

**SOCIALINIŲ MOKSLŲ KOLEGIJA
SVEIKATINGUMO IR LOGISTIKOS KATEDRA**

SVEIKATINGUMO IR GROŽIO VERSLO STUDIJŲ PROGRAMA

LEIDŽIAMA GINTI
Katedros vedėja
Vilma Kalinovienė

(parašas)

(data)

PERSONALO VALDYMAS UAB „KOSMELITA“

Baigiamasis darbas

Darbo autorė
Paulina Muzikevičiūtė

(parašas)

Darbo vadovė
Dr. Liudmila Lobanova

(parašas)

Vilnius, 2017

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
ĮVADAS	5
1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ	7
1.1. Personalo valdymo samprata	7
1.2. Personalo valdymo principai ir tikslai	8
1.3. Personalo valdymo procesas	11
1.3.1. Personalo poreikio planavimas.....	12
1.3.2. Personalo paieška, atranka ir adaptacija	14
1.3.3. Personalo mokymas ir tobulinimas.....	16
1.3.4. Personalo vertinimas ir atlygio valdymas.....	18
2. TYRIMO DIZAINAS	20
2.1. Tyrimo eigos pristatymas.....	20
2.2. UAB „Kosmelita“ veiklos pristatymas	21
3.TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	23
3.1. Interviu rezultatų aptarimas	23
3.3. Darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizė	24
IŠVADOS.....	35
REKOMENDACIJOS	36
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	37
PRIEDAI	39

SANTRAUKA

Personalo valdymas UAB „Kosmelita“

Temos aktualumas. Sėkmingas personalo valdymas organizacijoje XXI amžiuje yra labai svarbus. Aukštos konkurencingos aplinkos sąlygomis organizacijos privalo visus savo išteklius panaudoti efektyviau nei tai darė praeityje. Personalo valdymo sistema glaudžiai siejama su naujos kokybės kūrimu, kadangi jos tikslas – sukurti integruotą ir gerai valdomą personalo sistemą, kartu įtvirtinti šios sistemos plėtrą ir su tuo susijusias veiklos programas. Viena svarbiausių sričių – personalo valdymo plėtra bei šio proceso tobulinimas. Siekiant sukurti efektyvią organizaciją būtina tobulinti personalo valdymo sistemą.

Baigiamojo darbo objektas – personalo valdymo procesų ypatumai UAB „Kosmelita“.

Baigiamojo darbo tikslas – įvertinti personalo valdymo procesų ypatumus UAB „Kosmelita“ ir pateikti tobulinimo rekomendacijas.

Baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti personalo valdymo principus ir tikslus.
2. Išanalizuoti personalo valdymo procesų teorinius aspektus.
3. Įvertinti personalo valdymo procesų ypatumus UAB „Kosmelita“.
4. Pateikti personalo valdymo tobulinimo rekomendacijas UAB „Kosmelita“.

Tyrimo metodika. Tyrimas atliktas UAB „Kosmelita“ Vilniaus miesto parduotuvėse, kuriose dirba 98 darbuotojai. Sprendimą apklausą atlikti Vilniuje lėmė tai, kad visoje įmonėje personalo valdymo procesai reglamentuojami vieningomis tvarkomis. Taip pat atliktas interviu, apklausta struktūrinio padalinio vadovė.

Pagrindiniai tyrimo rezultatai. Apibendrinus tyrimo rezultatus paaiškėjo, jog įmonėje egzistuoja visi personalo valdymo procesai, tačiau reikėtų patobulinti: personalo atranką ir adaptaciją, mokymą ir tobulinimą, personalo vertinimą.

Svarbiausios baigiamojo darbo išvados. Tyrimo rezultatai pagrindė, tokias išvadas: turėtų būti formuojami aiškesni reikalavimai kandidatams, atrankos rengėjas turėtų labiau pasirengti atrankos pokalbiui, didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas darbuotojų susipažinimui su asortimentu, mokymai turėtų būti labiau susieti su praktika.

Pagrindiniai raktiniai žodžiai: personalo valdymas; personalo valdymo tobulinimas; personalo planavimas; personalo paieška, atranka ir adaptacija; personalo mokymas ir tobulinimas;

SUMMARY

Personnel Management UAB „Kosmelita“

Relevance of the topic. Successful Personnel Management Organization in the 21st century is very important. High competitive environment organizations are required to use all its resources more efficiently than it did in the past. Personnel Management Systems are closely linked to development in new quality, since its purpose is to create an integrated and well-managed personnel system while consolidating system development and related programs. One of the main areas is human resource management and the development of this process. In order to create an effective organization you need to improve personnel management.

Final work theme - is to identify the peculiarities of personnel management processes, UAB „Kosmelita“ and to provide recommendations for improvement.

Final goal – to evaluate the personnel management processes in UAB Kosmelita and provide recommendations for improvement.

Final tasks:

1. To describe the personnel management principles and objectives.
2. Analysis of personnel management processes, theoretical aspects.
3. Assess the personnel management processes UAB „Kosmelita“.
4. Analysis of personnel management recommendations Improvement UAB „Kosmelita“.

The research methodology. The study was conducted in UAB „Kosmelita“ Vilnius City stores, which employ 98 workers. The decision to carry out a survey in Vilnius was due to the fact that throughout the enterprise personnel management processes are governed by the unified arrangements. It also carried an interviewed structural unit and analytical documents.

The main results of the study. Summarizing the results of the investigation revealed that the company exists in all personnel management processes. However, what should be improved is the staff selection, adaptation, training, development, and personnel assessment.

The most important conclusions. There should be clearer requirements for candidates, the selection of the promoter should do more to prepare for the selection interview, greater attention should be paid to staff familiarization with the range, and training should be more closely linked to the practice.

The main keywords: personnel management; improving the management of personnel; staff scheduling; personnel search, selection and adaptation; staff training and development;

IVADAS

Temos aktualumas. Sėkmingas personalo valdymas įmonės veiklos požiūriu XXI amžiuje yra labai svarbus. Aukštos konkurencingos aplinkos sąlygomis organizacijos privalo visus savo išteklius panaudoti efektyviau nei tai darė praeityje. Personalo valdymas tiesiogiai yra susijęs su organizacijos veiklos sėkme. Sudėtinga įsivaizduoti sėkmingai veikiančią įstaigą, kuri nesirūpina personalo valdymo tobulinimu. Be to, šiuo metu stebimos įmonių veiklos tendencijos leidžia teigti, kad dėmesys žmonėms ir santykiams tarp jų ir dar didės. Personalo valdymo sistema glaudžiai siejama su naujos kokybės kūrimu, kadangi jos tikslas – sukurti integruotą ir gerai valdomą personalo sistemą, kartu įtvirtinti šios sistemos plėtrą ir su tuo susijusias veiklos programas. Viena svarbiausių sričių – personalo valdymo plėtra bei šio proceso tobulinimas. Nors šalyje daug išsilavinusių ir kvalifikuotų specialistų, nepakankamai tobula teisinė bazė bei egzistuojanti lavinimo tvarka stabdo ne tik lavinimo, bet ir visos organizacijos pažangą. Siekiant sukurti efektyvią organizaciją būtina tobulinti personalo valdymo sistemą. Organizacijos konkurencingumą didina sugebėjimas veiksmingai valdyti išteklius: juos telkti, atrinkti, motyvuoti bei tobulinti.

Baigiamojo darbo problemos: Personalo valdymas UAB „Kosmelita“ reglamentuojamas remiantis vieninga tvarka, nors vadovai savarankiškai priima sprendimus, susijusius su personalo valdymu.

Baigiamojo darbo objektas – personalo valdymo procesų ypatumai UAB „Kosmelita“.

Baigiamojo darbo tikslas – įvertinti personalo valdymo procesų ypatumus UAB „Kosmelita“ ir pateikti tobulinimo rekomendacijas.

Baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti personalo valdymo principus ir tikslus.
2. Išanalizuoti personalo valdymo procesų teorinius aspektus.
3. Įvertinti personalo valdymo procesų ypatumus UAB „Kosmelita“.
4. Pateikti personalo valdymo tobulinimui skirtas rekomendacijas UAB „Kosmelita“.

Baigiamojo darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, interviu ir statistinių duomenų analizė.

Baigiamojo darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje darbo dalyje analizuojami personalo valdymo teoriniai aspektai, apžvelgiama personalo valdymo sampratų įvairovė, kuri egzistuoja Lietuvos ir užsienio autorių darbuose. Taip pat analizuojamos personalo valdymo pagrindinės sritys. Antroje darbo dalyje pristatoma UAB „Kosmelita“ organizacijos

vykdoma veikla ir tyrimo dizainas. Trečioje dalyje analizuojami darbuotojų apklausos rezultatai, interviu rezultatai. Apibendrinami empirinių tyrimų rezultatai ir pateikiamas personalo valdymo modelis, bei silpnosios ir stipriosios pusės. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Studijų programos rezultatai:

- Taikyti socialinių mokslų žinias, teisinės normas organizuojant sveikatingumo ir grožio paslaugų verslą;
- Taikyti sveikatingumo ir grožio paslaugų įmonių ir įstaigų, jų tinklų, projektų ir programų vadybos žinias;
- Pasiūlyti sveikatingumo ir grožio paslaugas klientams siekiant fizinės, emocinės ir dvasinės sveikatos gerinimo;
- Įvertinti sveikatingumo ir grožio verslo aplinką, vartotojų tikslines rinkas ir jų kitimo tendencijas;
- Pritaikyti subalansuotos mitybos ir sveikos gyvensenos, fizinio aktyvumo organizavimo, grožio ir kūno tobulinimo srities žinias vykdant sveikatingumo ir grožio paslaugų teikimo procesus;
- Formuoti pozityvias klientų nuostatas savo sveikatos ir gyvenimo kokybės gerinimo atžvilgiu vadovaujantis holistinio tobulėjimo dėsniais.

1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Personalo valdymo samprata

Išanalizavus mokslinę literatūrą personalo valdymo sąvoka apibūdinama skirtingai. Dažnai ji tapatinama su žmogiškuoju kapitalu. Terminas „žmogiškieji ištekliai” knygoje „Ekonomikos terminų žodynas“ (2008) apibūdinamas trimis aspektais:

1) plačiąja prasme – šalies gyventojai, darbo ištekliai;

2) siaurąja prasme – darbo jėga;

3) gamybos veiksnys, kurio kiekis ir kokybė didėja dėl švietimo ir sveikatos paslaugų vartojimo, t. y. žmogaus našumas, viršijantis nekvalifikuoto darbuotojo našumą, kitaip dar – žmogiškasis kapitalas. (R.Vainienė 2008). Kitas autorius enciklopediniame edukologijos žodyne šią sąvoką įvardija kaip „kvalifikuotų žmonių turimų specialaus dalykinio pasirengimo, psichologinio ir dvasinio tinkamumo savybių, reikalingų darbo rinkai, profesinei, kultūrinei veiklai, visuma“ (L. Jovaiša 2007). Personalo valdymo koncepcijų mokslinėje literatūroje yra gausu. I. Bakanauskienė (2002) teigia jog, žmogiškieji (žmonių ištekliai), darbo jėga, kadrai – tai visi organizacijos dirbantieji: darbininkai, vadovai, specialistai, aptarnaujantis personalas ir t.t. Pasak, J. Vveinhardt (2007) Žmonių ištekliai – įmonės pamatas. Jų valdymas turi aprėpti procesus, procedūras, taisykles, išorinius/vidinius veiksnius, struktūrą ir veiklą, reikalingą efektyviausiam darbui, siekiant įmonės tikslų, uždavinių ir vystymo kartu su įmone. Labai panaši ir M. Armstrong (2008) nuomonė žmonių ištekliai – strategiškai numatytas ir suplanuotas bei labiausiai vertinamas įmonės turtas. Tai žmonės, kurie ten dirba bei individualiai ir kolektyviai prisideda prie tikslų įgyvendinimo. Šis turtas turi būti valdomas atsižvelgiant į vidinę ir išorinę situacijas. Taigi, apibendrinant iš minėtų autorių personalo valdymo apibrėžimų galima teigti, kad svarbiausi organizacijos ištekliai yra žmonės, kurie turi išsilavinimą, tam tikras kompetencijas ir nuolat tobulėja bei prisideda prie sėkmingos organizacijos veiklos.

1.2. Personalo valdymo principai ir tikslai

Sėkmingai organizacijos veiklai vykdyti, bei didinti personalo darbuotojų našumui, bei siekti kitų organizacijos tikslų yra išskiriami keturi personalo valdymo principai.

1. Investicijos į darbuotojus yra tokios pat svarbios, kaip ir kitų rūšių investicijos. Tik žmonės garantuoja nuolatinį konkurencinį įmonės pranašumą, kuris, anot S. Storey ir kt. (2001), yra „žmonių galimybės ir įsipareigojimai, įgalinantys sėkmingą organizaciją atskirti nuo nesėkmingos“. Taigi, įmonė investuojanti į personalo tobulėjimą, įvairius kursus, nuotolinio mokymosi būdus, tiems darbuotojams, kurie negali lankyti įvairių seminarų ir kitas laisvai prieinamas mokymosi priemones sukuria darbuotojams galimybę įgyti reikiamas kompetencijas ir tobulėjant siekti iškeltų įmonės tikslų bei didinti konkurencinį įmonės pranašumą. Šio principo esmė, kad įmonė vienodai investuotų tiek į personalą, tiek į kitus organizacijai svarbius dalykus.

2. Strateginis personalo valdymo svarbumas nekelia abejonių, todėl aukščiausioji organizacijos vadovybė turi atsižvelgti į jį, sudarydama planus. Personalo valdymas yra svarbus visai organizacijos veiklai, vadovai sudarinėdami personalo valdymo planus turi atkreipti dėmesį kokiu būdu yra valdoma organizacija.

3. Įsipareigojimai – tai ne aklas paklusnumas. Pagrindinius svertus (žmogiškųjų išteklių naudojimą, atlikto darbo įvertinimą ir apmokėjimą) būtina taikyti ne siekiant priversti darbuotojus paklusti, bet norint paskatinti jų atsidavimą organizacijai. Darbuotojų negalima versti dirbti, tai jie turi daryti nuoširdžiai. Mano nuomone, kai organizacijos tikslai, siekiai, misija ir vizija sutampa su personalo darbuotojų tikslais tuomet įmonė turi labai motyvuotą, laimingą, kryptingai dirbantį ir atsidavusį organizacijos narį.

