

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

EGLĖ RUSECKIENĖ

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESŲ DIEGIMAS
ĮMONĖJE „X“

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. *Tadas Sudnickas*

VILNIUS

2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

EGLĖ RUSECKIENĖ

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N90003

Vadovas

_____ prof. dr. *Tadas Sudnickas*

2017 -

Recenzentas

2017-

Atliko

_____ stud. E. Ruseckienė

2017 -

VILNIUS

2017

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS.....	7
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SAMPRATA, TIKSLAI IR IŠŠŪKIAI	10
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata.....	10
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai	11
1.3. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas	12
1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiai išorinės aplinkos kontekste	15
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESAS	18
2.1. Žmogiškųjų išteklių planavimas.....	20
2.2. Darbuotojų paieška, atranka ir adaptacija	23
2.3. Darbuotojų ugdymas	28
2.4. Veiklos vertinimas.....	30
2.5. Atlygis	31
2.6. Talentų valdymas.....	33
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESŲ DIEGIMO ĮMONĖJE „X“ PROJEKTAS ...	34
3.1. Priešprojektinė analizė ir projekto kūrimo bei įgyvendinimo eiga	34
3.2. Personalo administravimo procesas	41
3.3. Darbuotojų paieška ir atranka.....	43
3.4. Metinis veiklos vertinimas	50
3.5. Atlygio sistema ir jos peržiūra.....	59
3.6. Talentų valdymas.....	63
3.7. Projekto išplėtimo ir tobulinimo galimybės	68
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	71
LITERATŪRA.....	72
SANTRAUKA	74
SUMMARY	75
PRIEDAI.....	76

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Organizacijos žmogiškųjų išteklių strategija.....	13
<i>2 pav.</i> Linijinis strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modelis.....	14
<i>3 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas.....	19
<i>4 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas.....	22
<i>5 pav.</i> Darbuotojų atrankos ir paieškos procesas.....	24
<i>6 pav.</i> Vidinių ir išorinių kandidatų privalumai ir trūkumai.....	25
<i>7 pav.</i> Atlygio sudedamosios dalys.....	32
<i>8 pav.</i> Įmonės „X“ organizacinė struktūra 2017 m. lapkričio mėnesį.....	35
<i>9 pav.</i> Įmonės „X“ žmogiškųjų išteklių struktūra įmonių grupėje.....	36
<i>10 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių valdymo projektų įgyvendinimo iki 2017 m. spalio mėn. laiko juosta.....	40
<i>11 pav.</i> Kandidato užduoties atlikimas.....	46
<i>12 pav.</i> Kandidato užduoties atlikimas.....	46
<i>13 pav.</i> Kandidato užduoties atlikimas.....	47
<i>14 pav.</i> Kandidato užduoties atlikimas.....	47
<i>15 pav.</i> Pranešimas apie naują darbuotoją.....	49
<i>16 pav.</i> Įmonės „X“ darbuotojų metinių tikslų pasiekimas 2016 m.....	53
<i>17 pav.</i> Ištrauka iš darbuotojo metinio veiklos vertinimo formos.....	55
<i>18 pav.</i> Ištrauka iš darbuotojo metinio veiklos vertinimo formos.....	56
<i>19 pav.</i> Ištrauka iš darbuotojo metinio veiklos vertinimo formos.....	57
<i>20 pav.</i> Ištrauka iš darbuotojo metinio veiklos vertinimo formos.....	57
<i>21 pav.</i> Ištrauka iš darbuotojo metinio veiklos vertinimo formos.....	58
<i>22 pav.</i> Atlygio procesas.....	60
<i>23 pav.</i> Pareigybių vertinimo sąsajos su kitais žmogiškųjų išteklių valdymo procesais.....	62
<i>24 pav.</i> Vilniaus gamybinio padalinio vadovų struktūra.....	64
<i>25 pav.</i> Talentų peržiūros rezultatai.....	65
<i>26 pav.</i> Talentų pasiskirstymo gairės.....	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijos.....	17
<i>2 lentelė.</i> Anketinės apklausos atsakymai.....	38
<i>3 lentelė.</i> Anketinės apklausos atsakymai.....	40
<i>4 lentelė.</i> Naujo darbuotojo tikslai.....	48
<i>5 lentelė.</i> Vadovo ir darbuotojo atsakomybės pasirengimo etape.....	51
<i>6 lentelė.</i> Vadovo ir darbuotojo atsakomybės tikslų pasiekimo vertinimo etape.....	52
<i>7 lentelė.</i> Vadovo ir darbuotojo atsakomybės tikslų nustatymo etape.....	54
<i>8 lentelė.</i> Vadovo ir darbuotojo atsakomybės veiklos vertinimo užbaigimo etape.....	54
<i>9 lentelė.</i> Atlygio rūšys ir jų taikymas.....	59
<i>10 lentelė.</i> Talentų peržiūros dalyvių suvestinė.....	63
<i>11 lentelė.</i> Talentų vystymo planas.....	66
<i>12 lentelė.</i> Kritinių pozicijų sąrašas.....	67
<i>13 lentelė.</i> Neužtikrintų pozicijų sąrašas ir veiksmų planas.....	67

