes kuo greičiau naujas darbuotojas adaptuosis, tuo greičiau pradės dirbti įprastu našumu (Sakalas, 2003). Darbuotojų mokymas padeda įmonei išlikti konkurencingai bei prisitaikyti prie pokyčių. Be to, įmonė, kuri nuolat tobulėja tampa konkurentams sunkiai nukopijuojama. Darbuotojų vertinimas leidžia nustatyti darbuotojų kompetenciją ir kvalifikaciją. Taip pat vertinimas padeda nustatyti, ar reikės mokymo ir kokio mokymo reikės (Mathis & Jackson, 2002). Pernelyg didelė darbuotojų kaita turi neigiamos įtakos įmonės įvaizdžiui. Todėl įmonė turi valdyti darbuotojų judėjimą, norint, kad įmonė nepatirtų nepageidaujamų išlaidų ir išlaikytų reikiamus darbuotojus. Paskutinė žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos sritis – kompensavimas už darbą. Svarbu, kad atlygis būtų teisingas, taip pat būtų atsižvelgta į darbuotojo kompetenciją (Martinkus, 2003; Gaivenytė 2008). Be to, skatinimo priemonės darbuotojus skatina dirbti geriau.

3. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo problemos Lietuvoje yra darbą reglamentuojančius dokumentų pirkimas; darbuotojų poreikio neplanavimas; verbavimo ir atrankos procesų svarbos nesuvokimas; įmonės nesupranta, kad adaptavimo laikas turi būti kuo trumpesnis; Lietuvos įmonėse dažniausiai yra taikomas nesistemingas mokymas; apmokėjimo sistema nėra tinkama ir neatspindi darbuotojų kompetencijos, gebėjimų; mažai taikoma paskatinimo priemonių; darbuotojai nėra įtraukiami į planavimo sprendimų priėmimą. Apžvelgus žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką Lietuvoje galima pastebėti, kad organizacijos dar nesuvokia žmogiškųjų išteklių valdymo svarbos ir naudos.

4. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tyrime daugiausiai dalyvavo vidutinių įmonių (51 proc.). Tyrime po vienodai, t.y. po 30 proc. dalyvavo įmonės vadovų ir personalo skyriaus vadovų. Taip pat tyrimu nustatyta, kad 35 proc. tyrime dalyvavusių įmonių buvo gamybos ir 32 proc. – paslaugų. 59 proc. tyrime dalyvavusių įmonių turi personalo skyrių, taip pat 50 proc. įmonių turi personalo vadybininką. 81 proc. Šiaulių miesto įmonių atlieka darbų analizę, tačiau nesupranta darbų analizės reikšmės. Dažniausiai Šiaulių miesto įmonėse darbų analizė atliekama tam, kad sužinotų įmonės stipriąsias ir silpnąsias sritis, ar tam, kad yra reikalinga įgyvendinti tam tikrus standartus. Tik kelios įmonės paminėjo, kad darbų analizės informaciją panaudoja planuojant finansus. Tačiau nei viena įmonė neminėjo, kad darbų analizę naudoja kitoms žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms. Nustatyta, kad mažos įmonės renkant informaciją taiko darbuotojo stebėjimo metodą ir dokumentų kūrimą, remiantis turima patirtimi. Vidutinės ir didelės įmonės informaciją renka interviu metodu su darbuotoju ir jo tiesioginiu vadovu.

94 proc. Šiaulių miesto įmonių planuoja darbuotojų poreikį. Tačiau 73 proc. Šiaulių miesto įmonių neplanuoja darbuotojų poreikio visoms pareigybėms. Įmonės naudoja išorės pasiūlos šaltinius laisvai darbo vietai užimti. Taigi tyrimu nustatyta, kad darbuotojų poreikio planavimas nėra išplėtotas. Didelėse įmonėse ši veiklos svarba yra labiau suvokiama nei vidutinėse ar mažose. Be to, didelėse įmonėse įmonės darbuotojams suteikiama galimybė daryti karjerą, nes pusė (8 iš 17 didelių įmonių) Šiaulių miesto didelių įmonių naudoja vidaus pasiūlos šaltinius. Tai reiškia, kad šiose įmonėse yra atliekamas karjeros planavimas, kas skatina darbuotojus nepalikti įmonės.

65 proc. Šiaulių miesto įmonių naudoja išorinius verbavimo metodus. Pagrindiniai verbavimo metodai: valstybinė darbo birža ir skelbimai spaudoje. Nustatyta, kad tik vidutinės ir didelės Šiaulių miesto įmonės naudoja vidinius verbavimo metodus. Šiaulių miesto įmonių taiko interviu (94 proc.) ir rekomendacijas (72 proc.) atrenkant naujus darbuotojus. Įmonės naudoja šiuos atrankos metodus, nes padeda išsiaiškinti visą reikiamą informaciją apie kandidatus. Visos Šiaulių miesto įmonės adaptuoja naujus darbuotojus. Dažniausiai taikomos

adaptavimo priemonės, tai parodymas kaip reikia dirbti ir apmokymo organizavimas (75 proc.) bei supažindinimas su darbo vieta, bendradarbiais (67 proc.), taisyklėmis ir darbo turiniu (62 proc.).

95 proc. tyrime dalyvavusių įmonių moko ir tobulina darbuotojus. Tačiau penktadalis įmonių nenustato konkrečių mokymo tikslų ir uždavinių. Populiariausi darbuotojų mokymo metodai yra praktinės stažuotės (67 proc.) ir mokymas darbo vietoje (53 proc.). 59 proc. Šiaulių miesto įmonių atlieka darbuotojų vertinimą. Įmonės darbuotojų vertinimą atlieka, nes šio proceso metu išsiaiškinama darbuotojo kompetencija, įgūdžiai. Pagrindinis metodas, kurį taiko atlikdamos darbuotojų vertinimą yra vertinimo pokalbis. Darbuotojų kaita įmonėse nėra didelė. Dažniausiai darbuotojai įmonę palieka dėl asmeninių priežasčių ir mažo atlyginimo. 11 iš 14 mažų įmonių darbuotojus skatina priedais. Tuo tarpu vidutinėse ir didelėse įmonėse taiko daugiau ir įvairesnes skatinimo priemones.

Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės neviseškai suvokia žmogiškųjų išteklių valdymo svarbos ir vaidmens. Dažniausiai valdymo veiklas atlieka įmonių vadovai ir tiesioginiai vadovai, o ne personalo skyriaus specialistai. Kadangi aukščiausiojo lygio vadovai užimti strateginiais įmonių valdymo klausimais, todėl turi nepakankamai laiko žmogiškųjų išteklių valdymui. Mažose įmonėse žmogiškųjų išteklių veiklos nėra taip išsamiai atliekamos kaip didesnėse ir visas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas atlieka įmonės vadovas.