4. Strateginis personalo valdymo pobūdis yra ilgalaikis ir integruotas į pilną kuriančių organizacijos padalinių veiklą. Dalis personalo valdymo funkcijų perduodama linijiniams vadovams, kadangi jie vadovauja savo padalinių personalui. Taigi, tai didina personalo valdymo veiksmingumą. Šio principo esmė, kad organizacijos valdymas turi būti orientuotas tiek į pilną, tiek į rezultatų pasiekimą.

Personalo valdymo pagrindinis tikslas yra sukurti organizacijoje aplinką, kad darbuotojai siekdami tam tikrų tikslų galėtų atskleisti ir ugdyti savo potencialią. Norint pasiekti numatytus tikslus reikia žinoti kokius veiksmus reikia įvykdyti tam tikram etape, bei kokiais principais vadovautis.

1.1 lentelė. **Personalo vadybos sistemos elementai ir uždaviniai**

SISTEMOS ELEMENTAI	SISTEMOS UŽDAVINIAI
Darbų analizė	Surinkti informaciją apie visus organizacijoje dirbamus darbus.
Darbuotojų poreikio planavimas	Nustatyti reikiamą organizacijai darbuotojų skaičių, jų struktūrą ir poreikio patenkinimo šaltinį.
Darbuotojų paieška	Rasti organizacijai tinkamos kvalifikacijos darbuotojus į laisvas ar naujai sukurtas darbo vietas.
Darbuotojų atranka ir samda	Atrinkti tinkamiausius darbuotojus ir sudaryti su jais darbo sutartis.
Darbuotojų adaptacija	Supažindinti darbuotojus su nauju darbu ir stengtis kuo greičiau juos įtraukti į kolektyvą.
Darbuotojų vertinimas	Kontroliuoti ir vertinti darbuotojų veiklą, jų atitikimą užimamoms pareigoms.
Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį darbuotojų ugdymą ir tobulinimą.
Karjeros planavimas	Numatyti darbuotojų karjeros galimybes.
Vadovavimas darbuotojams ir jų motyvavimas	Užtikrinti santykius, leidžiančius įgyvendinti organizacijos tikslus, darbuotojų saviraiškos ir ugdymo galimybes, garatuoti našų darbą.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Stankevičienė A., Lobanova L. (2006).

Pagrindiniai personalo vadybos principai: (Stankevičienė A., Lobanova, L.2006)

1. Organizacijos ir individų interesų suderinamumo principas. Kiekvienam individui sudaromos sąlygos ugdyti gabumus, patenkinti norus ir taip sukurti efektyvią jų motyvavimo sistemą – tai galiausiai padidina jų darbo efektyvumą.
2. Partnerystės (bendradarbiavimo) principas. Nors atskirų grupių (savininkų, vadovaujančių darbuotojų, darbininkų ir kt.) interesai skirtingi, juos reikia ne priešinti, o derinti.
3. Kvalifikacijos ir atsakomybės principas. Kvalifikacija plačiaja prasme, įvertinant ir asmenines savybes, vertybių sistemą, tapo ketvirtuoju gamybos veiksmu. Siekiama, kad darbuotojas dirbtų ne iš baimės, bet būtų lygiateisis kolektyvo narys ir jaustų atsakomybę už kolektyvo darbą.
4. Personalo augimo principas. Čia akcentuojama individuali darbuotojų atsakomybė už saviugdą ir organizacijos atsakomybė už sąlygų darbuotojams tobulėti sudarymą. Tik nuolat naujo sekiantis darbuotojas yra patenkintas savo darbu ir organizacija, auga jo sąmoningumas ir darbo efektyvumas.
5. Optimalių darbo sąlygų principas. Šio principo sritis labai plati: be tradicinių principų, tai ir darbuotojų darbo bei poilsio režimas, galimybė dirbti namuose ir t.t.

6. Autonomizavimo principas. Jis neprieštaruoja bendradarbiavimo principui. Šiuo principu siekiama sudaryti galimybę dirbti savarankiškai (tai leidžia įvertinti kiekvieno individo daro rezultatus). Šis principas siekia suderinti atskirų individų ir grupės rezultatus.
7. Humaniškumo principas. Jis reiškia, kad personalas turi būti traktuojamas kaip didžiausia vertybė.
8. Ekonomiškumo principas. Jo esmė, kad visi minėtieji principai būtų įvertinti pagal naudingumo – šiandieninio ir perspektyvinio – kriterijų. Kiekvienos priemonės diegimą lemia reikalingos išlaidos ir laukiamas pelnas.

Taigi, visi pateikiami principai organizacijoje yra akcentuojami į tai, kad darbuotojas organizacijoje puikiai jaustųsi, turėtų palankias sąlygas dirbti, bendradarbiautų su kolektyvu, tačiau galėtų dirbti ir savarankiškai, turėtų galimybę tobulėti savo srityje, bei atneštų organizacijai kuo didesnę naudą.

Personalo valdymas organizacijoje yra gan glaudžiai siejamas su naujos kokybės kūrimu, nes jos tikslas yra sukurti šiuolaikinę ir racionalią valdymo sistemą, kartu sudaryti sąlygas jos plėtrai ir su tuo susijusiai veiklai vykdyti. Galima išskirti du požiūrius į personalo valdymą: švelnųjį ir griežtą (Jewell R.B., 2002).

Švelnusis požiūris yra artimesnis tradiciniam personalo valdymui. Anot jo šalininkų, personalo valdymas yra integruota strateginė funkcija, kurios svarbiausias tikslas yra puoselėti žmones, atsižvelgiant į jų jausmus ir ugdant kaip labai vertingą išteklių, nes jie geriausiai padeda siekti organizacijos tikslų.

Griežtasis požiūris į personalo valdymą taip pat remiasi prielaida, kad žmogiškieji ištekliai – didžiausias organizacijos turtas, bet jis labiau pabrėžia šiuos dalykus:

- gauti iš žmonių kuo daugiau naudos;
- kuo našiausiai juos panaudoti.

Kiekvienos organizacijos siekis yra gauti kuo didesnę pelną, tokį rezultatą įmonė gali pasiekti kuo našiau panaudojant darbuotojus ir jų žinias. Kad ir koks požiūris organizacijoje vyrautų – griežtasis ar švelnusis, - pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai yra šie (Stankevičienė, Lobanova 2006; Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011):

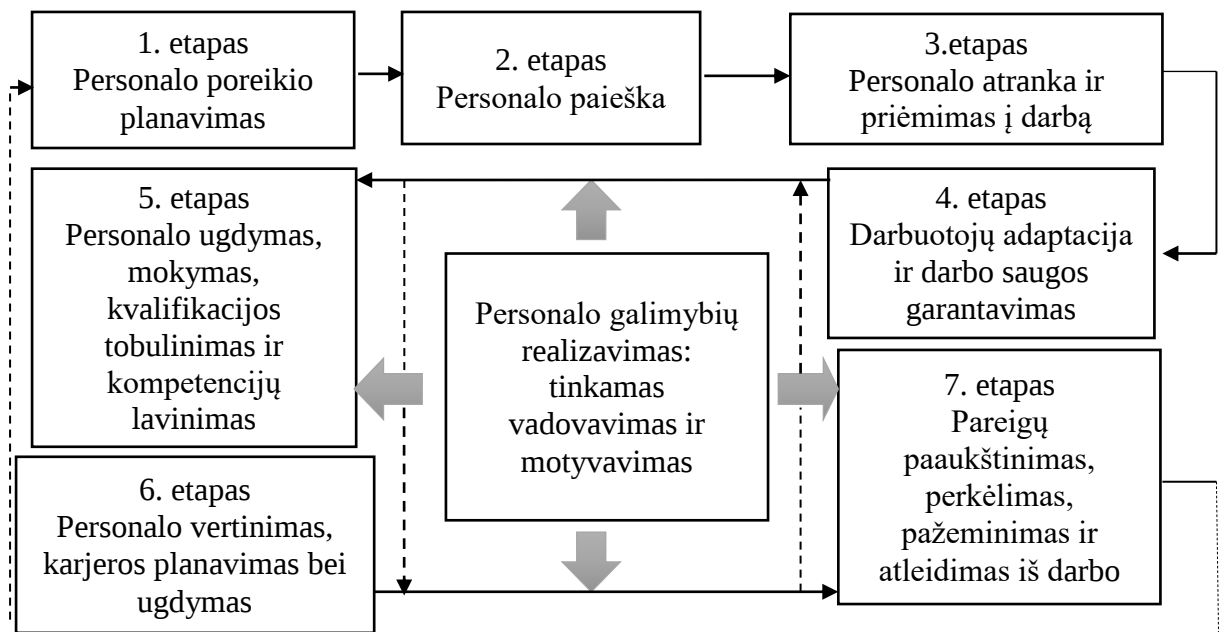
- padėti vadovams siekti organizacijos tikslų pasitelkiant darbuotojus;
- padėti darbuotojams visiškai realizuoti savo galimybes;
- skatinti atsidavimą organizacijai;
- susieti žmogiškųjų išteklių politiką su verslo planais;
- sukurti aplinką, skatinančią darbuotojų kūrybingumą ir energiją;

- skatinti organizacijos lankstumą, prisitaikant prie aplinkos ir siekiant efektyvumo.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad bet kokios organizacijos pagrindiniai tikslai išlieka panašūs, darbuotojai turi siekti kuo aukštesnių rezultatų savo sferoje ir jausti pasitenkinimą atliekamu darbu taip prisidedant prie organizacijos tikslų vykdymo. Darbdaviai turi sukurti tam palankią aplinką, kuri skatintų siekti geriausių rezultatų. Visi šie valdymo tikslai yra svarbūs sėkmingai organizacijos veiklai.

1.3. Personalo valdymo procesas

Personalo valdymo funkcija, kai vadovai ieško, moko, parenka ir tobulina organizacijos narius. (J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., 2005) Taip pat personalo valdymas įvardijamas ir kaip patariamoji funkcija, kai individų grupių valdžia, teikia linijiniams vadovams paslaugas ir patarimus. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad personalo valdymo procesas yra besitęsianti procedūra, kurios tikslas aprūpinti organizaciją reikiama žmonių, reikiamoms pareigoms ir reikiamu laiku. Personalo valdymo procesas organizacijoje pavaizduotas 1.1 paveiksle.



1.1. pav. Personalo valdymo procesas organizacijoje

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Stoner, ir kt. 2001; Stankevičienė, ir kt. 2006

Kaip matyti iš 1.1 pav. personalo valdymo procesas susideda iš atskirų etapų.

1. Etapas. Planavimas – procesas, kurio paskirtis, kad į personalą būtų tinkamai reaguojama. Jo metu tiriami vidiniai (esamas ir laukiamas kvalifikacijos lygis, laisvų darbo vietų užpildymas) ir išoriniai aplinkos veiksniai (pvz. darbo rinka). Informacinių technologijų panaudojimas palengvina informacijos kaupimą apie darbuotojus ir suteikia galimybę lengviau planuoti žmonių išteklius.

2. etapas. Paieška – personalo darbuotojų ieškojimas, pagal organizacijos poreikius. Kandidatai surandami per įdarbinimo agentūras, laikraščius, reklamas bei internetu.

3 etapas. Atranka – potencialių kandidatų į darbuotojus vertinimas remiantis rekomendacijomis, gabumų testais, interviu ir pan.

4. etapas. Adaptacija (socializacija) – jau atrinktiems kandidatams padeda prisitaikyti organizacijoje. Darbuotojai pristatomi kolegoms, suteikiamia visa svarbi informacija apie einamas pareigas, organizacijos kultūrą, politiką ir pan.

5. etapas. Mokymas, tobulinimas – darbuotojams suteikiamos galimybės prisidėti prie organizacijos sėkmės. Jie mokomi, tobulinama kvalifikacija, lavinamos kompetencijos.

6 etapas. Veiklos vertinimas – rezultatų palyginimas su numatytais. Blogi rezultatai koreguojami papildomais mokymais, pareigų pažeminimu, atleidimu. Už gerus rezultatus skiriamos premijos, darbuotojai paaukštinami pareigose.

7 etapas. Pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas iš darbo - atskleidžia darbuotojo vertę įmonėje. Geri darbuotojai paaukštinami, jiems padedama dar labiau tobulėti, o blogi darbuotojai pažeminami pareigose arba atleidžiami.

Taigi, tai yra pagrindiniai 7 personalo valdymo procesai arba funkcijos (Stoner, ir kt. 2001; Stankevičienė, ir kt. 2006). Visi šie procesai vyksta beveik visą laiką kai darbuotojai dirba organizacijose. Personalo planavimą, paiešką ir atranką galima būtų priskirti prie organizacijos vadovų veiklos, kadangi jie ieško naujų darbuotojų ir juos atranka, vėliau kai jau įdarbinimas darbuotojas vyksta jo adaptacija naujoje aplinkoje. Likusieji trys principai mokymasis ir tobulėjimas, veiklos vertinimas, bei pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas vyksta visą laiką, kai darbuotojas dirba organizacijoje. Darbuotojai mokosi, tobulėja siekdami savo veikloje kuo įmanoma aukštesnių rezultatų, darbdaviai nuolat vertina savo darbuotojus ir galiausiai daro tam tikrus sprendimus: paaukština, perkelia, pažemina arba net atleidžia darbuotojus.

1.3.1. Personalo poreikio planavimas

Personalo planavimą E.E. Jančauskas (2006) apibrėžia kaip „organizacijos strateginio planavimo proceso dalį, skirtingai nuo visų kitų išteklių – natūraliųjų, finansinių, informacinių ir kt.

planavimo, čia atsižvelgiant į pasiūlos galimybes, planuojama darbuotojų paklausa ir pasiūla“. Kita autorė, I. Bakanauskienė (2002), sako, kad tai „formalizuotas organizacijos paklausos ir pasiūlos darbuotojams prognozavimas, šios veiklos paskirtis – užtikrinti, kad organizacija turėtų reikiamus žmones reikiamu laiku, o šios veiklos rezultatas – personalo poreikio planai“. Panaši ir A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006) nuomonė „tai būsimąjo organizacijos personalo kiekio ir kokybės planavimas, įvertinantis tiek vidinę veiklą, tiek išorinės aplinkos veiksnius“. Apibendrinant mokslininkų pateiktas išvalgas galima teigti, kad poreikio planavimas nustato kiek ir kokių darbuotojų organizacijai reikia.