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Anketa vadovams
- 2 priedas. Įmonės „X“ Personalo administravimo procesas
- 3 priedas. Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas
- 4 priedas. Laisvos pozicijos paskelbimo forma (angl. *Job Opening Request*)
- 5 priedas. Prekių grupės vadovo (-ės) darbo skelbimas
- 6 priedas. Metinio veiklos vertinimo forma
- 7 priedas. Vadovų metinio veiklos vertinimo forma (anglų kalba)
- 8 priedas. Darbuotojo užpildyta metinio veiklos vertinimo forma
- 9 priedas. Veiklos registravimo žurnalas
- 10 priedas. Įmonės „X“ darbo apmokėjimo sistema
- 11 priedas. Talentų vertinimo kategorijos
- 12 priedas. Darbo aprašo forma

IVADAS

Temos aktualumas - dėl šiuo metu vykstančių demografinių pokyčių, globalios konkurencijos dėl žmogiškųjų išteklių, technologinio išsivystymo, ekonominių iššūkių ir didelių darbo apmokėjimo skirtumų ES šalyse, o tarp jų ir Lietuvoje, vis labiau jaučiamas kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas. Prognozuojama, jog 2020 m. pasaulyje pritrūks apie 85 mln. aukštos ir vidutinės kvalifikacijos specialistų. Visi ištekliai - materialieji, finansiniai, informaciniai, inovaciniai - yra svarbūs organizacijų veiklai, tačiau pastaruosiu metu itin išryškėja žmogiškųjų išteklių, o kartu ir jų valdymo svarba, kuri toliau augs ir turės vis didesnę įtaką organizacijų veiklos rezultatams. Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai nėra vien darbuotojų samda, atleidimas, saugių darbo sąlygų ar tinkamo atlygio užtikrinimas, tai efektyvus žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų.

Įmonė „X“ - viena seniausių gamybinių įmonių Lietuvoje. Savo veiklą ji pradėjo dar 1907-aisiais, o nuo 2003 m. priklauso Prancūzijos įmonių grupei, veiklą vystančiai daugiau nei 25 užsienio šalyse. Nors įmonė skaičiuoja antrą šimtmetį, personalo, arba kitaip tariant žmogiškųjų išteklių specialisto, įmonėje niekada nebuvo, taigi ir žmogiškųjų išteklių valdymo procesai nebuvo standartizuoti arba standartizuoti dalinai, įdiegti procesai veikė nepakankamai efektyviai. Nuo 2017 m. sausio mėnesio darbo autorė turi unikalią galimybę dirbti šios įmonės personalo vadovo (*angl. HR Business Partner*) pozicijoje, o taip pat ir poreikį bei sąlygas standartizuoti, įdiegti, adaptuoti, vystyti ir palaikyti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus.