#### ***Rekomendacijos įmonėms:***

1. Kadangi tyrimu nustatyta, kad įmonėse dažniausiai žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas atlieka įmonės vadovas, todėl įmonės turėtų įdarbinti kvalifikuotus personalo specialistus.
2. Tyrimas parodė, kad įmonės labai mažai naudojasi verbavimu universitetuose ir kolegijose. Todėl įmonės galėtų naudotis verbavimu universitetuose ir kolegijose, kadangi juose yra ruošiami kvalifikuoti specialistai. Be to, taip jauni darbuotojai greičiau galėtų būti įtraukti į darbo rinką.
3. Tyrimu nustatyta, kad mažose įmonėse yra naudojami tik priedai kaip skatinimo priemonė. Todėl mažos įmonės galėtų naudoti įvairesnes skatinimo priemones ne tik priedus. Tai galėtų būti ir nepiniginiai skatinimo elementai.
4. Tiek mažose, tiek didelėse įmonėse nėra planuojamas darbuotojų poreikis visoms pareigybėms. Tai neleidžia įmonėms sutaupyti lėšų ir laiko. Įmonės turėtų planuoti darbuotojų poreikį visoms pareigybėms ne tik specialistams ir darbininkams. Be to, taip būtų atliekamas ir karjeros planavimas įmonėse.

## LITERATŪRA

1. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*: vadovėlis. Vilnius: Charibdė.
2. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*: vadovėlis. Vilnius: VDU leidykla.
3. Bakanauskienė, I. (1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 8, 17-30.
4. Bakanauskienė, I., Staniulienė, S., Maziliauskaitė, I. (2008). Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 46, 33-45.
5. Bernardin, H. J. (2003). *Human resources management: an experiential approach*. Boston: McGraw-Hill.
6. Byars, L. L., Rue, L. W. (1991). *Human Resource Management*. Homewood: Irwin.
7. Cole, G.A. (1994). *Management: theory and practice*. London: DP Publications Ltd.
8. Cook, M. (2001). *Personnel selection: adding value through people*. Chichester: John Wiley & Sons.
9. Currie, D. (2002). *Personnel in practice*. Malden: Blackwell business.
10. Česynienė, R. (2005). The Most Recent Trends and Emerging Values in Human Resource Management: Comparative Analysis. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (44), 50-55.
11. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
12. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Drūteikienė, G. (2002). Žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*, 4, 24-27.
14. Gaivenytė, R. (2008). Žmogiškųjų išteklių valdymas pramonės įmonėse. *Mechanika, medžiagų inžinerija, pramonės inžinerija ir vadyba: straipsnių rinkinys* [interaktyvus] [žiūrėta 2010-02-09]. Prieiga per internetą: <[http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/JMK\\_MMIPV\\_2008/PDF/21\\_Gaivente\\_Zmogiskuju.pdf](http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/JMK_MMIPV_2008/PDF/21_Gaivente_Zmogiskuju.pdf)>
15. Gibb, S. (2008). *Human resource development: process, practices and perspectives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
16. Graham, H. T., Bennett, R. (1991). *Human resources management*. London: Pitman Publishing.
17. Jančauskas, E. E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Teorija ir metodologija 1 knyga. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.

18. Janušauskas, A., Makštutis, A. (2008). Žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas. *Vadybos šiuolaikinės tendencijos: mokslo darbų rinkinys*, 41-53.
19. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
20. Jocyte, K. (2002). Besikeičiantis žmogiškųjų išteklių vadybos vaidmuo. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*, 1, 66-67.
21. Juozaitienė, L., Tijūnaitienė, R. (2008). *Studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos pirmosios pakopos (bakalauro) studijoms*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
22. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus.
23. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. (2008). The Role of Human Resources and Their Managment in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Inžinerinė ekonomika*, 5 (60), 78-84.
24. Kumpikaitė, V. (2008). Human resource development in learning organization. *Journal of Business Economics and Managment*, 9 (1), 25-31.
25. Kumpikaitė, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. *Inžinerinė ekonomika*, 5 (55), 29-36.
26. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa.
27. Leopold, J. (Red). (2002). *Human resources in organisations*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
28. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas.(2002). Nr- IX-1142. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-05-02]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=191571](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=191571)>.
29. Luobikienė, I.(2006). *Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
30. Marčinskas, A., Drūteikienė, G., Paulauskaitė, L. (2007). Darbdavio įvaizdis Lietuvoje: ekonominis kontekstas. *Ekonomika* [interaktyvus] [žiūrėta 2010-02-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/77/str3.pdf>>.
31. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
32. Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2001). *Human resource management*. Australia: Thomson.
33. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

34. Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Westport: Quorum books.
35. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
36. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
37. Torrington, D., Hall, L. (1991). *Personnel management: a new approach*. New York: Prentice Hall.
38. Vasiljevas, A., Pučėtaitė, R. (2005). Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 36, 193-209.
39. Žukauskaitė, I. (2008). Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48, 153-169.

## **PRIEDAI**

# ANKETA

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto verslo administravimo 4-to kurso studentė Asta Žemrietaitė atlieka tyrimą, tikslu *išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus Šiaulių miesto įmonėse*.

**Apklausa yra anoniminė, nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia.**  
**Labai svarbu, kad *nuoširdžiai* atsakytumėte į visus anketos klausimus☺**  
 Pasirinktą atsakymą pažymėkite taip ☒

## 1. Jūsų lytis:

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Vyras   |
| <input type="checkbox"/> | Moteris |

## 2. Jūsų pareigybė:

|                          |                                 |
|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Įmonės vadovas (-ė)             |
| <input type="checkbox"/> | Generalinis direktorius (-ė)    |
| <input type="checkbox"/> | Personalo skyriaus vadovas (-ė) |
| <input type="checkbox"/> | Personalo vadybininkas (-ė)     |
| <input type="checkbox"/> | Kita (įrašykite).....           |

## 3. Jūsų įmonės veiklos pobūdis:

|                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Gamybos               |
| <input type="checkbox"/> | Paslaugų              |
| <input type="checkbox"/> | Prekybos              |
| <input type="checkbox"/> | Statybos              |
| <input type="checkbox"/> | Kita (įrašykite)..... |

## 4. Jūsų įmonėje dirba:

|                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | iki 10 darbuotojų     |
| <input type="checkbox"/> | 11 – 49 darbuotojų    |
| <input type="checkbox"/> | 50 – 249 darbuotojų   |
| <input type="checkbox"/> | 250 – 1000 darbuotojų |

## 5. Įmonė turi personalo skyrių (departamentą):

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

## 6. Įmonė turi personalo vadybininką:

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

## 7. Ar Jūsų įmonė atlieka darbų analizę?

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

## 8. Dėl kokių priežasčių yra atliekama (neatliekama) darbų analizė?

.....