I. Bakanauskienė (2002) išskiria dvi pagrindines personalo planavimo veiklas: 1) personalo poreikio nustatymas 2) personalo pasiūlos nustatymas. Veiksniai, kurie sąlygoja paklausą yra organizaciniai sprendimai, tokie kaip naujų produktų kūrimas, administraciniai ir technologiniai sprendimai. Taip pat darbo jėgos veiksniai, kai personalo darbuotojai atleidžiami iš darbo dėl pravaikštų, išėjimai į pensiją bei išorinė aplinka, tai bedarbystė, konkurentai.

Personalo paklausos nustatymo technika: vadovų nuomonė, kai atliekama nuomonių analizė. Tendencijų analizė, kai organizacijos praeities personalo paklausos tendencijos yra perkeliama į ateitį. Proporcijų analizė, kaip paklausa nustatoma pagal rodiklius pvz. pagal santykį tarp pardavimų apimtys ir reikiamo darbuotojų skaičiaus. Taip pat paklausai nustatyti yra naudojami kompiuteriniai metodai, kai pasitelkiant programas nustatomi prognozuojami pardavimai ar produkcijos kiekis. Naudojamas dar ir grafinis metodas, kuris padeda nustatyti ryšį tarp kitamųjų pvz. tarp plėtojamo verslo dydžio ir reikiamo darbuotojų skaičiaus. Šių metodų trūkumas, kad jie neįvertina aplinkos, organizacijos ir darbo jėgos veiksnių poveikio. Mano nuomone, kadangi šiuolaikinėje visuomenėje informacinės technologijos yra plačiai naudojamos, todėl pasitelkus keletą personalo paklausos nustatymo metodų pvz. vadovų nuomonių analizę ir kompiuterinius metodus, galima būtų gauti puikius rezultatus.

Personalo planavime taip pat svarbus ir pasiūlos nustatymas, kai yra išaiškinamas laisvų darbo vietų šaltinių užpildymas. Yra išskiriami du pasiūlos šaltiniai:

Vidinė pasiūla – tai visi esami organizacijos darbuotojai, kurie pareigų paaugstinimo, perkėlimo ar pažeminimo būdu gali užimti laisvą darbo vietą. Vidinė pasiūla nustatoma naudojant įvairias technikas pvz. sugebėjimų aprašą, personalo judėjimo diagramas, kvalifikacijos inventorizaciją, informacines sistemas ir pan. Pasitelkus šias priemones gaunamas atsakymas: ar yra organizacijoje darbuotojų, galinčių užimti laisvą darbo vietą. Tam reikalingi įvairūs duomenys apie darbuotojus: anketiniai duomenys apie išsilavinimą bei sugebėjimus, kalbų mokėjimo duomenys, darbo istorija, profesinių sugebėjimų ir domėjimosi sričių sąrašas, taip pat karjeros tikslai.

Išorinė pasiūla – tai bedarbiai ar kitų įmonių darbuotojai, kurie šiuo metu nėra jokios organizacijos darbuotojai, taip pat besimokantys - „potencialūs“ darbuotojai. Išorinė pasiūla, tai

apsirūpinimas personalu už organizacijos ribų šaltiniai. Jos panaudojimo būtinumo priežastys: organizacijos augimas, organizacijos politika, pareigybėms nėra vidinės pasiūlos, blogas personalo valdymo specialistų darbas. Taigi, visa ši informacija gaunama iš darbo biržos, mokymo įstaigų, statistinių duomenų.

Vykdant personalo planavimą, gali susidaryti trys būsenos. Personalo perteklius susidaro, kai vidinė pasiūla viršija organizacijos poreikius. Tokioje būsenoje dažniausiai priimami sprendimai yra darbuotojų persikirstymas, personalo paskatinimas išeiti atostogų, taip pat atleidimas iš darbo arba iškėlimas bei ankstyva pensija. Personalo stoka susidaro, kai vidinė pasiūla nepatenkina organizacijos poreikių, priimami sprendimai ieškomi išorėje, esant būtinumui paruošiami esami darbuotojai. Trečioji būsena personalo balansas, kai vidinė pasiūla atitinka organizacijos poreikius. Apibendrinant galima pasakyti, kad kiekvienai organizacijai, kurioje vyksta personalo planavimas pati naudingiausia būsena yra personalo balansas, kadangi tai įrodo, kad įmonėje vykstantis personalo planavimas yra vykdomas teisingai.

1.3.2. Personalo paieška, atranka ir adaptacija

Pasak A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006) paieška, tai „visuma veiksmų, kurie atliekami organizacijoje, norint pritraukti į darbo vietas kandidatus, turinčius reikiamus sugebėjimus organizacijos tikslams siekti. Anot, I. Bakanauskienės (2002) tai „procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcinės vietas, šios veiklos rezultatas, tam tikras skaičius kandidatų, iš kurių bus atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas“. Dar vienas autorius Dessler (2001) teigia, kad tai „kandidatų banko sudarymas, pasitelkiant vidaus ir išorės verbavimo šaltinius“. Išanalizavus minėtų autorių mintis galima teigti, kad tai yra tiesiog kandidatų grupės į laisvas darbo vietas sudarymas.

Personalo paieškos pirmame etape yra įvardijamos darbo vietos į kurias reikia surasti darbuotojus. Antras proceso etapas yra laisvų darbo vietų analizė, kai surandama informacija apie laisvas darbo vietas į kurias ieškomi darbuotojai, suformuojami reikalavimai pretendentai. Paskutiniajame etape vykdoma paieškos suvaržymų analizė (I. Bakanauskienė, 2002):

- organizacijos politika - verbuoti tik organizacijos viduje pvz. nepriimti invalidų ar iš įkalinimo įstaigų grįžusių žmonių;
- apmokėjimo politika – kiek mokėti ir kokias teises suteikti verbuojančiam;
- aplinkos sąlygos, tai padėtis darbo biržoje, ekonominė situacija, teisiniai reikalavimai.
- darbo reikalavimai, reikalingos žinios, psichologinės ypatybės, darbo patrauklumas ir t.t.

Personalo paieškos šaltinių pasirinkime yra išskiriami vidiniai ir išoriniai verbavimo šaltiniai. Vidiniai: darbo skelbimai, darbuotojų pakeitimo diagramos, įvairios informacinės sistemos ir pan.

Išoriniai: draugai, pažįstami, skelbimai laikraščiuose, darbo birža, mokymo įstaigos, kompiuterinės duomenų bazės, paieška internetu.

Atranka – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos procesas prasideda pretendentų sąrašo pateikimu priėmimui ir baigiasi samdos sprendimu (I.Bakanauskienė, 2002). Dažnai literatūroje (pvz. Torrington, Hall, 1998; Stoner 1999 ir kt.) atranka įvardinama kaip dviejų krypčių procesas, kurio metu organizacijos vadovas renkasi patį geriausią kandidatą, o jis nusprendžia ar sutikti ar ne su organizacijos pateikiamu pasiūlymu.

Atrankos proceso eigoje taikomi labai įvairūs metodai. Kaip matome, žemiau pateiktoje lentelėje Europos šalyse bene labiausiai paplitę atrankos metodai yra atrankos pokalbis bei rekomendacijos. Mažiausiai taikomi atrankos metodai biografinės anketos bei astrologija. Kai kuriose šalyse tam tikri metodai iš viso nėra taikomi.

1.2 lentelė. **Atrankos metodų taikymas Europos šalyse, %**

ATRANKOS METODAS	ŠALIS					
	Didž. Britanija	Prancūzija	Vokietija	Izraelis	Norvegija	Nyderlandai
Atrankos pokalbis	92	97	95	84	93	93
Rekomendacijos	74	39	23	30	-	49
Žinių testai	11	33	21	-	25	21
Asmenybės nustatymo metodikos	13	38	6	-	16	-
Grafologija	3	52	2	2	2	4
Darbo bandymas	18	16	13	-	13	5
Vertinimo centrai	14	8	10	3	10	-
Biografijos anketos	4	1	8	1	8	-
Astrologija	0	6	-	1	-	-

1.2 lentelė. **Atrankos metodų taikymas Europos šalyse, %.**

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Stankevičienę A., Lobanovą L. (2006).

Atrankos pokalbio tikslas, tai pradinės informacijos surinkimas iš kandidato atsakymų į tam tikrus užduotus klausimus. Rekomendacijos dažniausiai tikrinamos dėl keleto priežasčių, dažnai norima išsiaiškinti ar kandidatas nurodė informaciją teisingai, retkarčiais tai gali atskleisti ir neigiamą informaciją (teistumą). Taip pat galima gauti ir naudingos, naujos informacijos. Taigi, išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad atranka, tai tam tikrų etapų visuma pro kuriuos praeina pretenduojantys į laisvas darbo vietas kandidatai, taip atrenkamas tinkamiausias.

1.3.3. Personalo mokymas ir tobulinimas

Personalo valdymas turi būti rengiamas atsižvelgiant į organizacijos tikslus. Personalo valdymą M. Amstrongas (1999) apibrėžia kaip „strateginį, nuoseklų ir visapusišką požiūrį į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą ir ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą“. Kitas autorius, S. Storey (2001), sako, kad „tai išskirtinis požiūris į darbuotojų valdymą, siekiant konkurencinio pranašumo, kai strategiškai ugdomi pareigingi ir gabūs darbuotojai bei taikomi integruoti kultūriniai, struktūriniai ir personalo valdymo metodai“. Personalo valdymas nėra vien personalo samdymas, atleidimas ar socialinis aprūpinimas. Tai toks personalo panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų.

Kompetetingi darbuotojai yra pagrindinė organizacijos varomoji jėga. Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojų įgūdžių, žinių bei pastangų realizuoti tam tikrus numatytus tikslus. Nuolatinis darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas padeda įmonei išsilaikyti kintančioje aplinkoje. Personalo mokymas - reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimas pareigoms, kurioms atlikti organizacija jį (ją) pasamdė. (I. Bakanauskienė, 2002) Tobulinimas – reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimas pareigoms, į kurias organizacija numato jį (ją) skirti. (I. Bakanauskienė, 2002). Pasak, Dessler (2001) mokymas, tai yra įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, būtinų darbui atlikti. Mokymas suprantamas ir kaip įvairios korekcinės priemonės padedančios užpildyti darbuotojų spragas. Pavyzdžiui, darbuotojai gali būti mokomi kaip valdyti konfliktus, priimti sprendimus ir pan. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad mokymas ir tobulinimas yra glaudžiai susiję su darbuotojo kvalifikacija, jos kėlimu ir keitimu. Anot, A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006) kvalifikacijos samprata įvardijama kaip: 1. Mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas ir jo metu įgytų sugebėjimų pritaikymas; 2. Profesinis išsimokslinimas, darbo patirtis, mąstymo ir sprendimo priėmimo sugebėjimai.

Pagrindiniai mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo principai (A. Stankevičienės, L. Lobanova, 2006):

1. savarankiškumo principas - kai darbuotojas pats rodo iniciatyvą įgyti trūkstamų žinių;
2. teigiamo vadovybės požiūrio į mokymąsi principas – kai organizacijos vadovas yra įsitikinęs ir užtikrintas jog darbuotojus reikia mokyti ir sudaryti reikiamas tam sąlygas;
3. praktinis mokymosi principas – kai teorija yra derinama su praktika;
4. aktyvaus mokymosi principas – kai geriausiai darbuotojas išmoka kažko naujo, kai jo vaidmuo yra aktyvus, o ne pasyvus;
5. pasikeitimo patyrimu principas – reiškia, kad geriau mokytis aiškintis tam tikrą situaciją pačiam, nei klausytis apie ją;

6. tikslingumo principas – kai mokomasi tikslingai tik tų dalykų, kurie naudingi įmonėje arba, kai darbuotojui trūksta būtent kažkokių tikslų žinių apie tam tikrą dalyką;
7. atisipirkimo principas – reiškia, jog investicijos į personalo mokymą turi atsipirkti.

Manau, kad suderinus keletą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo principų galima pasiekti gerų rezultatų. Taip pat autorės A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) išskiria keturis pagrindinius personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo etapus:

- personalo mokymo poreikio analizė;
- mokymo tikslų nustatymas bei metodų parinkimas;
- mokymo planavimas ir įgyvendinimas
- mokymo rezultatų įvertinimas.

Mokymo poreikių analizė. Šiame etape įvertinus dabuotojų įgūdžius bei žinias, gali būti neatitikimas tarp to kas jau yra, ir to, kas turėtų būti. Mokymo poreikių analizė apibrėžia investicijų objektą (į kurių darbuotojų tobulinimą verta investuoti). Apibrėžiant problemą poreikiai gali iškilti trijuose lygiuose:

- organizacijos lygyje analizė, kuri padeda nustatyti organizacijos tikslus ir kryptis;
- užduoties lygyje, kai vykdoma darbo aprašymo analizės procedūra;
- individo lygyje, kai dėmesys kreipiamas ar gerai individas atlieka užduotis, analizuojama ne kokių žinių trūksta, o kokiomis disponuoja.

Mokymo tikslų nustatymas, bei mokymo metodų parinkimas. Nustačius poreikius, formuluojami aiškūs mokymo tikslai. Dažniausi mokymo metodai yra: mokymai darbo vietoje (stažuotės, darbuotojų įtraukimas į valdymą); mokymai ne darbo vietoje (seminarai, konferencijos). Mokymai gali būti ir tiesioginiai bei distanciniai (bendravimas nuotoliniu būdu) taip pat grupiniai ir individualūs.

Mokymo planavimas ir įgyvendinimas. Išsiaiškinus poreikius, mokymų tikslus bei pritaikius mokymo metodus yra rengiami mokymo planai. Planavimą sudaro: nustatomos mokymo temos, metodai; planuojamas išlaidos (kas mokys, kokia bus trukmė, kur vyks); sudaromas planas, kuriame nustatyta (kiek dalyvaus darbuotojų, kokie bus mokymo metodai, kiek mokymai truks, kas mokys, kur vyks bei sąnaudos).

Mokymo rezultatų įvertinimas. Atlikus mokymus įvertinamas jų efektyvumas. Tai vienas iš sudėtingiausių etapų, kadangi nėra garantijų, kad mokymai bus naudingi. Naudingumas priklauso ne vien nuo geriausių programų ar dėstytojų, bet ir nuo besimokančiųjų motyvacijos, vadovo paramos, darbuotojo sugebėjimų pritaikyti įgytas žinias.