Temos iširtumas - žmogiškųjų išteklių valdymo procesai plačiai nagrinėjami tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslinėje literatūroje: Jagminas ir Pikturnaitė (2009) nagrinėdami žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumus, atkreipia dėmesį į šių išteklių įtaką šiuolaikinei organizacijai; Vasilevska bei Dromantaitė (2014) tiria žmogiškųjų išteklių planavimo galimybes verslo konsultacijų organizacijose; Išoraitė (2011), nagrinėdama žmogiškuosius išteklius, kaip svarbiausią konkurencinio pranašumo šaltinį, didelį dėmesį skiria šių išteklių planavimui; pastarąją temą plačiai apžvelgė Korsakienė ir kt. (2011); taip pat, tirdami žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas ir procedūras, Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011); Vijeikis (2007) išskiria septynias žmogiškųjų išteklių valdymo proceso veiklas; žmogiškųjų išteklių planavimo skirtumus remiantis tradicine ir kompetencijomis grįsta žmogiškųjų išteklių vadyba mokslo studijoje išskiria Gražulis ir kt. (2012).

Žmogiškųjų išteklių valdymo esmę, procesus ir jų diegimą nagrinėja Armstrong ir Taylor (2014); planavimo vaidmenį atrankos procese tyrinėja Francis ir kt. (2012), Anyim ir kt. (2012); George (2015), Rathi ir Lee (2015) ieško atsakymų, kaip išlaikyti profesionalius darbuotojus, kas skatina juos likti organizacijoje;

Lunenburg (2012) gilinasi į žmogiškųjų išteklių planavimo procesą: kaip prognozuoti paklausą ir pasiūlą; Delahaye (2015), Knowles ir kt. (2015), Brewster ir kt. (2016) tyrinėja žmogiškųjų išteklių vystymą, ugdymą ir su tuo susijusius iššūkius; atlygio, papildomų naudų ir darbuotojų kaitos ryšius bei įtaką darbuotojų išlaikymui atskleidžia Bryant ir Allen (2013).

Darbo naujumas – magistro baigiamojo darbo temą galima laikyti nauja, nes taikomojo ar projektinio pobūdžio darbų žmogiškųjų išteklių valdymo procesų diegimo tema yra labai mažai, o dažniausiai autoriai nagrinėja atsikras žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas ar procesus.

Tyrimo objektas - įmonės „X“ žmogiškųjų išteklių valdymo procesai.

Problema - neefektyviai naudojami žmogiškieji ištekliai kelia grėsmę sėkmingam įmonės konkurencingumui.

Magistro baigiamojo darbo tikslas - standartizuoti bei įdiegti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus įmonėje „X“.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti dabartinius žmogiškųjų išteklių valdymo procesus įmonėje „X“;
2. Reglamentuoti, adaptuoti bei įdiegti standartizuotus žmogiškųjų išteklių valdymo procesus įmonėje „X“;
3. Atlikti įdiegtų procesų analizę bei pateikti galimas projekto gerinimo ir plėtros galimybes.

Tyrimo strategija - tyrimui atlikti bus naudojama mišrių metodų prieiga, leidžianti surinkti įvairesnę empirinę medžiagą bei pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais ir formomis.

Tyrimo metodai:

1 uždaviniui: dokumentų analizės, stebėjimo, interviu, apklausos, apibendrinimo metodus, kurie leis identifikuoti, apibrėžti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių procesus organizacijoje.

2 uždaviniui: dokumentų rengimas, diegimas.

3 uždaviniui: dokumentų analizės, interviu, apklausos, apibendrinimo metodai, kurie atskleis įdiegtų procesų veiksmingumą bei padės suformuluoti plėtros galimybes.

Praktinė reikšmė: projekto metu sukurti ar adaptuoti dokumentai, praktinė informacija apie projekto įgyvendinimo eigą, naudotus metodus, standartizuotų procesų privalumus gali būti panaudoti diegiant ar

tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymo procesus ir kitose įmonėse bei organizacijose, analizuojant praktinį žmogiškųjų išteklių valdymo aspektą ar kaip praktinis šaltinis žmogiškųjų išteklių vadovams ir specialistams.