.....

.....

## 9. Kokie būdai yra taikomi atliekant darbų analizę? (Galite pažymėti kelis variantus)

|                          |                                                                                          |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | interview su darbuotoju, dirbančiu tą darbą                                              |
| <input type="checkbox"/> | dokumentų apie darbo eigą bei rezultatus kūrimas, remiantis turima patirtimi             |
| <input type="checkbox"/> | interview su tiesioginiu darbuotoju, kuris dirba analizuojamą darbą, vadovu              |
| <input type="checkbox"/> | interview su ekspertais, specialistais, kurie žino, kaip tas darbas turi būti atliekamas |
| <input type="checkbox"/> | dirbančio tą darbą darbuotojo stebėjimas                                                 |
| <input type="checkbox"/> | iš anksto paruoštų anketų informacijai surinkti užpildymas                               |
| <input type="checkbox"/> | kita (įrašykite).....                                                                    |

## 10. Ar Jūs atliekate darbuotojų poreikio planavimą?

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

## 11. Darbuotojų poreikį nustato:

|                          |                                 |
|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Įmonės vadovas (-ė)             |
| <input type="checkbox"/> | Personalo skyriaus vadovas (-ė) |
| <input type="checkbox"/> | Personalo vadybininkas (-ė)     |
| <input type="checkbox"/> | Padalinių vadovai               |
| <input type="checkbox"/> | Kita (įrašykite).....           |

12. Ar planuojate darbuotojų poreikį visoms pareigybėms?  
(Jei atsakėte taip, toliau atsakinėkite nuo 14kl.)

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

**13. Kokioms pareigybėms planuojate:**

|                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | vadovams              |
| <input type="checkbox"/> | direktoriams          |
| <input type="checkbox"/> | vadybininkams         |
| <input type="checkbox"/> | specialistams         |
| <input type="checkbox"/> | darbininkams          |
| <input type="checkbox"/> | kita (įrašykite)..... |

**14. Kokius naudojate planavimo metodus?**

|                          |                                                                  |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Nustatoma analizuojant darbuotojų skaičiaus pokyčius             |
| <input type="checkbox"/> | Nustatoma remiantis tam tikru rodikliu (pvz.: pardavimų apimtis) |
| <input type="checkbox"/> | Kita (įrašykite).....                                            |

**15. Dažniausiai laisva darbo vieta siūloma:**

|                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Įmonės darbuotojams   |
| <input type="checkbox"/> | Naujiems darbuotojams |

**16. Ar Jūs dalyvaujate vykdam darbuotojų atranką?**

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

**17. Kokius paieškos būdus taikote? (Galite pažymėti kelis variantus)**

|                          |                                                                |                          |                                        |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Skelbimai spaudoje                                             | <input type="checkbox"/> | Darbo paskyrimai ir pasiūlymai         |
| <input type="checkbox"/> | Skelbimai per radiją, TV                                       | <input type="checkbox"/> | Valstybinė darbo birža                 |
| <input type="checkbox"/> | Įdarbinimo agentūros duomenų bazė                              | <input type="checkbox"/> | Darbuotojų rekomendacijos              |
| <input type="checkbox"/> | Skelbimas įmonės internetiniame puslapyje                      | <input type="checkbox"/> | Verbavimas universitetuose, kolegijose |
| <input type="checkbox"/> | Įmonės darbuotojų analizė (savų pervedimas į kitą darbo vietą) | <input type="checkbox"/> | Pažįstamų rekomendacijos               |
| <input type="checkbox"/> | Kita (įrašykite).....                                          | <input type="checkbox"/> |                                        |

**18. Ar įmonėje taikomi skirtingi atrankos būdai skirtingoms pareigybėms?**

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

**19. Kokie atrankos metodai yra taikomi Jūsų įmonėje? (Galite pažymėti kelis variantus)**

|                          |                                      |                          |                       |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Biografinis tyrimas/interesus testas | <input type="checkbox"/> | Vertinimo centrai     |
| <input type="checkbox"/> | Rekomendacijos                       | <input type="checkbox"/> | Interviu              |
| <input type="checkbox"/> | Pažintinių gebėjimų testai           | <input type="checkbox"/> | Darbo atlikimo testas |
| <input type="checkbox"/> | Žinių testas                         | <input type="checkbox"/> | Kita (įrašykite)..... |

**20. Kodėl yra taikomi tokie atrankos metodai?**

.....

.....

.....

**21. Ar skirtingoms pareigybėms taikomi skirtingi atrankos metodai?**

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

**22. Ar Jūs adaptuojate naujus darbuotojus?**

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

**23. Kokias adaptavimo priemones taikote? (Galite pažymėti kelis variantus)**

|                          |                                                                            |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Parodymas kaip reikia dirbti, apmokymo organizavimas                       |
| <input type="checkbox"/> | Supažindinimas su darbo turiniu, atsakomybe, reikalavimais ir procedūromis |
| <input type="checkbox"/> | Supažindinimas su darbo vieta, bendradarbiais                              |
| <input type="checkbox"/> | Supažindinimas su elgesio normomis, kultūra                                |
| <input type="checkbox"/> | Supažindinimas su vidaus taisyklėmis, tvarka, tradicijomis                 |
| <input type="checkbox"/> | Supažindinimas su aukščiausiais vadovais, specialistais                    |
| <input type="checkbox"/> | Supažindinimas su įmonės istorija, veikla, perspektyvomis                  |
| <input type="checkbox"/> | Kita (įrašykite).....                                                      |

**24. Ar Jūs įmonėje darbuotojai mokosi ir tobulinasi?**

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

**25. Ar yra nustatomi konkretūs mokymo ir tobulinimo tikslai ir uždaviniai?**

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

**26. Kokie mokymo ir tobulinimo metodai yra taikomi dažniausiai? (Galite pažymėti kelis variantus)**

|                          |                          |                          |                                                    |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Mokymas darbo vietoje    | <input type="checkbox"/> | Kompiuterizuotas mokymas                           |
| <input type="checkbox"/> | Praktinės stažuotės      | <input type="checkbox"/> | Mokymas naudojant kompaktinius diskus ir internetą |
| <input type="checkbox"/> | Audiovizualiniai metodai | <input type="checkbox"/> | Specialios paskirties metodai                      |
| <input type="checkbox"/> | Imitacinis mokymas       | <input type="checkbox"/> | Kita (įrašykite).....                              |

**27. Ar Jūs atliekate darbuotojų vertinimą?**

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

**28. Darbuotojų vertinimą atlieka:**

|                          |                                 |
|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Įmonės vadovas (-ė)             |
| <input type="checkbox"/> | Generalinis direktorius (-ė)    |
| <input type="checkbox"/> | Personalo skyriaus vadovas (-ė) |
| <input type="checkbox"/> | Tiesioginiai vadovai            |
| <input type="checkbox"/> | Darbo komisija                  |
| <input type="checkbox"/> | Kita (įrašykite).....           |

**29. Dėl kokių priežasčių atliekate (neatliekate) darbuotojų vertinimą?**

.....