1.3.4. Personalo vertinimas ir atlygio valdymas

Mokslinėje literatūroje personalo vertinimo sąvoka apibrėžiama panašiai. A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) personalo vertinimą apibrėžia kaip procesą, įvertinantį darbuotojų atliekamo darbo kokybę ir rezultatus bei darbuotojų tinkamumą užimamos pareigos. G. Dessler (2001) teigimu darbuotojų vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. I. Bakanauskienė (2002) personalo vertinimą supranta, kaip procesą, kurio metu organizacijoje įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atlikimas užimamoms ar numatomoms ateityje užimti pareigoms. Tai pagrindinė funkcija, kurią visi tiesioginiai vadovai visose organizacijose atlieka neformaliai ir pastoviai. Taigi, išanalizavus literatūrą galima teigti, kad personalo vertinimo tikslas yra ne tik, kad įvertinti ir atsilyginti už gerai atliktą darbą, pakelti atlyginimą ar paaugštinti pareigose, bet ir kontroliuoti darbuotojų veiklą ir taip pasiekti geresnių organizacijos veiklos rezultatų. Pasak, D. Lipinskienės (2012) veiklos vertinimas atliekamas ir kitais tikslais:

- Vertinimas naudojamas darbo trūkumams bei tobulintinoms sritims nustatyti.
- Veiklos vertinimas naudojamas norint rasti geriausią sprendimą personalo organizavimui, kadangi jis užtikrina, kad reikiamoms pareigoms užimti bus atrinkti tinkamiausi kandidatai.
- Veiklos vertinimas naudojamas planuojant darbuotojų karjerą, kadangi vertinimo metu išryškėja stipriosios bei silpnosios savybės, remiantis tuo galima keisti darbuotojų karjeros planą.
- Veiklos vertinimas naudojamas darbuotojų motyvacijai didinti (pvz. karjeros galimybių aptarimas).

Taigi, palyginus D. Lipinskienės (2012) bei A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006) literatūrą vertinimo tikslai išlieka iš esmės panašūs, A. Stankevičienė, L. Lobanova išskiria, kad organizuojant ir vykdant personalo vertinimą pasiekiami dar du tikslai:

- Darbo apmokėjimo pagal rezultatus organizavimas (darbo rezultatų vertinimas turi būti pagrįstas kriterijais, veikiančiais darbo užmokesčio sistema).
- Bendradarbiavimo intesyvumo didinimas (vertinama pokalbių metu aptariant bendradarbiavimo trūkumus).

Personalo vertinimas skirstomas į du tipus, tai formalusis vertinimas ir neformalusis vertinimas. Formaliojo vertinimo proceso metu darbuotojai žino kaip vertinimas veiklos lygis tam tikru metu, taip pat nustatomi darbuotojai, kurie nusipelnė paaugstinimo pareigose ar pažeminimo, išsiaiškinama, kuriems personalo darbuotojams reikalingas papildomas mokymas. Toks vertinimas atliekamas periodiškai, kas tam tikrą nustatytą laiko tarpą. Neformalus veiklos vertinimas skiriasi

nuo formalaus vertinimo tuo, kad tai nuolatinis grįžtamasis ryšys darbuotojams apie jų veiklos lygį. Vadovai darbuotojus informuoja ar gerai, ar blogai buvo įvykdyta patikėta tam tikra užduotis. Taigi, atliekant neformalų vertinimą yra svarbu, padėti darbuotojui ir toliau siekti numatytų tikslų, išsiaiškinti padarytas klaidas ir aptarti bei suteikti informacijos, kaip turėtų būti atlikta užduotis.

2. TYRIMO DIZAINAS

2.1. Tyrimo eigos pristatymas

Šioje dalyje aptariama kiekybinio ir kokybinio empirinio tyrimo metodologija. Šiuo tyrimu yra siekiama išsiaiškinti personalo valdymo situaciją UAB „Kosmelita“.

Tyrimo tikslas – įvertinti personalo valdymo procesų ypatumus UAB „Kosmelita“.

Šiame skyriuje aptariamas empirinio tyrimo metodų pasirinkimas ir pagrindimas. Pasirinkti tokie tyrimo metodai:

- Kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa);
- Kokybinis tyrimas (interviu ir dokumentų analizė).

Tyrimo metodai. Kiekybinio tyrimo atlikimui pasirinkta anketinė apklausa. Imties dydis nustatomas taikant tikimybės atrankos būdą. Anketa pasirinkta dėl patogesnio ir aiškesnio respondentų nuomonės išsiaiškinimo. Anketa skirta sužinoti individualią UAB „Kosmelita“ dirbančių respondentų nuomonę apie personalo valdymą. Anketos pliusai, kad anketa yra anoniminė, respondentai anketą pildo internetu būtent jiems patogiu metu, taip pat gali laisvai išreikšti savo nuomonę tam tikrais klausimais, kadangi apklausos rezultatai nėra viešai publikuojami. Anketos sudarymas atliekamas remiantis metodine literatūra (Dikčius, 2011).

Anketos klausimai parengti remiantis mokslinės literatūros analize. Sudarant klausimyną daugiausia buvo atsižvelgta į tokius autorius: J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr. (2005), Armstrong (2008) ir kt., kurie išskiria personalo valdymo procesus organizacijoje. Taip pat panaudoti A. Stankevičienės, L. Lobanovas (2006) apibūdinami personalo vertinimo metodai, bei kitų autorių pateikiamos personalo valdymo teorijos.

Anketoje respondentų klausiama apie UAB „Kosmelita“ vykdomus personalo valdymo procesus, vertinimo elementus, valdymo tobulinimą organizacijoje. Anketa sudaryta iš viso iš 17 klausimų: 9 klausimų su galimu 1 atsakymo variantu, 4 klausimų su galimais keliais atsakymų variantais, 2 atvirais klausimais, 2 intervalinės skalės tipo klausimais.

Anketinių duomenų analizė atliekama naudojant aprašomąją statistiką, taikyta MS Excel programa. Iš gautų rezultatų padaromos išvados apie personalo valdymą UAB „Kosmelita“. Pateikiamos personalo valdymo tobulinimo rekomendacijos UAB „Kosmelita“.

Kokybinio tyrimo atlikimui pasirinktas struktūrizuotas interviu. Apklausta Vilniaus regiono struktūrinio padalinio vadovė. Interviu skirtas išsiaiškinti kaip organizacijoje yra valdomas personalas. Interviu atviri klausimai parengti iš anksto, remiantis mokslinės literatūros analize.

Tyrimo imtis. Tyrimas atliekamas UAB „Kosmelita“ įmonėje, kurioje dirba 516 darbuotojų. Apklausą atliekama Vilniaus miesto parduotuvėse, kuriuose dirba 98 darbuotojai. Sprendimą apklausą atlikti Vilniuje lėmė tai, kad visoje įmonėje personalo valdymo procesai reglamentuojami vieningomis tvarkomis. Apklausos anketa buvo padalinta Vilniaus m. parduotuvių darbuotojams asmeniškai arba siunčiant nuorodą į anketą patalpintą internete.

Tyrimo laikas. Tyrimas buvo atliekamas 2017 m. balandžio 18 – gegužės 05 d. Anketa buvo patalpinta apklausos portale apklausa.lt.

2.2. UAB „Kosmelita“ veiklos pristatymas

UAB „Kosmelita“ įmonės veiklos pobūdis – mažmeninė ir didmeninė prekyba įvairiomis kosmetikos ir higienos prekėmis. Įmonei priklauso „Eurokos“ prekybos tinklas. Pirmosios „Eurokos“ parduotuvės Lietuvoje duris atvėrė 1998 metais. Per visą intensyvaus plėtimosi ir vystymosi laikotarpį „Eurokos“ tapo vienu didžiausiu kosmetikos parduotuvių tinklu Lietuvoje. Šiuo metu yra 118 parduotuvių visoje Lietuvoje. Įmonėje dirba virš 500 darbuotojų, įmonė yra sukūrusi profesionalią mažmeninės, didmeninės prekybos, analitikos, marketingo, tiekimo, logistikos, IT ir finansų apskaitos specialistų komandą. Ši įmonė yra viena iš lyderių Lietuvoje, turinti išskirtines teises prekiauti „Essence“, „Mirato“, „Prestige cosmetics“ produkcija. Įmonės siekis yra atitikti įvairių pirkėjų poreikius ir galimybes įsigyti kokybiškus, gerai žinomus rinkoje ir naujausius kosmetikos produktus gaminamus visame pasaulyje. Įmonė dalyvauja įvairiuose socialiniuose projektuose, sudaro sąlygas įsidarbinti asmenims, kuriems yra sudėtinga įsilieti į darbo rinką, nuolat palaiko ryšius su akademine visuomene (universitetai, kolegijos, profesinės mokyklos ir pan.), sudaro sąlygas studentams atlikti praktiką, susijusią su jų pasirinktų studijų pobūdžiu bei įgyti praktinio pobūdžio žinių. Siekdama kaip įmanoma labiau patenkinti vartotojų poreikius užsiima fotografijų gamyba, sudaro sąlygas nemokamai išsitiirti veido odą tam skirta profesionalia įranga ir taip pasirinkti labiausiai kliento poreikius atitinkančius veido priežiūros produktus.

„Eurokos“ pavadinimas – tai dviejų žodžių darinys puikiai charakterizuojantis įmonės veiklos pobūdį ir filosofiją. Euro - simbolizuoja modernumą ir naujoviškumą ir žinoma orientaciją į kokybę. Tai tarsi garantijos ženklas reiškiantis, kad europietiški reikalavimai ir standartai yra viso darbo prioritetas. Kos – kosmetika. Šis žodis charakterizuoja pasirinktą asortimento sudėtį. Visa „Eurokos“ veiklos filosofija yra pagrįsta tuo, kad kiekvienas klientas parduotuvėje jaustųsi gerai, kad kiekvienas rastų sau tinkamą prekę ir patenkintų poreikį būti švari, graži ir išskirtiniu.

Įmonėje yra taikoma funkcinė valdymo struktūra (žr. 3 priedą). Įmonei vadovauja generalinis direktorius. Jam yra pavaldus vykdomasis direktorius, kuris duoda nurodymus padalinių vadovams.

Padalinių vadovai vadovauja savo padalinių darbuotojams. Didesnę darbuotojų dalį sudaro parduotuvių personalas – pardavėjos ir vyr. pardavėjos.

Personalo valdymas įmonėje decentralizuotas, padalinių vadovai yra savarankiški samdyti, vertinti, atleisti personalą. Valdymą reglamentuoja įvairios tvarkos, procedūros ir nurodymai. Tokiu būdu UAB „Kosmelita“ užtikrinamas vienodas personalo valdymas. Pagrindinės personalo valdymo veiklos yra: personalo poreikio planavimas, personalo atranka, adaptacija, personalo ugdymas, rotacija/karjeros planavimas, motyvavimas, personalo dokumentų administravimas ir t.t. Įmonėje darbuotojų poreikio planas apima nuo ketvirčio iki 1 metų trukmės laikotarpį. Plane yra suplanuojama kiek darbuotojų, kokių pareigybių, dėl kokių priežasčių, per kokį laikotarpį planuojama įdarbinti. Planuose įtraukiama: planuojamų atidaryti parduotuvių personalas, į vaiko auginimo atostogas išeinančių darbuotojų pamaina, potencialiai galinčių išeiti iš darbo darbuotojų pamaina, vieną ar daugiau drausminių nuobaudų turinčių darbuotojų pamaina, atostogų ir kalėdinės prekybos laikotarpiui būtini papildomi darbuotojai, kiti atvejai kai bus būtini darbuotojai. Organizacijoje yra personalo skyrius, kuris atsakingas už personalo valdymui skirtų tvarkų, taip pat nurodymų kūrimą, jų įgyvendinimo koordinavimą, klientų aptarnavimo kokybės vystymą, c-mokymus bei kitus personalo valdymui skirtus projektus.

Įmonėje vykdomi mokymai: vidiniai mokymai, tiekėjų mokymai apie produktus, tiesioginio vadovo konsultavimas. Sudaromos vienodos sąlygos ir galimybės užimti kuriamas ir jau sukurtas darbo vietas įmonėje.

Personalo atlygis susideda iš dviejų dalių: pastovios bazinės ir kintamos dalies. Kintama dalis yra susieta su pardavimų rodikliais, su darbo stažu įmonėje ir kitais kriterijais, kaip pvz. tinkamas ir savalaikis nurodymų įgyvendinimas. Nefinansinės motyvavimo priemonės yra rotacija (darbuotojo perkėlimas į didesnę „Eurokos“ tinklo parduotuvę, į parduotuvę, kurioje jis norėtų dirbti dėl asmeninių priežasčių ar pan.

3.TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

3.1. Interviu rezultatų aptarimas

Interviu sudarė 8 klausimus, buvo apklausama struktūrinio padalinio vadovė. Klausimai susiję su personalo valdymu įmonėje.

Norint išsiaiškinti kaip organizacijoje vykdomas personalo valdymas buvo klausiama, kokius personalo valdymo proceso elementus naudoja organizacija ir kam skiriamas didžiausias dėmesys. Įmonės struktūrinio padalinio vadovė teigė, jog organizacijoje naudojami visi personalo valdymo elementai: personalo planavimas, personalo paieška, personalo atranka, personalo adaptacija, personalo mokymas, personalo tobulinimas, personalo valdymas ir personalo atlygio valdymas. Akcentavo, kad UAB „Kosmelita“ didžiausias dėmesys vis dėlto skiriamas darbuotojų ugdymui ir mokymui.

Interviu metu išaiškėjo, kad įmonėje yra decentralizuotas personalo valdymas ir padalinių vadovai yra savarankiškai samdyti, vertinti, atleisti personalą, kad būtų užtikrintas vienodas personalo valdymas įmonėje valdymą reglamentuoja įvairios tvarkos, nurodymai ir procedūros.

Atliktas interviu padėjo sužinoti, kokiais personalo paieškos būdais randami nauji darbuotojai. Pasak vadovės, www.eurokos.lt internetiniame puslapyje skiltyje „karjera“ yra pateikiama informacija apie laisvas darbo vietas (darbo vietą, darbo laiką) yra nurodytas el. pašto adresas, kuriuo siūloma ieškantiems darbo siųsti CV. Taip pat organizacijoje yra sudarytos sąlygos atlikti praktiką studentams, sudaroma trišalė sutartis. Pažangiausiems studentams pasiūloma užimti laisvas darbo vietas įmonėje. Ieškant naujų darbuotojų talpinami darbo pasiūlymai www.cvonline.lt, www.cvbanks.lt.