Darbo struktūra: magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 pagrindinės darbo dalys, išvados bei rekomendacijos, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas bei priedai. Darbe panaudoti 26 paveikslai, 13 lentelių, 12 priedų bei 20 šaltinių. Be priedų, darbo apimtį sudaro 75 puslapiai.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SAMPRATA, TIKSLAI IR IŠŠŪKIAI

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Žmogiškųjų išteklių valdymas tai šiuolaikinė personalo valdymo koncepcija, išsivysčiusi iš personalo valdymo, o pastaroji - iš darbo valdymo dar 5-ajame dešimtmetyje JAV. Kaip teigia Iles ir Zhang (2013, 143), susidomėjimas žmogiškųjų išteklių valdymu ir vystymu Baltijos šalyse, o tarp jų ir Lietuvoje, atsirado palyginti neseniai - po Berlyno sienos griūties 1989 m., Sovietų sąjungos šalims išsilaisvinus iš komunistinio režimo. Moksliniai šaltiniai iš esmės kalba apie 2 žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijas – tradicinę - personalo valdymo ir šiuolaikinę – žmogiškųjų išteklių valdymo. Personalo valdymas siejamas su praktiniu darbu, atliekamu dirbant su žmonėmis: jų priėmimas, apmokymas, atlyginimas už darbą, saugios darbo aplinkos užtikrinimas. Ilgainiui mokslininkai suformavo naują požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą – keitėsi jo samprata, plėtėsi funkcijos ir pobūdis – skiriama vis daugiau dėmesio darbuotojams ugdyti, motyvacijai, saugiai darbo aplinkai kurti, žmogiškiesiems ištekliams planuoti, vertinant ne tik dabarties poreikius, bet kiek ir kokių darbuotojų reikės ateityje. Kaip teigia Korsakienė ir kt. (2011, 8), nors žmogiškųjų išteklių valdymas, išreiškiantis vadovybės veiksmus santykiuose su darbuotojais, tapęs vienu populiariausių terminų anglakalbiame pasaulyje, vis dar pasigendama universalaus susitarimo tiek dėl žmogiškųjų išteklių valdymo termino, tiek dėl jo koncepcijos įtakos darbo santykiams. Plačiąja prasme žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti naudojamas kaip bendrinis terminas, apibūdinantis visas veiklas, apimančias santykių su darbuotojais valdymą organizacijos viduje. Panašiai, tačiau vadovaujantis tradicine personalo valdymo samprata, jis gali apibūdinti veiklas, siejamas su žmonių valdymu (priėmimas, atleidimas, atlygio skyrimas ir pan.). Anot Korsakienės ir kt. (2011, 8-9), yra daugybė požiūrių, dėl kurių žmogiškųjų išteklių valdymas yra laikomas išskirtiniu:

- Viena nuomonių grupė dėmesį telkia į praktikas, didinančias žmonių lojalumą ir gebėjimus gerinti verslo rezultatus, pvz. darbuotojų valdymas, kuomet siekiama konkurencinio pranašumo, naudojant daugybę kultūrinių, struktūrinių personalo valdymo technikų, leidžiančių strategiškai paskirstyti įsitraukusius ir talentingus darbuotojus;
- Kita nuomonių grupė pabrėžia strateginį žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdį, t.y. žmogiškųjų išteklių valdymas apibrėžiamas kaip vadybinis požiūris, išreiškiantis poreikį sukurti ir integruoti įvairias personalo politikas, palaikančias organizacijos strategiją.

Žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti suprantamas kaip sprendimai ir veiksmai, kurių tikslas yra pritraukti, motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti organizacijos poreikius ir reikalavimus atitinkančią darbo jėgą, kartu

užtikrinant balansą tarp kuo geresnių organizacijos rezultatų ir darbuotojų gerovės siekimo (Baršauskienė 2012, 6). Žmogiškųjų išteklių valdymas yra nutaikytas į: organizacinį efektyvumą, žmogiškojo kapitalo valdymą, žinių valdymą, atlygio valdymą, darbuotojų santykius, tilto nustiesimą tarp „deklaracijos“ ir realybės“ (Jucevičienė ir Blažėnaitė 2012, 12).