.....

.....

**30. Kokie darbuotojų vertinimo metodai yra taikomi?**

|                          |               |                          |                    |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Pažymių skalė | <input type="checkbox"/> | Testai             |
| <input type="checkbox"/> | Rangavimas    | <input type="checkbox"/> | Vertinimo pokalbis |
| <input type="checkbox"/> | Gradavimas    | <input type="checkbox"/> | Kiti metodai       |
| <input type="checkbox"/> | Klausimynai   | <input type="checkbox"/> |                    |

**31. Ar Jūsų įmonėje yra didelė darbuotojų kaita?**

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

**32. Jei taip, tai kaip manote dėl kokių priežasčių žmonės palieka Jūsų įmonę? (Galite pažymėti kelis variantus)**

|                          |                                 |
|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Emigravimas                     |
| <input type="checkbox"/> | Mažas darbo užmokestis          |
| <input type="checkbox"/> | Noras daryti karjerą            |
| <input type="checkbox"/> | Darbuotojų asmeninės priežastys |
| <input type="checkbox"/> | Kita (įrašykite).....           |

**33. Ar įmonė skatina darbuotojus?**

|                          |      |                          |    |                          |         |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Taip | <input type="checkbox"/> | Ne | <input type="checkbox"/> | Nežinau |
|--------------------------|------|--------------------------|----|--------------------------|---------|

**34. Kokie skatinimo metodai yra taikomi? (Galite pažymėti kelis variantus)**

|                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Priedai                  | <input type="checkbox"/> | Pensijos draudimas       |
| <input type="checkbox"/> | Pelno dalijimosi metodas | <input type="checkbox"/> | Pašalpos nelaimės atveju |
| <input type="checkbox"/> | Premijos                 | <input type="checkbox"/> | Padėkos                  |
| <input type="checkbox"/> | Įmonės akcijos           | <input type="checkbox"/> | Papildomi laisvadieniai  |
| <input type="checkbox"/> | Nedarbo draudimas        | <input type="checkbox"/> | Gyvybės draudimas        |
| <input type="checkbox"/> | Ekskursijos, išvykos     | <input type="checkbox"/> | Kita (įrašykite).....    |

**35. Kaip manote, ar tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas turi įtakos teigiamam organizacijos įvaizdžiui? Kodėl?**

.....

.....

.....

**36. Jūsų pasiūlymai, kurie padėtų geriau valdyti žmogiškuosius išteklius Jūsų įmonėje?**

.....

.....

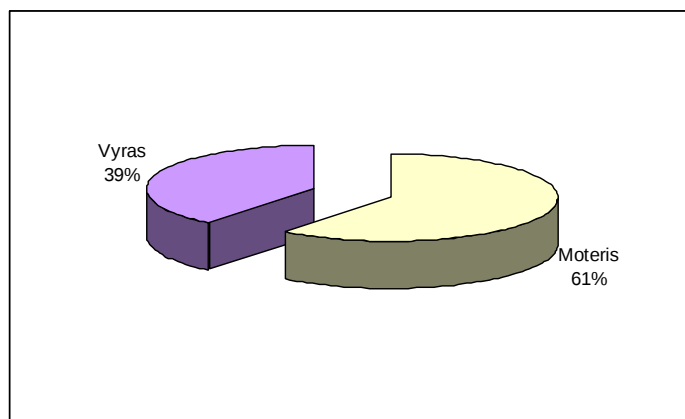
.....

**AČIŲ UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS!**

### **Įmonių pavadinimai**

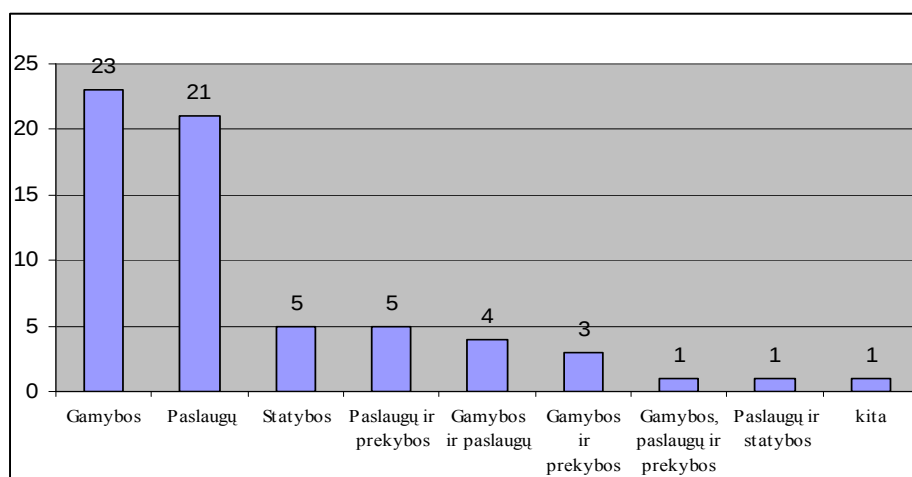
UAB „Pramuštgalvis“, AB „Šiaulių kranai“, UAB „Kalvis“, UAB „Šiaulių tauro televizoriai“, „Fortas“, AB „Šiaulių energija“, AB „Šiaulių vandenys“, AB „Šiaulių bankas“, UAB „Rūta“, AB „Naujoji Rūta“, AB „Lietuvos draudimas“ Šiaulių skyrius, UAB „TOI TOI“, UAB „RV statyba“, „Argus“ Šiaulių skyrius, UAB „Švarinta“, UAB „Šiaulių skalbykla“, M. Stankaus įmonė „Marema“, UAB „Namų statyba“, UAB „Arkada“, VĮ „Šiaulių regiono keliai“, UAB „Baltik vairas“, UAB „NCC titanas“, UAB „Šiaulių rangą“, UAB „Šiaulių plentas“, AB „Gubernija“, AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių skyrius, UAB „Šiaulių liftas“, UAB „Šiaulių popierius“, VšĮ „Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centras“, UAB „Šiaulių skuba“, UAB „Liumenas“, UAB „Šiaulių tara“, UAB „Šiaulių tauro autobusai“, UAB „Šiaulių tauro ryšiai“, UAB „Šiaulių tiekimo bazė“, Asociacija „Jupoja“, UAB „Sodbeta“, UAB „Šiaurės partneriai“, UAB „Šiaurės tekstilė“, UAB „Šildymas Lit“, UAB „Švarūnė“, UAB „Valdsita“, IĮ „Arta“, UAB „Sidabrinis medis“, IĮ „Entiumas“, UAB „Coral solutions“, UAB „Venta LT“, UAB „Statga“, UAB „Vairema“, UAB „Elga“, UAB „Comco“, UAB „Formula Air Baltic“, UAB „Grindingas“, VĮ „Šiaulių metrologijos centras“, UAB „Nauditas“, UAB „Nordlita“, IĮ „NPS Projektai“, UAB „Piroteka“, UAB „Stikluva“, UAB „Stiklita Šiauliai“, UAB „Šiaulių hidrogeologija“, UAB „Grafų baldai“, „Arūno baldai“, AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“, UAB „Trivilita“, UAB „Gemega“, UAB „Neaustima“, UAB „Interscalit“, AB „Šiaulių autoservisas“, UAB „Porolon Baltic“, AB „Verpstas“, AB „Specializuotas transportas“, UAB „Busturas“, UAB „Šiaulių apželdinimas“, UAB „Baltic metal center“, UAB „Sanda“, UAB „Urtė“, UAB „Ausnė“, UAB „Garbaris“, UAB „Elva“, UAB „Juresta“, UAB „Taurina“, UAB „Jakas“, UAB „Odos gaminiai“ ir Ko, UAB „Okeстана“, UAB „Sabalin“, VšĮ „Aksida“, UAB „Šiaulių gatvių apšvietimas“, UAB „Salda“, D. Beconio įmonė, UAB „Bodesa“, UAB „G4S Lietuva“ Šiaulių padalinys, G. Greičiaus gamybinė įmonė „KGGI“, UAB „Metalų prekyba“, UAB „Nomedas“, UAB „Plamega“, UAB „Refta“, UAB „Sintuva“, AB „Teo LT“ Šiaulių skyrius, AB „Titnagas“, UAB „Transimeksa“, UAB „Transmėja“, TŪB „Žaibas“.