Interviu metu vadovė teigė, jog įmonėje dažniausiai analizuojami CV, vėliau susisiekiama telefonu ir paskiriamas laikas individualiam atrankos pokalbiui, tuomet išsiaiškinama, kuris kandidatas tinkamiausias laisvai darbo vietai užimti.

Taip pat atlikus interviu pavyko išsiaiškinti, kaip organizacijoje vyksta darbuotojų adaptacija. Vadovė teigė, kad adaptaciniu laikotarpiu nauji darbuotojai supažindinami su esminiais dokumentais, reglamentuojančiais pardavėjos-konsultantės darbą įmonėje. Tai yra įmonės klientų aptarnavimo standartas ir parduotuvės aplinkos standartas. Taip pat naujokų socialinei adaptacijai palengvinti yra vykdomi įvadiniai mokymai apie produktus, kadangi dažniausiai iškylantys sunkumai naujiems darbuotojams prekių asortimento neišmanymas, todėl kyla sunkumas konsultuoti klientus.

Pasak vadovės, vidutiniškai vykdomi keturi c-mokymai per metus bei apie 11 mokymų iš tiekėjų. C mokymus atlieka įmonės mokymų vadybininkas, vykdomi ir tiekėjų mokymai, tai įvairių

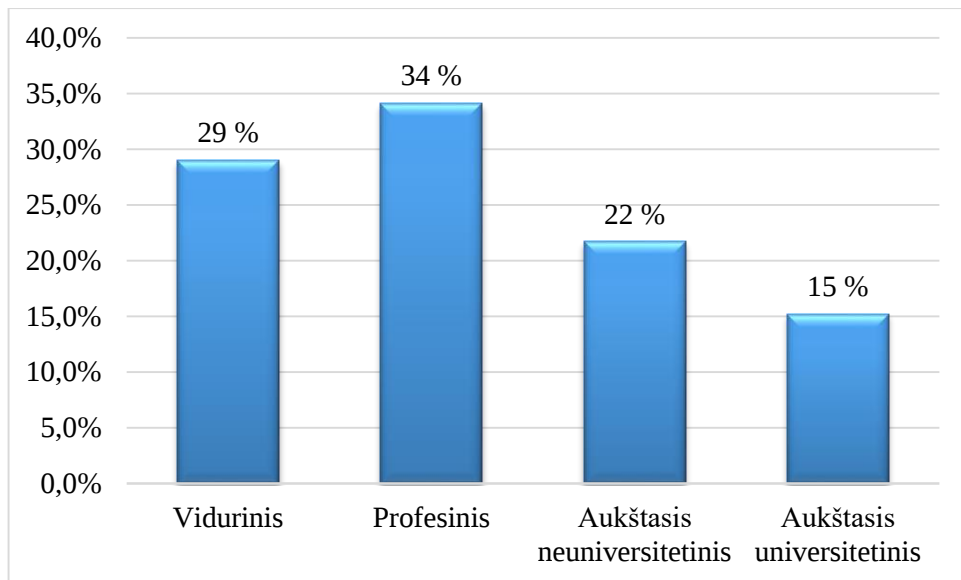
produktų pristatymai (dekoratyvinė kosmetika, kūno priežiūros priemonės). Taip pat įmonėje vykdomas tiesioginio vadovo konsultavimas: žinių apie produktus įsisavinimas, odos/plaukų/nagų priežiūros išmanymas, konfliktinių situacijų sprendimas darbe, kryžminio pardavimo vykdymas. Vidinių mokymų metu analizuojama kliento ir savo emocijų supratimas ir daroma įtaka darbe, dalykinis bendravimas ir etiketas.

Vadovė teigė, kad įmonėje vertinamos personalo valdymo sritys: klientų aptarnavimo standarto išmanymas, parduotuvės aplinkos standarto išmanymas, prekių galiojimo terminų kontrolės išmanymas, asortimento išmanymas, įgūdžio aptarnauti klientus vertinimas. Vertinimo principai: iš anksto nustatomos datos kada bus atliekami žinių vertinimai, nustatomos konkrečios sritys, kurių išmanymas vertinimas, pristatomos klausimynas, kurio pagrindu atliekami žinių vertinimai. Suteikiamos visapusiškos sąlygos (c – mokymai, mokymai apie produktus, mokymasis darbo vietoje, konsultacijos su kolegomis.

Atliktas interviu padėjo išsiaiškinti kaip organizacijoje valdomas personalo atlygis. Interviu metu vadovė teigė, kad darbo užmokestį sudaro pastovi bazinė dalis bei kintama dalis, kuri susieta su pardavimų rodikliais, taip pat darbo stažu įmonėje ir kitais kriterijais kaip tinkamas ir savalaikis nurodymų įgyvendinimas, darbuotojams yra apmokama už viršvalandžius.

3.3. Darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizė

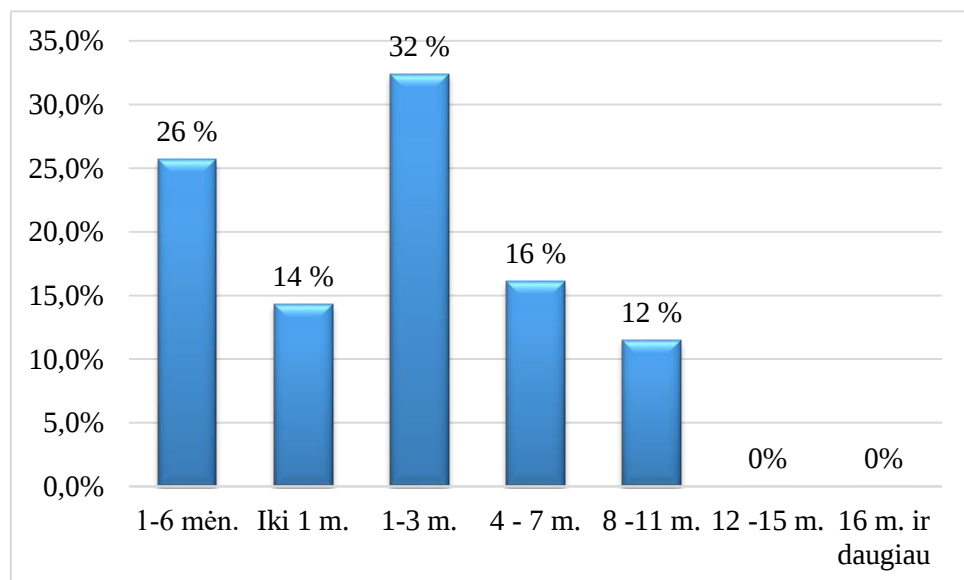
Tyrimo imtis. Iš apklausoje dalyvavusių žmonių buvo siekiama išsiaiškinti UAB „Kosmelita“ darbuotojų išsilavinimą. Pažvelgę į 3.1. paveiksle pateiktą diagramą matome, kad iš gautų rezultatų didžiausia dalis 34 proc. yra įgiję tik profesinį išsilavinimą, 29 proc. turi vidurinį išsilavinimą, kiek mažiau 22 proc. yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir mažiausioji dalis 15 proc. yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Rezultatai atskleidžia, kad organizacijoje dirba įvairų išsilavinimą turintys žmonės.



3.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

3.2. pav. yra pateiktas personalo darbo stažas organizacijoje. 32 proc. visų dalyvavusių apklausoje nurodė, kad darbo stažas 1-3 metai, 26 proc. respondentų nurodė, kad darbo stažas 1-6 mėnesiai, 16 proc. nurodė, kad stažas 4 -7 metai, 14 proc. nurodė jog iki 1 metų, 12 proc. iš apklaustųjų dirba 8-11 metų, didesnio darbo stažo nei 11 metų iš apklaustųjų niekas neturėjo.

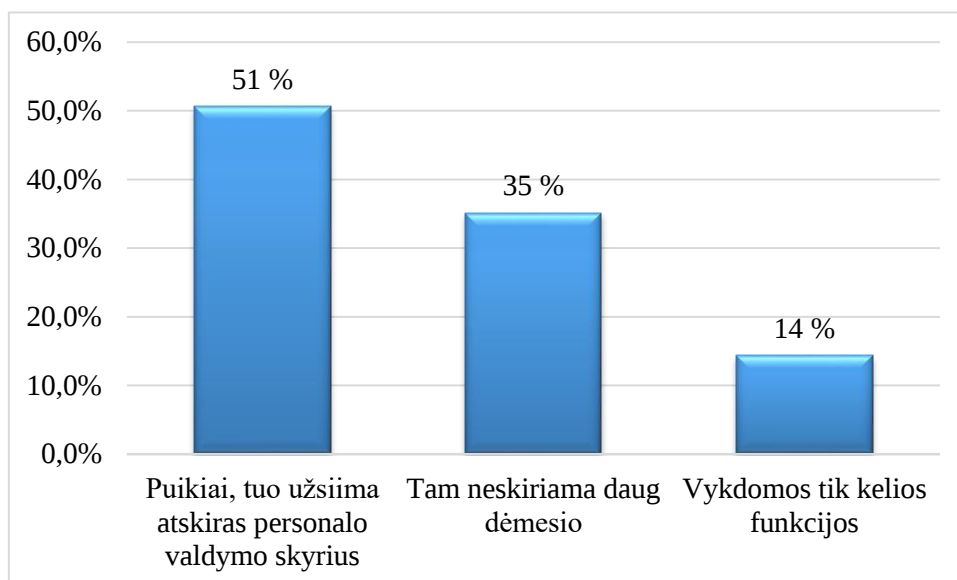


3.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

Analizuojant pateiktus duomenis, matyti, kaip organizacijoje darbuotojų nuomone yra vykdoma personalo politika (3.3 pav.). Taigi, didžioji dalis net 51 proc. respondentų įvertino, jog įmonėje

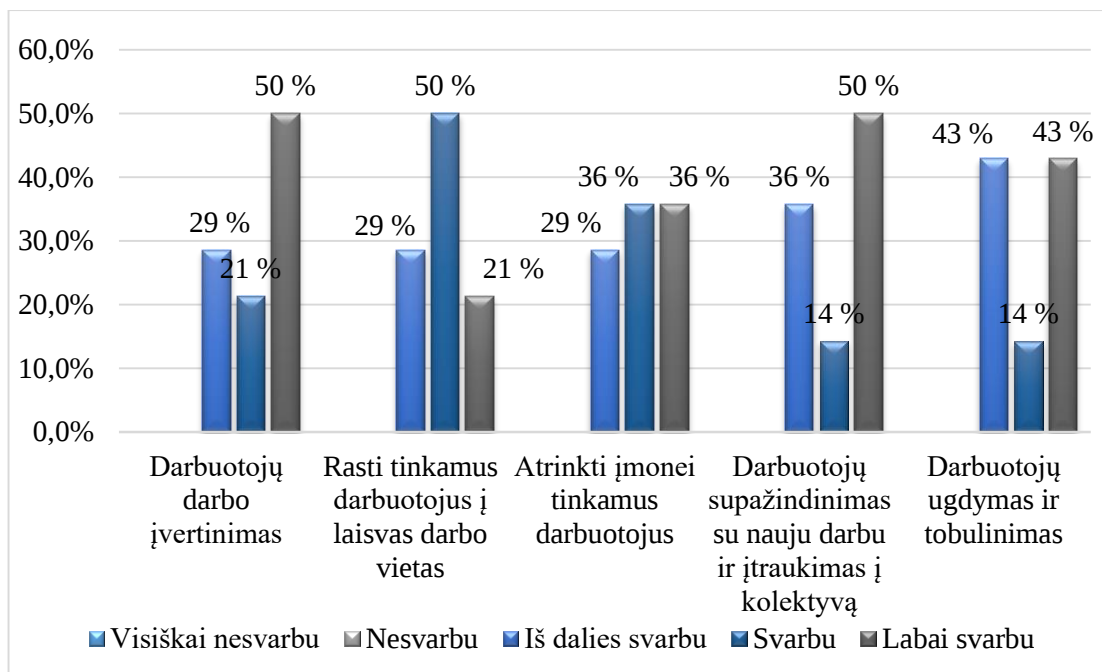
personalo politika vykdoma yra puikiai ir tuo užsiima personalo skyrius, kiek mažesnė respondentų dalis 35 proc. atsakė, kad tam neskiriama daug dėmesio ir mažiausioji dalis 14 proc. respondentų teigė, kad vykdomos tik kelios funkcijos. Taigi, kaip ir interviu metu išaiškėjo organizacijoje yra vykdomos visos personalo valdymo funkcijos, taikomas decentralizuotas valdymas ir vadovai yra savarankiški, kad valdymas būtų taikomas vienodas įmonėje yra valdymą reglamentuojantys nurodymai.



3.3 pav. Respondentų personalo politikos vertinimas įmonėje

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

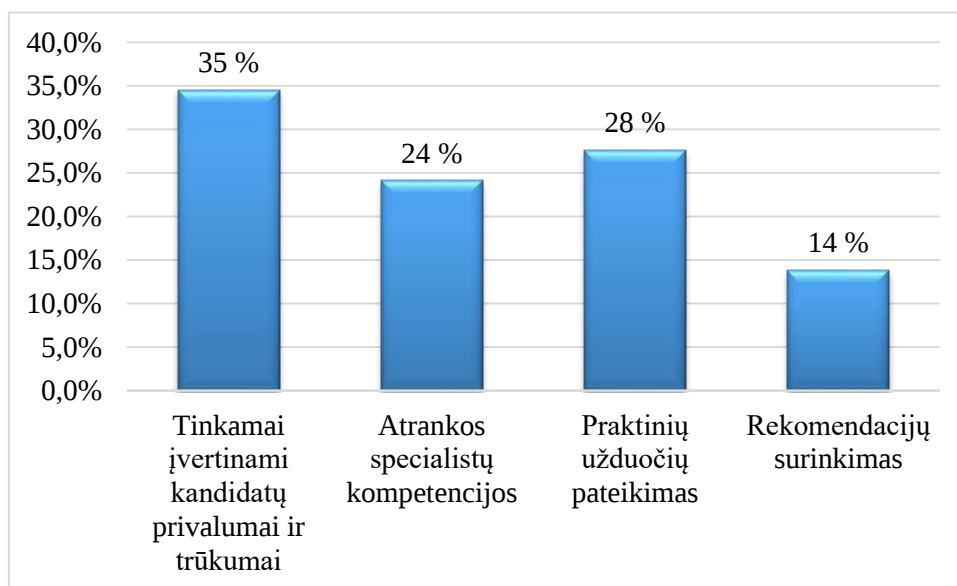
Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti teiginių svarbumą apie personalo valdymą (vertinimui panaudota balų skalė nuo 1 iki 5, kur 1-„visiškai nesvarbu“, 2-„nesvarbu“, 3-„iš dalies svarbu“, 4-„svarbu“, 5-„labai svarbu“ (3.4. pav.). Į pateiktus teiginius iš apklaustųjų respondentų nei vienas neatsakė, kad jų nuomone, tai visiškai nesvarbu ar nesvarbu. Galima pastebėti, kad darbuotojams labai svarbu yra darbuotojų supažindinimas ir įtraukimas į kolektyvą 50 proc. , taip pat darbuotojų darbo įvertinimas, bei darbuotojų ugdymas ir tobulinimas 43 proc. Gana svarbu apklaustųjų nuomone, rasti tinkamus darbuotojus į laisvas darbo vietas. Iš dalies svarbu iš pateiktų teiginių daugiausiai pažymėjo, kad darbuotojų ugdymas ir tobulinimas, bei supažindinimas su nauju darbu ir įtraukimas į kolektyvą.