Armstrong ir Taylor (2017, 1) sąrašą išplečia ir teigia, jog žmogiškųjų išteklių valdymas apima visus žmonių įdarbinimo ir valdymo organizacijoje aspektus: strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, žmogiškojo kapitalo, žinių valdymą, įmonės socialinę atsakomybę, organizacijos vystymą, samdą (darbo jėgos planavimą, pritraukimą, atranką ir talentų valdymą), ugdymą ir vystymą, veiklos ir atlygio valdymą, darbuotojų santykius ir gerbūvį. Matome, kad be papildomų vidinių dimensijų, atsiranda nukreiptos į išorinę aplinką, pvz. įmonės socialinė atsakomybė.

Šiandien žmogiškųjų išteklių valdymas apima ne tik tradicinių personalo valdymo veiklų administravimą, bet yra svarbi organizacijos strateginio planavimo bei valdymo dalis. Tai strateginis, integralus ir nuoseklus požiūris į žmonių, dirbančių organizacijoje, samdymą, vystymą ir gerovę (Armstrong ir Taylor 2017, 4).

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai

Neturint visuotinio sutarimo dėl žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos, nėra vieningos nuomonės ir dėl jo tikslo, įvairūs autoriai pateikia skirtingų krypčių sampratas. Pasak Jucevičienės ir Blažėnaitės (2012, 12), pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas – užtikrinti, kad organizacija pasiektų sėkmę per žmones. Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011, 20) teigia, jog gali būti nustatyti dviejų tipų žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai:

1. ekonominiai – organizacijos tikslų siekimas, efektyviai panaudojant žmogiškuosius išteklius
2. socialiniai – žmogiškųjų išteklių lūkesčių, poreikių, interesų tenkinimas.

Šiai sampratai antrina ir Boxall ir Purcell (2011, 12-24), suskirstydami žmogiškųjų išteklių valdymo tikslus į dvi grupes: ekonominius ir socialinius – politinius tikslus. Šiuo atveju ir vieni, ir kiti tikslai gali būti ilgalaikiai. Priimant sprendimus, susijusius su žmogiškųjų išteklių vadymu, turi būti vertinami tiek ekonominiai, pvz. sąnaudos, tiek darbuotojų poreikiai bei interesai, pvz. teisingas darbo atlygis, palankios darbai sąlygos. Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai sudaro dalį organizacijos tikslų, t.y. įtraukiami į organizacijos tikslų sistemą.

Armstrong ir Taylor (2014, 4-5) išskiria šiuos žmogiškųjų išteklių valdymo tikslus:

1. Padėti organizacijai siekti jos tikslų, plėtojant ir diegiant žmogiškųjų išteklių strategijas, į kurias yra integruota verslo strategija (strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas);
2. Prisdėti vystant aukšto našumo kultūrą;

3. Užtikrinti, kad organizacija turėtų talentingus, kvalifikuotus ir įsitraukusius žmones, kurių jai reikia;
4. Sukurti teigiamą ryšį tarp vadovybės ir darbuotojų bei abipusio pasitikėjimo atmosferą;
5. Skatinti taikyti etišką požiūrį į žmonių valdymą.

Dessler (2011, 31), atsakydamas į klausimą, kodėl žmogiškųjų išteklių valdymas turėtų rūpėti visiems vadovams, pateikia sąrašą klaidų, kurių jie norėtų išvengti:

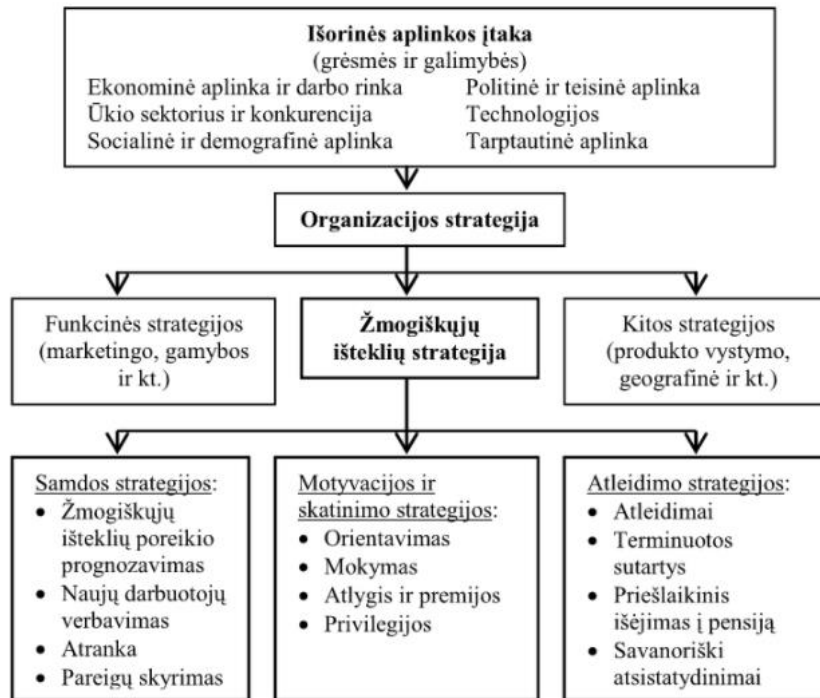
- Pasamdyti darbui netinkamą žmogų;
- Turėti didelę darbuotojų kaitą;
- Turėti darbuotojus, nesistengiančius siekti geriausio rezultato;
- Švaistyti laiką beverčiams darbo pokalbiams;
- Turėti organizaciją, paduotą į teismą dėl vadovo diskriminuojančių veiksmų;
- Turėti organizaciją, nesilaikančią darbų saugos;
- Turėti dalį darbuotojų, galvojančių, kad jų atlygis nesąžiningas lyginant su kitų;
- Leisti mokymų stygių, kas darytų įtaką departamento efektyvumui;
- Atlikti bet kokius veiksmus, pažeidžiančius darbo teisę.

Išmanant žmogiškųjų išteklių valdymą, galima išvengti tokių klaidų ir dar daugiau – pasiekti rezultatus per žmones.

York (2010, 1) teigia, jog žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas yra valdyti žmones, kurie valdo organizaciją. Taip, kaip organizacijos privalo efektyviai valdyti turimus materialiuosius ir informacinius išteklius, jie taip pat turi efektyviai valdyti ir žmogiškuosius išteklius – žmones, kurie valdo organizaciją.

1.3. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas

Strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą galima apibrėžti kaip racionaliai pasirinktą, tikslingą ir kryptingą žmogiškųjų išteklių planavimo, atrankos ir samdos, tiesioginio ir netiesioginio atlygio, motyvavimo, ugdymo, darbo vertinimo procesų ir veiksmų sistemą bei jų derinimą su bendra organizacijos strategija (Baršauskienė 2012, 9).



1 pav. Organizacijos žmogiškųjų išteklių strategija. Cit. pagal Baršauskienę (2012, 10)

Armstrong (2009, 29) teigia, jog strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas apibrėžia kaip organizacijos tikslai bus pasiekti per žmones, pasinaudojant žmogiškųjų išteklių strategijomis ir integruotomis žmogiškųjų išteklių politikomis ir praktikomis. Visa tai paremta trimis teiginiais:

1. Žmogiškasis kapitalas yra pagrindinis konkurencinio pranašumo šaltinis;
2. Strateginius planus įgyvendina žmonės;
3. Turėtų būti priimtas sistemingas požiūris, nustatantis, ką organizacija nori pasiekti ir kaip tai ketina padaryti.

Tuo tarpu Baršauskienė (2012, 9) atkreipia dėmesį, jog strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas tuo pačiu yra neatsiejamas nuo galimų organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos pokyčių numatymo bei pasiruošimo maksimaliai juos išnaudoti organizacijos naudai.