3 priedas



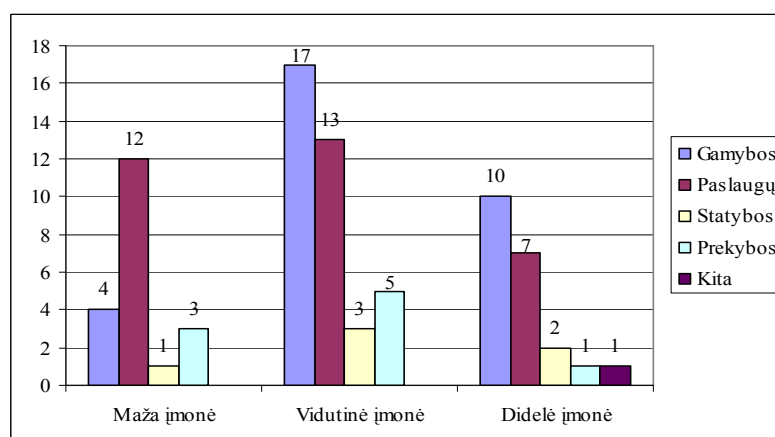
**Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)**

4 priedas



**Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį (žm.)**

5 priedas



**Veiklos pobūdis pagal įmonės dydį (žm.)**

6 priedas

**Kryžminė lentelė pagal įmonės dydį ir personalo skyriaus buvimą (žm.)**

|                                               | Įmonė turi personalo skyrių |      |
|-----------------------------------------------|-----------------------------|------|
|                                               | Neturi                      | Turi |
| Įmonės darbuotojų skaičius: 11-49 darbuotojai | 12                          | 2    |
| 50-249 darbuotojai                            | 13                          | 20   |
| 250-1000 darbuotojų                           | 1                           | 16   |
| Iš viso:                                      | 26                          | 38   |

7 priedas

**Kryžminė lentelė pagal įmonės dydį ir personalo vadybininką (žm.)**

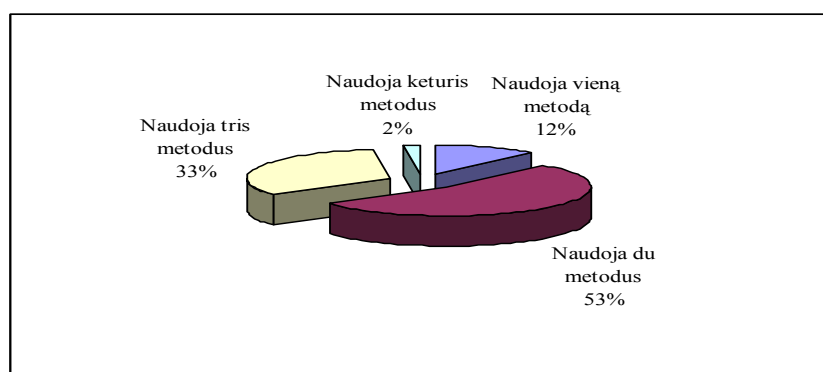
|                                               | Įmonė turi personalo vadybininką |         |      |
|-----------------------------------------------|----------------------------------|---------|------|
|                                               | Neturi                           | Nežinau | Turi |
| Įmonės darbuotojų skaičius: 11-49 darbuotojai | 10                               |         | 4    |
| 50-249 darbuotojai                            | 18                               |         | 15   |
| 250-1000 darbuotojų                           | 3                                | 1       | 13   |
| Iš viso:                                      | 31                               | 1       | 32   |

8 priedas

**Kryžminė lentelė pagal įmonės dydį, personalo skyrių ir personalo vadybininką (žm.)**

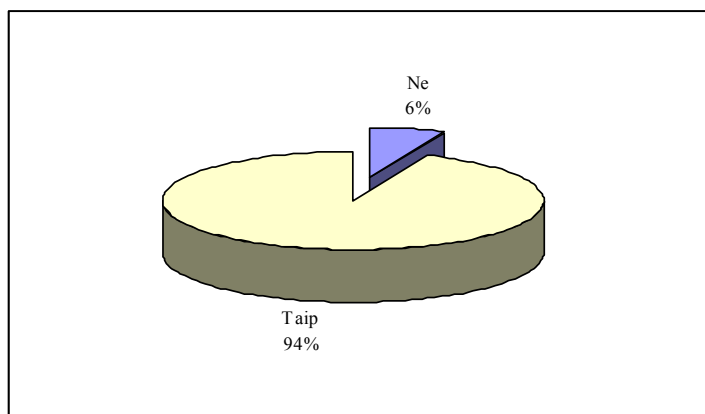
| Įmonės dydis        |                             |        | Įmonė turi personalo vadybininką |         |      | Iš viso |
|---------------------|-----------------------------|--------|----------------------------------|---------|------|---------|
|                     |                             |        | Neturi                           | Nežinau | Turi |         |
| 11-49 darbuotojai   | Įmonė turi personalo skyrių | Turi   | 9                                |         | 3    | 12      |
|                     |                             | Neturi | 1                                |         | 1    | 2       |
|                     | Iš viso:                    |        | 10                               |         | 4    | 14      |
| 50-249 darbuotojai  | Įmonė turi personalo skyrių | Turi   | 6                                |         | 7    | 13      |
|                     |                             | Neturi | 12                               |         | 8    | 20      |
|                     | Iš viso:                    |        | 18                               |         | 15   | 33      |
| 250-1000 darbuotojų | Įmonė turi personalo skyrių | Turi   | 3                                | 1       | 1    | 1       |
|                     |                             | Neturi | 3                                | 1       | 12   | 16      |
|                     | Iš viso:                    |        | 3                                | 1       | 13   | 17      |