3.4 pav. Respondentų požiūris į personalo valdymą

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

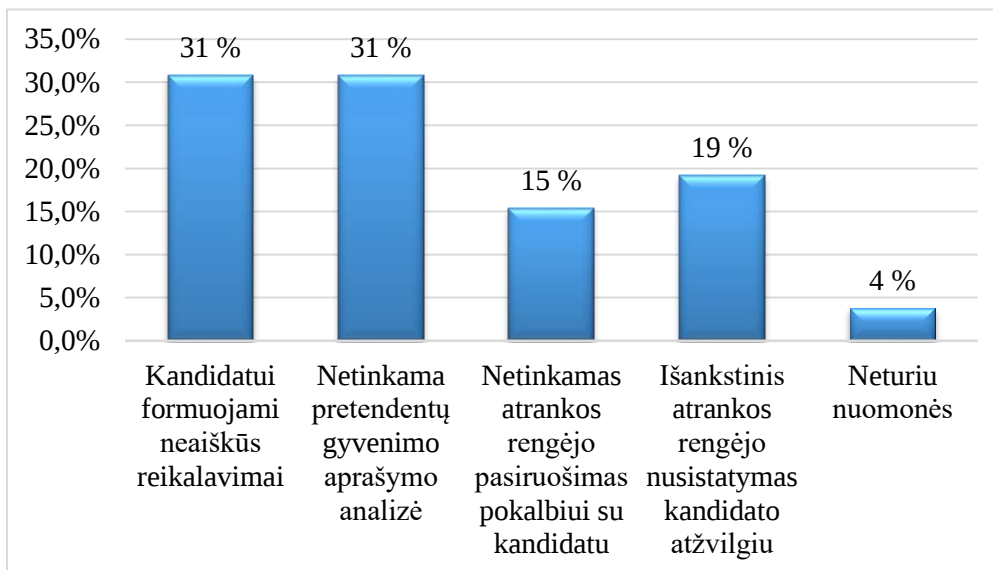
Apie personalo atrankos objektyvumą organizacijoje byloja 3.5 paveiksle pateikta diagrama. Remiantis apklausos rezultatais galima išskirti, kad darbuotojų nuomone, personalo atrankos objektyvumą lemia tinkamai įvertinami kandidatų privalumai ir trūkumai 35 proc., taip pat praktinių užduočių pateikimas 28 proc., šiek tiek mažiau atrankos specialistų kompetencijos 24 proc. na ir mažiausiai darbuotojų nuomone objektyvumą lemia rekomendacijų surinkimas.



3.5 pav. Respondentų nuomonė apie atrankos objektyvumą

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

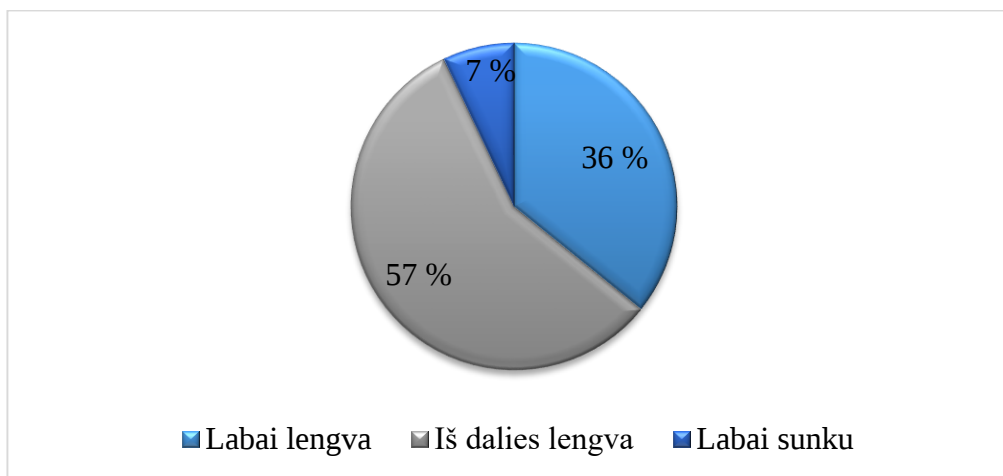
3.6 paveiksle pateikti duomenys padėjo sužinoti darbuotojų nuomonę kas lemia, kad organizacijoje kandidatai atrenkami netinkamai. Taigi, po lygiai rezultatų pasiskirstė, kad didžiausia priežastis yra netinkama pretendentų gyvenimo aprašymo analizė, bei kandidatui formuojami neaiškūs reikalavimai 31 proc. Dalis respondentų mano, kad viena iš priežasčių yra išankstinis atrankos rengėjo nusistatymas 19 proc. ir 15 proc. netinkamas atrankos rengėjo pasiruošimas pokalbiui. Likusioji dalis apklaustųjų šiuo klausimu neturi aiškos nuomonės 4 proc.



3.6 pav. Respondentų nuomonė apie kandidatų atranką

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

Pažvelgę į 3.7 pav. matome ar darbuotojams buvo lengva prisitaikyti atėjus dirbti į naują darbo vietą. Taigi, labai sunku prisitaikyti buvo tik 7 proc., labai lengva buvo 36 % ir iš dalies lengva 57 proc.



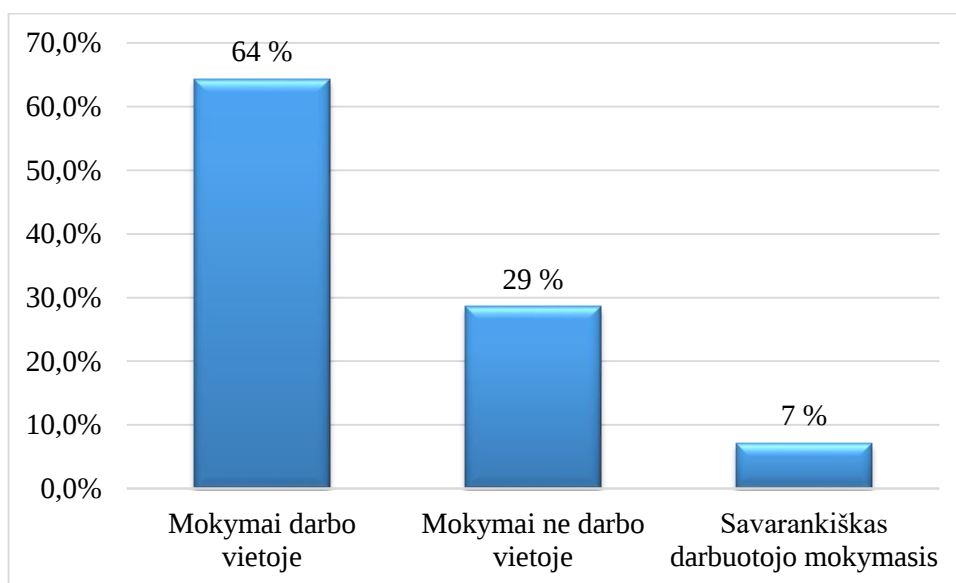
3.7 pav. Respondentų adaptacinis laikotarpis įmonėje

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

Į atvirą anketos klausimą su kokiais adaptacijos/prisitaikymo sunkumais susidūrėte organizacijoje dalis respondentų nurodė, kad naujas darbo pobūdis, naujas kolektyvas ir tam tiesiog reikėjo laiko apsiprasti. Kai kuriems darbuotojams pritrūko informacijos apie darbo eigą teigė, kad kai kurios užduotys buvo duodamos, nepilnai supažindinus su jų atlikimo ypatumais. Didžiajai daliai iškilo sunkumas, nes trūko žinių apie produktus. Na ir likusiai daliai apklaustųjų didelių sunkumų neiškilo. Interviu metu išaiškėjo, kad įmonėje gana daug dėmesio skiriama darbuotojų adaptaciniam laikotarpiui yra organizuojami įvadiniai mokymai apie produktus, tai atskleidžia, kad iš anketinės apklausos rezultatų vieno iš nurodytų sunkumų su kuriais darbuotojai susiduria (asortimento neišmanymu) problema organizacijoje yra sprendžiama.

Buvo įdomu sužinoti kaip darbuotojai vertina mokymus. Paaiškėjo, kad 100 proc. respondentų mokymus vertina teigiamai ir mano jog jie yra būtini. Šis klausimas atskleidžia, kad organizacijoje personalas yra siekiantis tobulėti savo srityje. Remiantis interviu rezultatais, matyti, kad įmonėje vyksta apie 15 mokymų per metus ir organizacija skatina darbuotojų tobulėjimą. Galima daryti išvadas, kad ir organizacija ir darbuotojai gauna grįžtamąjį ryšį, nes organizacija pakankamai daug organizuoja mokymų, o darbuotojai juos vertina teigiamai.

3.9 pav. pateikti duomenys rodo kokie mokymai darbuotojams yra priimtiniausi. Taigi, didžiajai daliai 64 proc. yra priimtiniausi mokymai darbo vietoje, kiek mažiau apklaustųjų teigė, kad jiems priimtiniausi mokymai ne darbo vietoje 29 proc. ir mažiausiai respondentų atsakė, jog priimtiniausias savarankiškas darbuotojo mokymasis 7 proc.

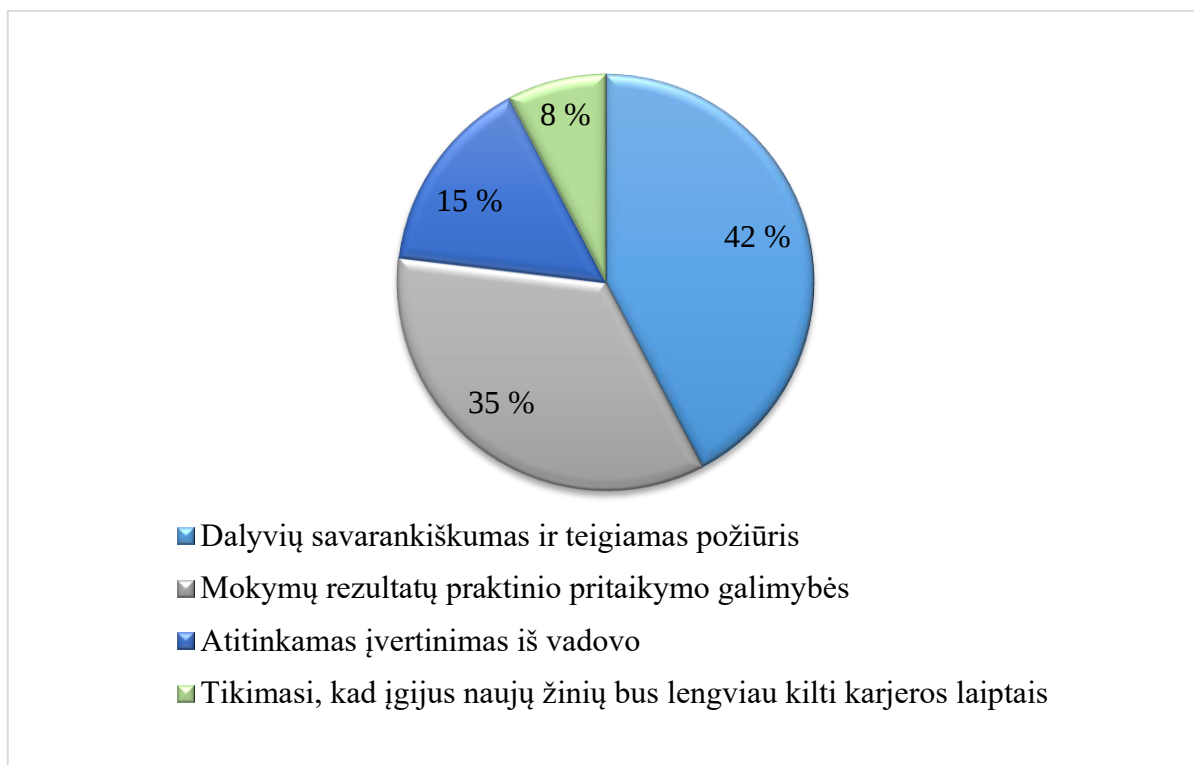


3.9 pav. Respondentams priimtiniausi mokymosi būdai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

Pažvelgę į 3.10 paveiksle pavaizduotą diagramą matome, kas respondentų nuomone lemia vykdomų mokymų sėkmę ir naudą pačiai organizacijai (3.10 pav.). 42 proc. respondentų mano, kad lemia pačių dalyvių savarankiškumas ir teigiamas požiūris, 35 proc. mano, kad lemia mokymų

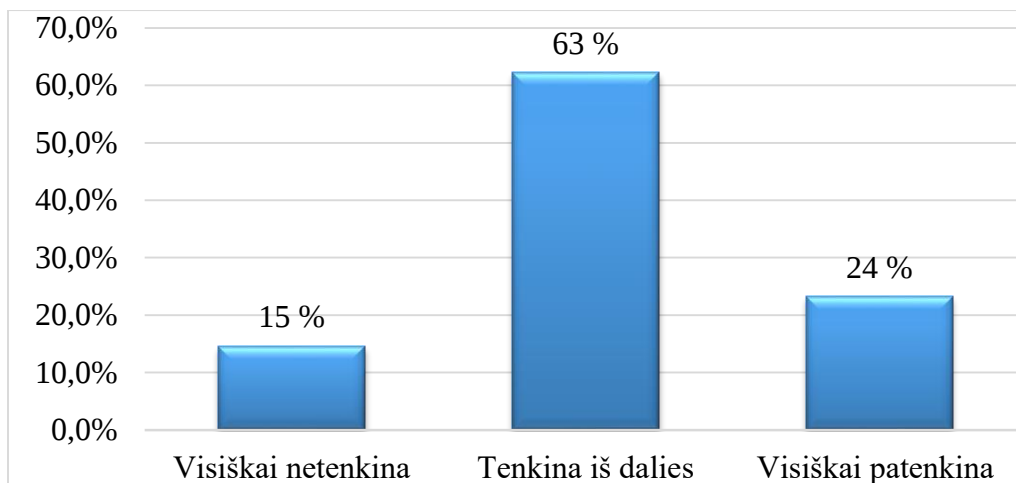
praktinio pritaikymo galimybės. Kiek mažesnė dalis apklaustųjų teigia, kad atitinkamas įvertinimas iš vadovo ir mažiausia dalis tikisi, kad įgijus naujų žinių bus lengviau kilti karjeros laiptais.