Kaip teigia Korsakienė ir kt. (2011, 52), strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas interpretuojamas kaip bendras, požiūrį į žmogiškųjų išteklių vadybą atitinkantis organizacijos ketinimas pasirinkti ateities kryptis. Tai siejama su ilgalaikiais darbuotojų parinkimo tikslais, kurie siejami su strateginiu kompanijos valdymo procesu.

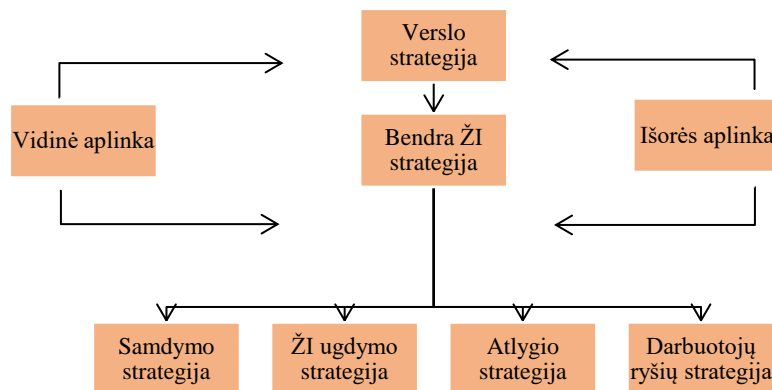
Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas apima įvairius organizacinius klausimus, susijusius su organizacinės kultūros ir struktūros pokyčiais, darbo našumo ir efektyvumo didinimu, išteklių būsimų

organizacijos poreikių tenkinimui parinkimu, išskirtinių gebėjimų ir pokyčių valdymu. Kitaip tariant, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra susijęs su visais personalo klausimais, veikiančiais organizacijos strateginius planus arba nuo jų priklausančiais (Šalčius ir Šarkiūnaitė 2011, 38). Remiantis Armstrong ir Taylor (2014, 14), strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas fokusuojasi į tuos veiksmus, kurie organizaciją išskirtų iš jos konkurentų, remiantis šiais aspektais:

1. Taikomas planavimas;
2. Integralus požiūris į personalo sistemų projektavimą ir jų valdymą, remiantis užimtumo politika ir darbo jėgos strategija;
3. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir politikos kryptių priderinimas prie numatytos verslo strategijos;
4. Organizacijos darbuotojų laikymas strateginiais ištekliais, siekiant konkurencinio pranašumo.

Pagrindinis strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas – patenkinti organizacijos kvalifikuotų, lojalių ir motyvuotų bendradarbių poreikį, sukurti organizacijos strateginius gebėjimus, kurie užtikrintų nuolatinį konkurencinį pranašumą, t.y. rasti tinkamiausią matymą, kokia turi būti organizacija, suformuoti realius ketinimus, palyginti išteklius su galimybėmis, tinkamai pasiruošti bei realizuoti strateginius planus (Šalčius ir Šarkiūnaitė 2011, 39).

Kaip teigia Korsakienė ir kt. (2011, 65), strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo lygmuo turi būti glaudžiai susietas su žmogiškųjų išteklių naudojimo politika, kurią suformuoja aukščiausio lygio vadovai, o įgyvendina visų lygių vadovai. Tiesioginių linijinių vadovų astakomybė siejama su strategijų įgyvendinimo procesais, įtraukiant žmogiškuosius išteklius kaip strateginį išteklių į organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą. Sprendimai strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais, įtraukiami į strateginį organizacijos planą, o sprendimai, susiję su žmogiškųjų išteklių valdymo strategijomis, išplaukia iš jų (Armstrong 2006).