9 priedas



**Respondentų pasiskirstymas pagal darbų analizės informacijos rinkimo metodų dažnumą (proc.)**

10 priedas



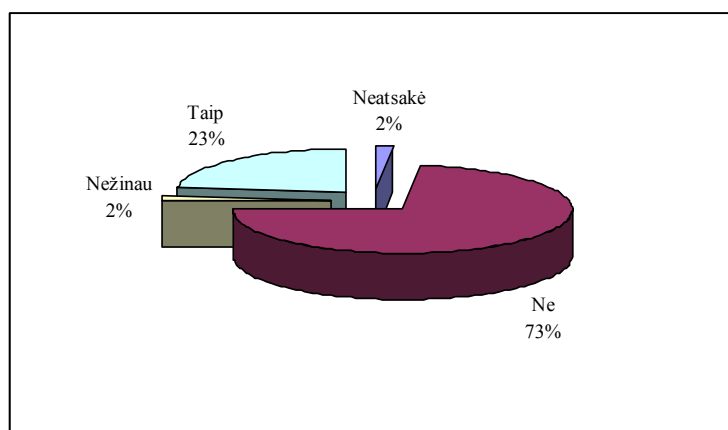
**Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų poreikio planavimą (proc.)**

11 priedas

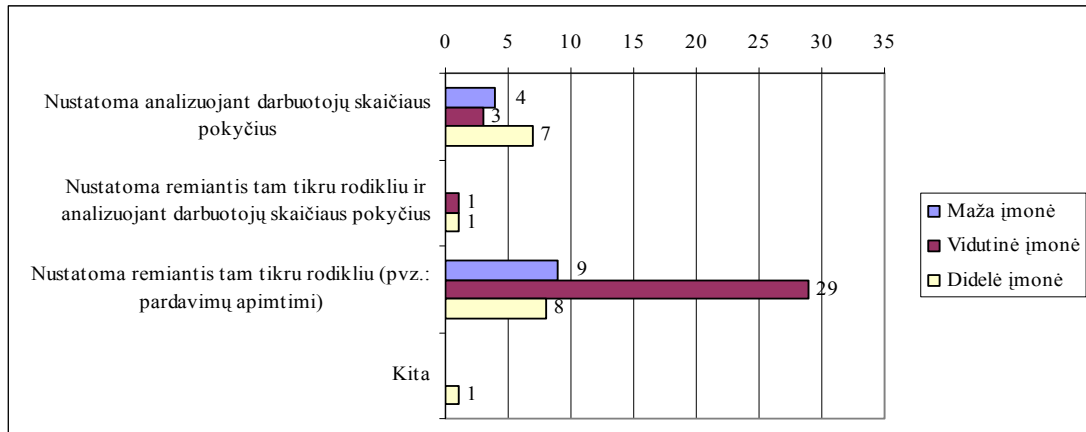
**Kryžminė lentelė pagal įmonės dydį ir darbuotojų poreikio nustatymą (žm.)**

|                     | Darbuotojų poreikį nustato |                            |                   |                                              |                                                                 |                                          |                                                             |                                     |                                                 |      |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------|------|
|                     | Įmonės vadovas             | Personalo skyriaus vadovas | Padalinių vadovai | Įmonės vadovas ir Personalo skyriaus vadovas | Įmonės vadovas, Personalo skyriaus vadovas ir Padalinių vadovai | Įmonės vadovas ir Personalo vadybininkas | Įmonės vadovas, Personalo vadybininkas ir Padalinių vadovai | Įmonės vadovas ir padalinių vadovai | Personalo skyriaus vadovas ir Padalinių vadovai | Kita |
| Įmonės dydis        |                            |                            |                   |                                              |                                                                 |                                          |                                                             |                                     |                                                 |      |
| 11-49 darbuotojai   | 8                          |                            |                   | 1                                            |                                                                 |                                          |                                                             | 4                                   |                                                 |      |
| 50-249 darbuotojai  | 7                          | 1                          | 6                 |                                              | 5                                                               | 1                                        | 1                                                           | 12                                  |                                                 |      |
| 250-1000 darbuotojų |                            |                            | 1                 |                                              | 1                                                               |                                          |                                                             | 11                                  | 3                                               | 1    |
| Iš viso:            | 15                         | 1                          | 7                 | 1                                            | 6                                                               | 1                                        | 1                                                           | 27                                  | 3                                               | 1    |