3.10 pav. Respondentų nuomonė apie teikiamą mokymų naudą

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

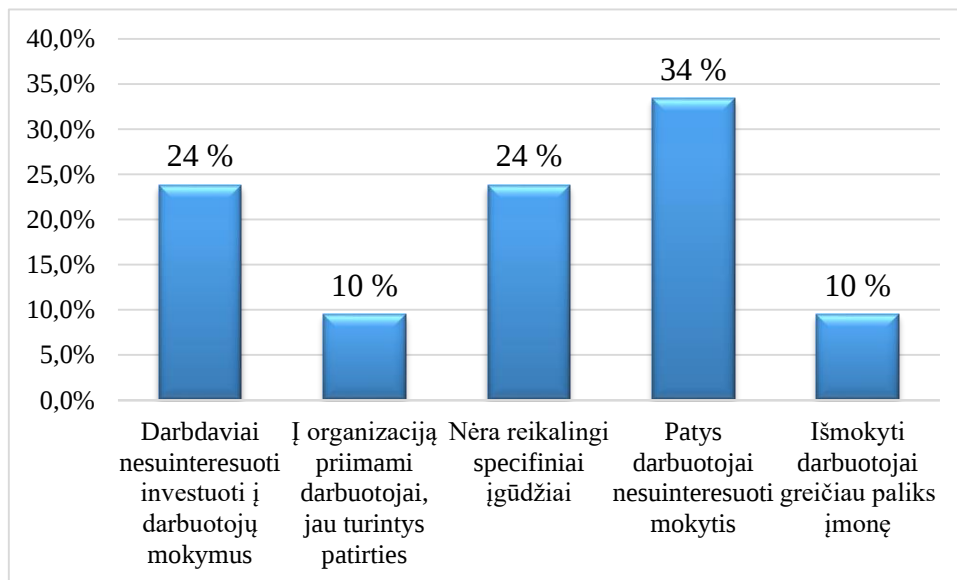
Toliau buvo siekiama išsiaiškinti apie įmonėje teikiamas mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo paslaugas ar jos tenkina asmeninį darbuotojų poreikį. Taigi, 23 proc. visiškai patenkina, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad 62 proc. tenkina tik iš dalies ir 15 proc. visiškai netenkina (3.11 pav.). Taigi, remiantis šio klausimo atsakymais ir interviu rezultatais, galima daryti prielaidą, kad įmonėje organizuojama, gana daug mokymų, tačiau dalį darbuotojų tenkina tik iš dalies, reiškiasi kad yra kažkokių mokymų spragų, kurias reikėtų panaikinti.



3.11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokymo poreikį

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

3.12 paveiksle pateikta diagrama atskleidžia respondentų nuomonę, kodėl skiriamas per mažas dėmesys mokymams. Didžiausia dalis respondentų mano, kad patys darbuotojai nėra suinteresuoti mokytis 33 proc., kiek mažiau 24 proc. teigia, kad nėra reikalingi specifiniai įgūdžiai ir taip pat darbdaviai nėra suinteresuoti investuoti į mokymus. Mažiausiai respondentų atsakymų surinko, kad į organizaciją priimami darbuotojai jau turintys patirties ir išmokyti darbuotojai paliks greičiau įmonę 10 proc.

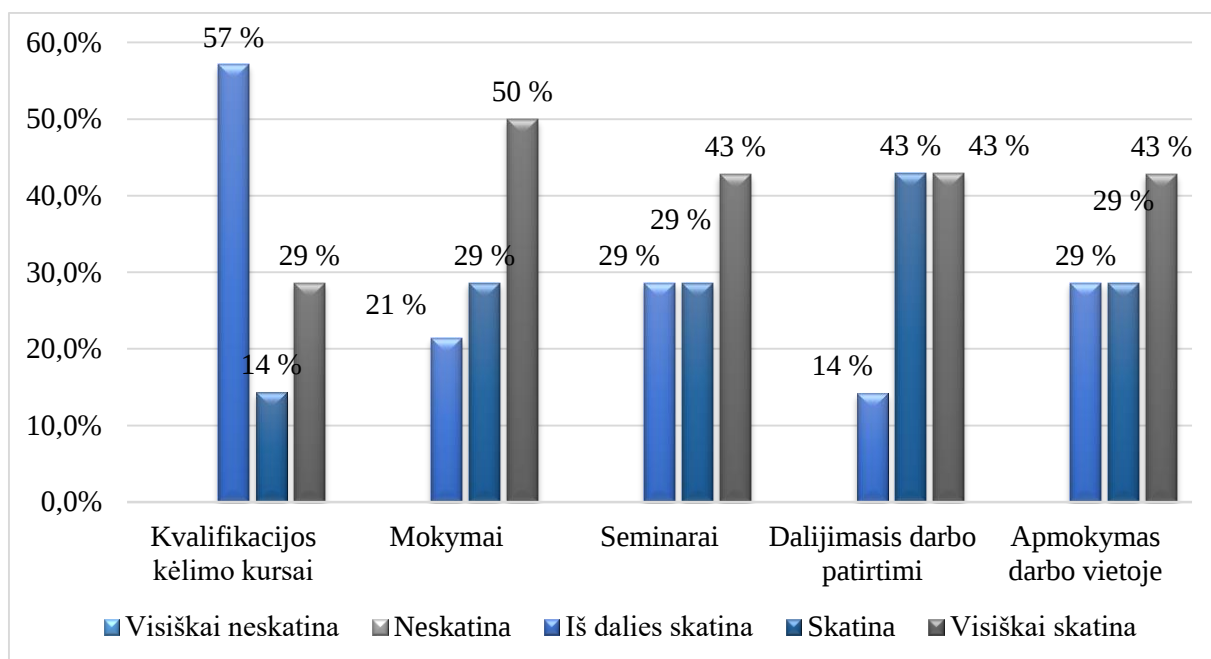


3.12 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijoje skiriamą dėmesį mokymams

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

3.13 paveiksle pateikti diagramos duomenys atskleidžia darbuotojų nuomonę, kokie mokymo būdai juos skatina tobulėti. Taigi, iš apklaustųjų rezultatų galima pastebėti, kad visiškai skatina mokymai 50 proc., seminarai 4 proc., dalijimasis darbo patirtimi 43 proc. ir apmokymas darbo

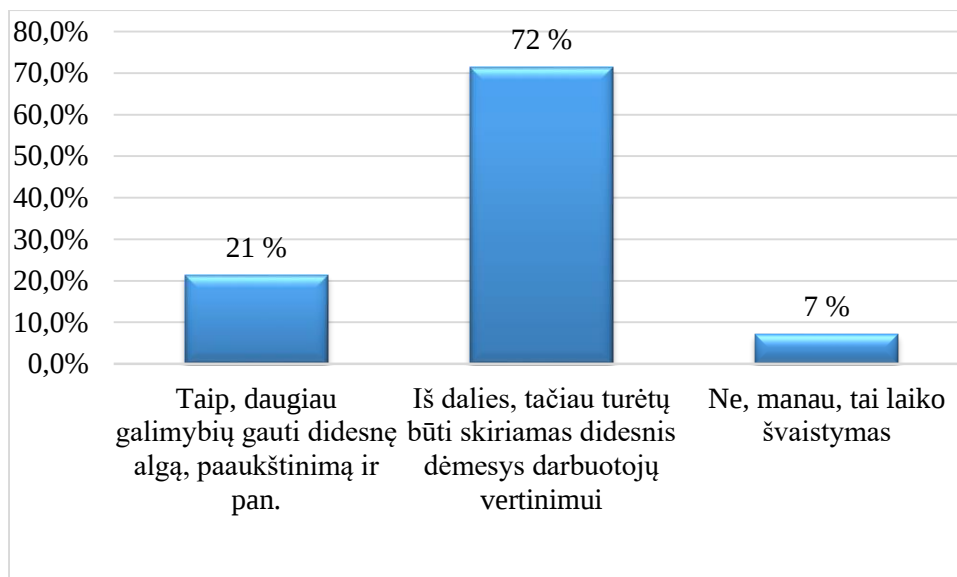
vietoje 43 proc. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad iš interviu rezultatų išsiaiškinta, kad įmonėje organizuojama gana nemažai mokymų ir seminarų, o šiuo klausimu išsiaiškinta, kad tai darbuotojus skatina tobulėti.



3.13 pav. Respondentų nuomonė apie mokymo ir tobulėjimo skatinimą įmonėje

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

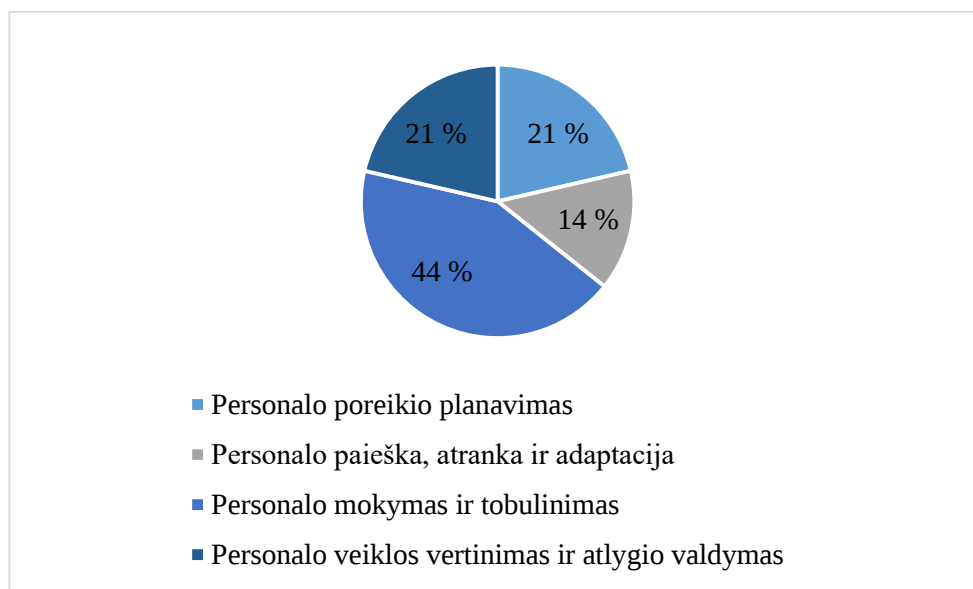
Išsiaiškinta ar darbuotojai patenkinti organizacijoje vertinimo metodų sistema (3.14 pav.). Taigi, iš rezultatų matyti, kad 21 proc. darbuotojų yra visiškai patenkinti ir tai puiki galimybė gauti didesnę algą, paaugštinimą. Iš dalies 72 proc. respondentų yra patenkinti, bet mano, kad turėtų būti skiriamas dar didesnis dėmesys darbuotojų vertinimui. Ir tik 7 proc. mano, kad tai laiko švaistymas. Interviu metu išsiaiškinta, kad įmonėje yra vertinama labai daug sričių, tačiau darbuotojų nuomone tam reikėtų skirti šiek tiek daugiau dėmesio.



3.14 pav. Respondentų požiūris į personalo vertinimą

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

3.15 paveiksle pateiktoje diagramoje matyti, kuri personalo valdymo sritis turėtų būti tobulinama labiausiai. Taigi, darbuotojų nuomone, labiausiai turėtų būti tobulinama sritis mokymas ir tobulinimas 44 proc., šiek tiek mažiau apklaustųjų mano, kad turėtų būti tobulinama personalo veiklos vertinimas ir atlygio valdymas bei poreikio planavimas 21 proc. ir mažiausia dalis respondentų mano, kad turėtų būti tobulinama paieška, atranka ir adaptacija 14 proc. Svarbu pažymėti tai, kad interviu metu vadovė teigė, kad įmonėje didžiausias dėmesys skiriamas darbuotojų ugdymui ir tobulėjimui, o anketinės apklausos gautais rezultatais darbuotojų nuomonė taip pat sutampa, labiausiai tobulinamas turėtų būti personalo mokymas ir tobulinamas, kadangi nuolat tobulėjantis personalas užtikrina efektyvią ir sėkmingą organizacijos veiklą.



3.15 pav. Respondentų nuomonė apie personalo valdymo tobulinimą

Šaltinis: sudaryta autorės pagal anketos rezultatus

Atviru klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kodėl darbuotojų nuomone, pasirinkta personalo valdymo sritis turėtų būti tobulinama. Taigi, dalis iš respondentų mano, kad įmonėje turėtų būti tobulinamas personalo veiklos vertinimas ir atlygio valdymas, kadangi jų nuomone, nuo veiklos vertinimo darbuotojų atlygis didėja minimaliai. Didžioji dalis pakomentavo, kad reikėtų tobulinti mokymą, nes nuo darbuotojų mokymų ir tobulinimo priklauso veiklos rezultatai norint, kad įmonė sėkmingai veiktų, keičiantis rinkai, daugėjant produktų asortimentui, bei daugėjant konkurentų reikia, kad darbuotojai nuolatos mokytųsi ir tobulėtų.