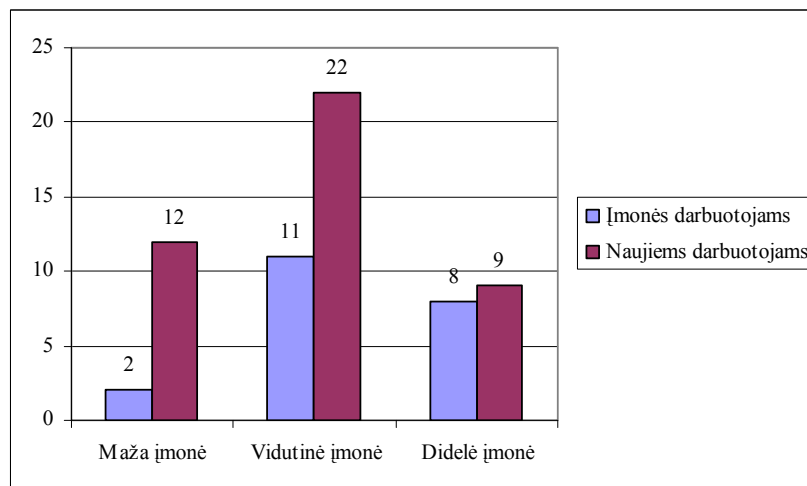
12 priedas



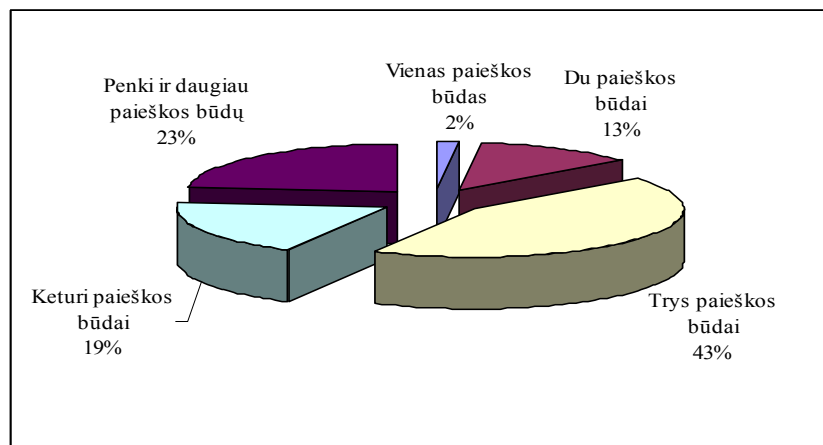
**Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų poreikio planavimą visoms pareigybėms (proc.)**



### Planavimo metodai pagal įmonės dydį (žm.)

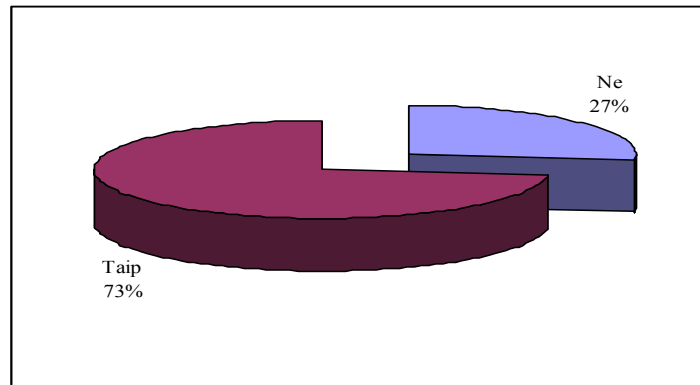


### Naudojami pasiūlos šaltiniai pagal įmonės dydį (žm.)



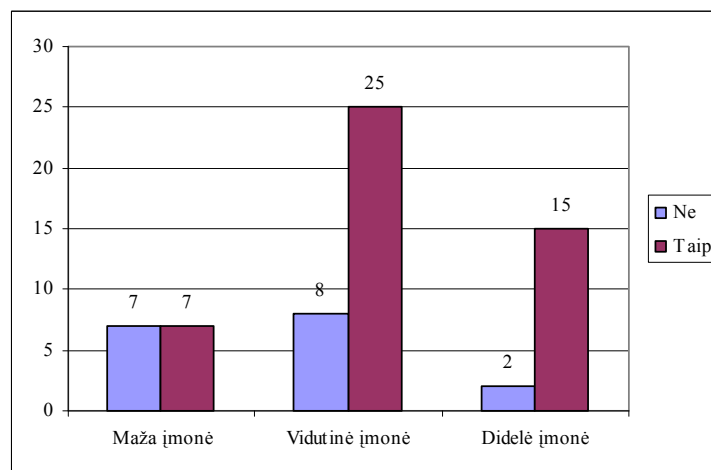
Šiaulių miesto įmonių pasiskirstymas pagal naudojamų verbavimo metodų kiekį (proc.)

16 priedas



**Šiaulių miesto įmonių pasiskirstymas pagal skirtingų verbavimo metodų taikymą skirtingoms pareigybėms (proc.)**

17 priedas



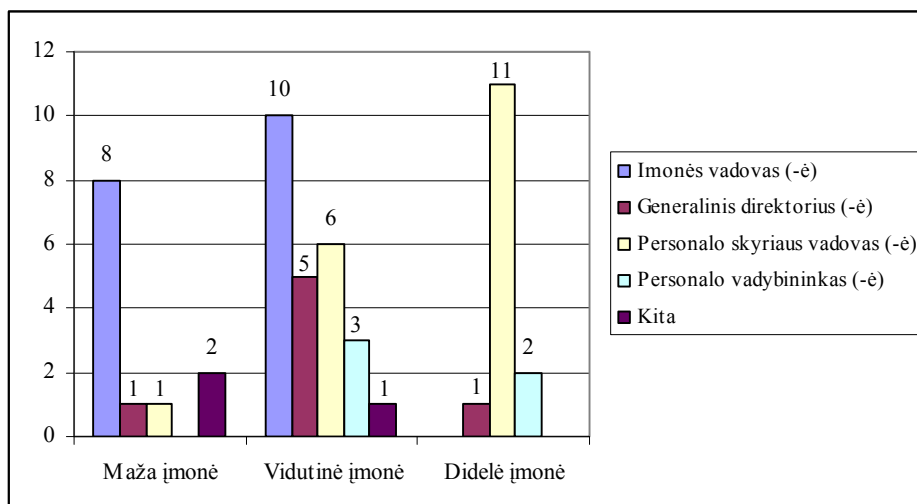
**Skirtingų atrankos būdų taikymas skirtingoms pareigybėms pagal įmonės dydį (žm.)**

18 priedas

**Kryžminė lentelė pagal personalo skyriaus turėjimą ir dalyvavimą atrankos procese (žm.)**

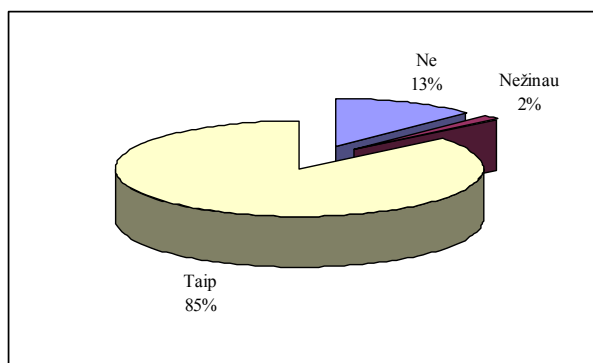
| Įmonė turi personalo skyrių |                |                            | Dalyvavimas atrankos procese |           |
|-----------------------------|----------------|----------------------------|------------------------------|-----------|
|                             |                |                            | Nedalyvauja                  | Dalyvauja |
| Ne                          | Jūsų pareigybė | Įmonės vadovas             | 1                            | 15        |
|                             |                | Generalinis direktorius    |                              | 1         |
|                             |                | Personalo vadybininkas     | 2                            | 3         |
|                             |                | Kita                       | 2                            | 2         |
|                             |                |                            |                              |           |
| Taip                        | Jūsų pareigybė | Įmonės vadovas             |                              | 3         |
|                             |                | Generalinis direktorius    | 1                            | 6         |
|                             |                | Personalo skyriaus vadovas | 1                            | 18        |
|                             |                | Personalo vadybininkas     | 5                            | 2         |
|                             |                | Kita                       | 1                            | 1         |

19 priedas



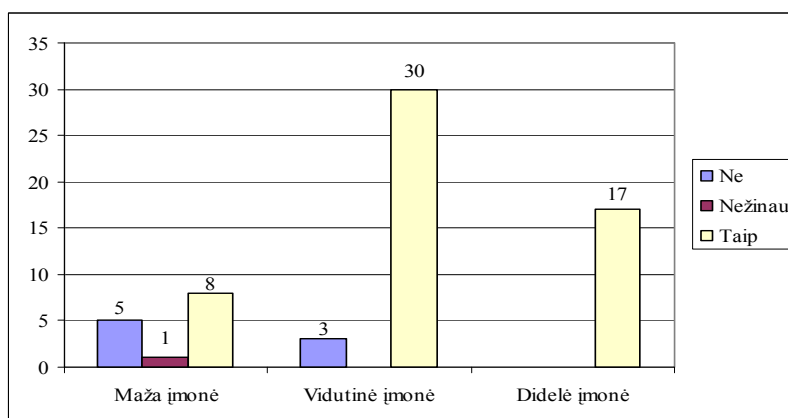
### Respondentų dalyvavimas atrankos procese pagal įmonės dydį (žm.)

20 priedas



### Šiaulių miesto įmonių pasiskirstymas pagal skirtingų atrankos metodų taikymą skirtingoms pareigybėms (proc.)

21 priedas



### Skirtingų atrankos būdų taikymas skirtingoms pareigybėms pagal įmonės dydį (žm.)

22 priedas

**Kryžminė lentelė pagal įmonės dydį ir mokymo bei tobulino tikslų ir uždavinių nustatymą (žm.)**

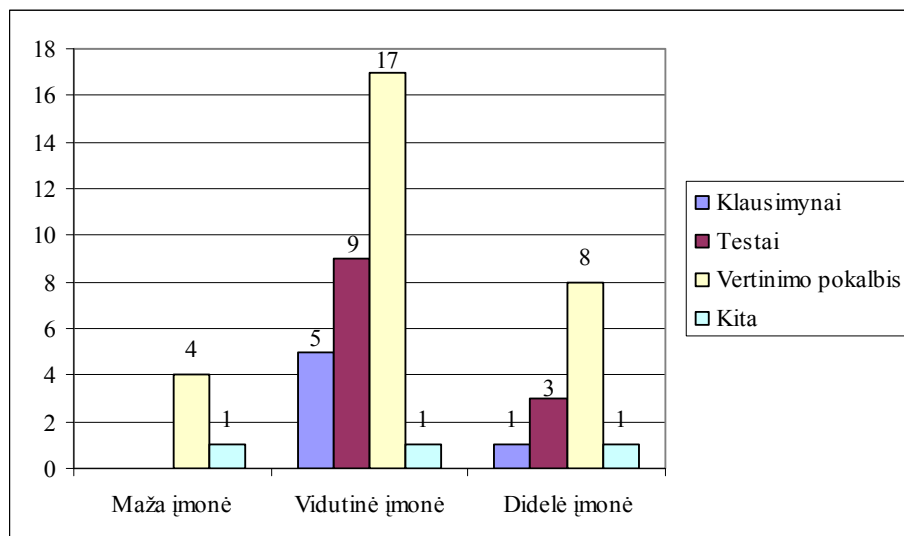
|              |                     | Įmonė nustato konkrečius mokymo ir tobulinimo tikslus ir uždavinius |         |      |
|--------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------|---------|------|
|              |                     | Ne                                                                  | Nežinau | Taip |
| Įmonės dydis | 11-49 darbuotojai   | 6                                                                   | 1       | 7    |
|              | 50-249 darbuotojai  | 3                                                                   |         | 30   |
|              | 250-1000 darbuotojų | 4                                                                   | 1       | 12   |
|              | Iš viso             | 13                                                                  | 2       | 49   |

23 priedas

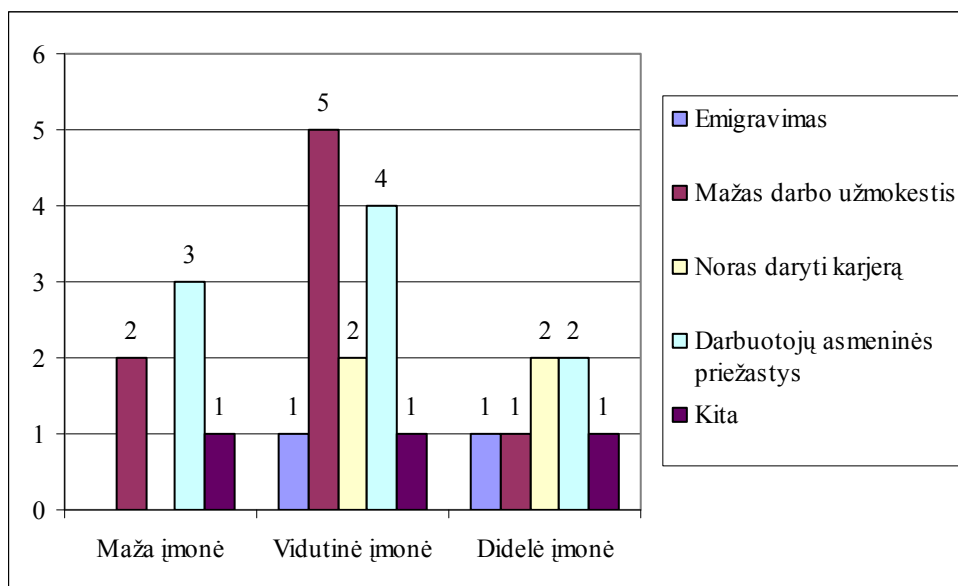
**Kryžminė lentelė pagal įmonės dydį ir darbuotojų vertinimą (žm.)**

|              |                     | Įmonė atlieka darbuotojų vertinimą |      |
|--------------|---------------------|------------------------------------|------|
|              |                     | Ne                                 | Taip |
| Įmonės dydis | 11-49 darbuotojai   | 9                                  | 5    |
|              | 50-249 darbuotojai  | 10                                 | 23   |
|              | 250-1000 darbuotojų | 7                                  | 10   |
|              | Iš viso             | 26                                 | 38   |

24 priedas



**Vertinimo metodų naudojimas pagal įmonės dydį (žm.)**



**Darbuotojų kaitos priežastys pagal įmonės dydį (žm.)**