IŠVADOS

1. Personalo valdymas organizacijoje yra labai svarbus veiksnys kuriantis organizacijos vertę. Darbuotojai tai ne tik darbo jėga, tai įmonės turtas, kuris turi išsilavinimą, tam tikras kompetencijas ir nuolat tobulėja, jų gebėjimai ir motyvacija darbus atlikti kuo geriau prisideda prie sėkmingos įmonės veiklos. Siekiant sukurti efektyvią organizaciją būtina sistemiškai tobulinti personalo valdymo sistemą.

2. Išanalizavus personalo valdymo procesų teorinius aspektus galima teigti, kad tai yra besitęsianti procedūra, kurios tikslas aprūpinti organizaciją reikiama žmoneimis, reikiamomis pareigomis, reikiamu laiku. Personalo valdymas susideda iš atskirų etapų: personalo planavimo, paieškos, atrankos, adaptacijos, mokymo ir tobulinimo, veiklos vertinimo, pareigų paaugštinimo, perkėlimo, pažeminimo ir atleidimo iš darbo. Šie etapai yra pagrindiniai personalo valdymo procesai, kurie yra svarbūs organizacijai.

3. UAB „Kosmelita“ atlikti tyrimai (interviu, darbuotojų apklausa) atskleidė personalo valdymo ypatumus. Interviu metu sužinota, kad organizacijoje egzistuoja visi personalo valdymo proceso pagrindiniai elementai: personalo poreikio planavimas; personalo paieška, atranka ir adaptacija; personalo mokymas ir tobulinimas; personalo vertinimas ir atlygio valdymas, tačiau valdymo sistema turi trūkumų. Atliktos apklausos analizė taip pat patvirtina (51 proc.) respondentų mano, kad personalo valdymas įmonėje vykdomas puikiai ir tuo užsiima atskiras personalo valdymo skyrius, tačiau likusieji apklaustieji teigia, kad tam neskiriama daug dėmesio (35 proc.) arba, kad vykdomos tik kelios funkcijos (14 proc.). Taigi, remiantis gautais rezultatais, galima daryti išvadas, kad įmonėje yra ką patobulinti.

4. Remiantis atliktų tyrimų: interviu ir darbuotojų apklausos rezultatais pateikiamos rekomendacijos, skirtos UAB „Kosmelita“ personalo valdymo tobulinimui. Siūloma tobulinti adaptacijos procesą, kadangi daugiau nei pusei apklaustųjų naujoje darbo vietoje prisitaikyti buvo lengva tik iš dalies (57proc.). Mokymo procesą, nes tyrimų metu išsiaiškinta, kad organizuojami mokymai visiškai patenkina darbuotojų poreikį (23 proc.), patenkinta tik iš dalies (62 proc.) ir netgi visiškai netenkina (15 proc.), taip didesnę dėmesį skirti atrankos etapui, kadangi išanalizavus gautus rezultatus nustatyti būtent šių procesų trūkumai.

REKOMENDACIJOS

Atlikus UAB „Kosmelita“ personalo valdymo tobulinimo analizę, pagal gautus tyrimų rezultatus suformuluotos šios rekomendacijos:

Apibendrinti tyrimo rezultatai rodo, kad turėtų būti tobulinama personalo atranka. Formuojami aiškesni reikalavimai kandidatams, atrankos rengėjas turėtų labiau pasirengti atrankos pokalbiui ir vengti išankstinio nusistatymo kandidatų atžvilgiu.

Didesnį dėmesį skirti adaptaciniam laikotarpiui, nes atliktų tyrimų rezultatai atskleidė, kad daugumai darbuotojų prisitaikyti buvo tik iš dalies lengva. Vyr. pardavėja ir taip pat visas kolektyvas priimtiems dirbti naujiems darbuotojams, turėtų parodyti ypatingą dėmesį, nes daugumai žmonių darbo pakeitimas sukelia stresinę situaciją. Visas kolektyvas turėtų papasakoti savo funkcijas organizacijoje bei prisistatyti, paaiškinti kokiais klausimais galima į juos kreiptis, atskleisti įmonės tradicijas. Bent keletą savačių naujokui turėtų būtų skiriamas ypatingas dėmesys, tai atsiperka lojalumu organizacijai ir motyvacija siekti geresnių rezultatų. Galtų būti sudaryti adaptacijos planai į kuriuos turėtų įeiti:

- Supažindinimas su organizacija;
- Supažindinimas su įmonės teikiamomis paslaugomis ir asortimentu;
- Išaiškinimas apie apmokėjimo sistemą;
- Išnagrinėjama pareigybinė instrukcija, kad naujam darbuotojui nekiltų neaiškumų.

Vienas iš sunkumų organizacijoje su kuriuo susiduria nauji darbuotojai prekių asortimento neišmanymas, turėtų būti organizuojami išsamesni mokymai apie produktus, jų paskirtį, sudedamąsias dalis.

Turėtų būti išsamiau pateikiama informacija apie darbo atlikimo eigą ir visi darbuotojai supažindinami darbų atlikimo ypatumais.

Mokymai turėtų būti organizuojami taip, kad įgytos žinios būtų labiau panaudotos praktikoje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bakanauskienė, I. (2002), Personalo valdymas. Kaunas: VDU.
2. Dessler, G. (1999), Essentials of Human Resource management“
3. Dessler, G. (2001), Personalo vadybos pagrindai.
4. Dikčius, V. (2011), Anketos sudarymo principai. Vilnius.
5. Jagminas, J., Piktornaitė, I. (2009), Žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos ypatumai. Mykolo Riomerio universitetas.
6. Jančiauskas, E.E. (2006), Žmogiškųjų išteklių vadyba. I knyga teorija ir metodologija. Vilnius: VVAM.
7. Jewell. Bruce R. (2002) . Intergruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press, 2002.-487p.
8. Jovaiša, L. (2007), Enciklopedinis edukologijos žodynas.
9. Lipinskienė, D. (2012), Personalo vadyba. Klaipėda.
10. Martinkus, B., Stoškus S., Beržinskienė D. (2010), Vadybos pagrindai. Šiauliai: ŠU.
11. Robbins Stephen P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 2003-376p.
12. Robert C. Appleby (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius.
13. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006), Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.
14. Stoner, James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert, Jr. Daniel R. (2001). Vadyba. Kaunas: Politografija ir informatika, 2001.-662p.
15. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011), Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius: VU.
16. Vainienė, R. (2008), Ekonomikos terminų žodynas.
17. Vasiliauskas, A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
18. Župerkienė, E., Župerka, A. (2010), Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. Klaipėda.
19. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo principai. Interneto prieiga: <
<http://laikasverslui.lt/index.php?aid=660> > [Žiūrėta 2017 m. balandžio 27 d.].
20. Kelias į organizacijos sėkmę - teisingas žmogiškųjų išteklių planavimas. Interneto prieiga:
<<http://www.visasverslas.lt/portal/categories/13/1/0/1/article/1642/kelias-i-organizacijos-sekme-teisingas-zmogiskuju-istekliu-planavimas>> [Žiūrėta 2017 m. balandžio 26 d.].
21. Naujų darbuotojų adaptacijos sistemos tyrimas. Interneto prieiga: <<http://gid.lt/sociologija/nauju-darbuotoju-adaptacijos-sistemos-k-organizacijoje-tyrimas>> [Žiūrėta 2017 m. gegužės 20 d.]
22. Personalo kvalifikacijos samprata. Interneto prieiga: <<http://laikasverslui.lt/index.php?aid=662>> [Žiūrėta 2017 m. balandžio 20 d.].
23. UAB „Kosmelita“ internetinis puslapis. Interneto prieiga: <<https://www.eurokos.lt/musu-misija/>> [Žiūrėta 2017 m. gegužės 1 d.].

24. Žmogiškųjų išteklių valdymas. Interneto prieiga:

<<http://www.laikasverslui.lt/index.php?aid=690>> [Žiūrėta 2017 m. balandžio 8 d.].

PRIEDAI

1 priedas. Anketa

Sveiki, esu Socialinių mokslų kolegijos, sveikatingumo ir grožio verslo III kurso studentė. Norėdama plačiau ištirti personalo valdymo tobulinimą UAB „Kosmelita“, atlieku darbuotojų apklausą. Prašau Jūsų skirti keletą minučių ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Anketa yra anoniminė, apklausos rezultatai bus panaudoti baigiamojo bakalaurnio darbo rašymui. Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą !

Koks yra Jūsų išsilavinimas?

- a) Vidurinis
- b) Profesinis
- c) Aukštasis neuniversitetinis
- d) Aukštasis universitetinis

Koks yra Jūsų darbo stažas organizacijoje?

- a) 1 - 6 mėn.
- b) Iki 1 metų
- c) 1 - 3 metų
- d) 4 - 7
- e) 8 - 11
- f) 12 - 15
- g) 16 ir daugiau.

Jūsų nuomone, kaip organizacijoje, kurioje dirbate vykdoma personalo politika?

- a) Puikiai, tuo užsiima atskiras personalo valdymo skyrius
- b) Tam neskiriama daug dėmesio
- c) Vykdomos tik kelios funkcijos

Žemiau pateiktus teiginius įvertinkite balais nuo 1 iki 5 ? (1- visiškai nesvarbu, 2- nesvarbu, 3- iš dalies svarbu, 4- svarbu, 5 - labai svarbu)

Teiginiai	1	2	3	4	5
Rasti tinkamus darbuotojus į laisvas darbo vietas					
Atrinkti įmonei tinkamus darbuotojus					
Darbuotojų supažindinimas su nauju darbu ir įtraukimas į kolektyvą					
Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas					
Darbuotojų darbo įvertinimas					

Kaip manote, kas lemia personalo atrankos objektyvumą?

- a) Tinkamai įvertinami kandidatų privalumai ir trūkumai
- b) Atrankos specialistų kompetencijos
- c) Praktinių užduočių pateikimas
- d) Rekomendacijų surinkimas

Dėl ko, Jūsų nuomone, kandidatai yra atrenkami netinkamai?

- a) Kandidatui formuojami neaiškūs reikalavimai
- b) Netinkama pretendentų gyvenimo aprašymo analizė
- c) Netinkamas atrankos rengėjo pasiruošimas pokalbiui su kandidatu
- d) Išankstinis atrankos rengėjo nusistatymas kandidato atžvilgiu
- e) Neturiu nuomonės

Ar buvo lengva adaptuotis atėjus dirbti į šią įmonę?

- a) Labai lengva
- b) Iš dalies lengva
- c) Labai sunku

Trumpai parašykite, su kokiais pagrindiniais prisitaikymo/adaptacijos sunkumais susidūrėte?

Kaip vertinate darbuotojų mokymus?

- a) Teigiamai, darbuotojų mokymai yra būtini
- b) Neigiamai, tai laiko švaistymas

Koks taikomas mokymosi būdas Jums yra priimtinausias?

- a) Mokymai darbo vietoje

- b) Mokymai ne darbo vietoje
- c) Savarankiškas darbuotojo mokymasis

Jūsų nuomone, kas lemia vykdomų mokymų sėkmę ir naudą pačiai organizacijai?

- a) Dalyvių savarankiškumas ir teigiamas požiūris
- b) Mokymo rezultatų praktinio pritaikymo galimybės
- c) Atitinkamas įvertinimas iš vadovo
- d) Tikimasi, kad įgijus naujų žinių bus lengviau kilti karjeros laiptais

Ar organizacijoje teikiamos mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo paslaugos tenkina Jūsų asmeninį poreikį?

- a) Visiškai netenkina
- b) Tenkina iš dalies
- c) Visiškai patenkina

Kodėl Jūsų nuomone skiriamas per mažas dėmesys darbuotojų mokymams? (galimi keli atsakymo variantai)

- a) Darbdaviai nesuinteresuoti investuoti į darbuotojų mokymus
- b) Į įmonę priimami darbuotojai, jau turintys patirties
- c) Nėra reikalingi specifiniai įgūdžiai
- d) Patys darbuotojai nėra suinteresuoti mokytis
- e) Išmokyti darbuotojai greičiau paliks įmonę

Jūsų nuomonė į žemiau pateiktus teiginius apie darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo būdus? (1 - visiškai neskatina, 2- neskatina, 3 - iš dalies skatina, 4- skatina, 5- visiškai skatina)

Teiginiai	1	2	3	4	5
Kvalifikacijos kėlimo kursai					
Seminarai					
Mokymai					
Dalijimasis darbo patirtimi					
Apmokymas darbo vietoje					

Ar esate patenkinti vertinimo metodų sistema?

- a) Taip, daugiau galimybių gauti didesnę algą, paaukštinimą ir pan.
- b) Iš dalies, tačiau turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys darbuotojų vertinimui
- c) Ne, manau, tai laiko švaistymas

Kaip manote, kuri personalo valdymo sritis turėtų būti tobulinama labiausiai?

- a) Personalo poreikio planavimas
- b) Personalo paieška, atranka ir adaptacija
- c) Personalo mokymas ir tobulinimas
- d) Personalo veiklos vertinimas ir atlygio valdymas

19. Pakomentuokite, kodėl jūsų pasirinkta personalo valdymo sritis turėtų būti tobulinama? Gal galėtumėte pateikti pasiūlymų?

2 priedas. Interviu

1. Kokius personalo valdymo proceso elementus naudoja jūsų organizacija? Kam skiriamas didžiausias dėmesys?

2. Kas organizacijoje vykdo personalo planavimą?

3. Organizacijoje dirba labai daug žmonių, kokiais personalo paieškos būdais randami nauji darbuotojai?

Pakomentuokite, kodėl jūsų pasirinktas naujų darbuotojų paieškos metodas(ai) yra tinkamiausias(si), jūsų nuomone?

4. Prieš įdarbinant darbuotojus, kokius personalo atrankos metodus taiko organizacija tam, kad išsirinktų tinkamiausią?

5. Įdarbinus darbuotoją vyksta darbuotojo adaptacija. Ar organizacija padeda naujokams adaptuotis naujoje darbo aplinkoje? Kokie būdai naudojami, kad darbuotojas gerai jaustųsi naujoje darbo vietoje?

6. Kokiais būdais organizacijoje nustatomi mokymo poreikiai? Į ką labiausiai atkreipiamas dėmesys organizuojant mokymus? Kaip dažnai ir kokie mokymai organizuojami?

7. Kiekvienoje organizacijoje vyksta tam tikras darbuotojų vertinimas, kurio metu darbuotojai paaukštinami, perkeliama ar netgi atleidžiami, taip pat skatinami dar labiau tobulėti savo srityje. Kokie metodai taikomi personalo darbuotojų vertinimui?

8. Kokiu principu organizacijoje valdomas personalo atlygis?