1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiai išorinės aplinkos kontekste

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymą, svarbu atkreipti dėmesį ir į išorės sąlygas bei veiksnius, įtakančius žmogiškųjų išteklių valdymo procesų veiksmingumą, kadangi organizacijos susiduria su skirtingais valdymo iššūkiais, pvz. ekonominio pakilimo metu ar besivystant technologiniams pokyčiams. Kaip teigia Baršauskienė (2012, 18), sparti ir dinamiška išorinės aplinkos kaita ir išorinės aplinkos įtakoti pokyčiai organizacijų viduje, žmogiškųjų išteklių valdymą daro vis sudėtingesniu. Autorė išskiria pagrindinius veiksnius, sąlygojančius šiuos iššūkius:

- Darbo jėgos diversifikacija – didėja darbuotojų rasės ir tautybės, lyties, amžiaus, išsilavinimo, gebėjimų, religiniai ir vertybių skirtumai, didėja į darbo rinką įsitraukiančių moterų skaičius, auga neįgaliųjų integracija, nyksta profesijų skirstymas į „moteriškas“ ir „vyriškas“. Tai sąlygoja papildomų žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių atsiradimą: skirtingų darbuotojų poreikių pažinimas ir tenkinimas, naujų komunikacijos būdų ir sistemų paieška, darbuotojų tolerancijos didinimas skirtingoms vertybėms, požiūriams ir gyvenimo būdai, lygių įdarbinimo ir karjeros galimybių užtikrinimas mažumoms. Būtina paminėti ir diversifikacijos privalumus – darbuotojų skirtumai garantuoja platesnį požiūrį į organizacijos veiklą, jos vystymąsi, kylančias problemas ir jų sprendimo būdus.
- Migracija – jis skatina ne tik didėjančią darbo jėgos mobilumą, bet ir visos visuomenės bei jos struktūros bei demografinius pokyčius. Šiuo atveju kalbama ir apie išvykstančius darbuotojus, ir apie atvykstančius bei jų integracijos į darbo rinką pasekmes. Imigracija keičia darbo rinkos struktūrą, darbo jėgos pasiūlą bei su ja susijusius veiksnius – atlygį, reikalavimus ir kt. Organizacijose dirbantys turės išmokti drauge su imigrantais bei juos aptarnauti – teikti paslaugas konsultuoti. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui įtaką darys poreikis padėti imigrantams integruotis visuomenėje (Baršauskienė 2012, 18-19). Tuo tarpu darbuotojų emigracija skatina kelti darbo užmokestį, auga darbo jėgos paklausa, kvalifikuotas darbo jėgos trūkumas mažina gamybos apimtį, vėska protų nutekėjimas, mažėja jaunų darbingo amžiaus žmonių. Tiesa, ji turi ir teigiamų pasekmių - spartėja vidutinio darbo užmokesčio prieaugio tempai, ženkliai mažėja nedarbas, darbdaviai tampa aktyvesni, didėja investicijos į žmogiškąjį kapitalą. Ekonomikoje tam tikras darbo jėgos trūkumas yra vertintinas kaip teigiamas veiksnys, kadangi skatina darbdavius efektyviau naudoti darbo jėgą, didinti darbo našumą bei labiau plėtoti mažiau darbui imlias technologijas (Stulgienė ir Daunorienė 2009, 986).

- Ekonomikos pokyčiai – didžiausią įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui turi naujų pramonės šakų atsiradimas, užimtumo didėjimas, poreikio įvairioms profesijoms kitimas, naujų profesijų atsiradimas, kai kurių profesijų populiarumo bumai. Šie veiksniai gali pasireikšti tam tikrų specialistų pasiūlos trūkumu, atlyginimų kaštų didėjimu.
- Teisinių aktų griežtėjimas – pastebima, kad griežtėja teisiniai aktai, kuriais remiasi žmogiškųjų išteklių valdymas praktikoje ir jų teisinės aplinkos sritis: lygias įsidarbinimo ir karjeros galimybes, darbo saugą ir sveikatą, atlygį, darbuotojo privatumą, darbo garantijas. Anot autorės, teisiniai aktai ne tik reglamentuoja darbo saugos reikalavimus ar apsaugo nuo diskriminacijos, bet ir apsunkina organizaciją rutininėmis ir formalėmis procedūromis.
- Spartūs technologiniai ir vadybiniai pokyčiai – naujų technologijų diegimas, informacinių sistemų plėtra bei jų sąlygoti vadybiniai pokyčiai apsprendžia, kaip darbai paskirstomi organizacijoje, kokios darbo vietos ir pareigybės kuriamos, kokie įgaliojimai ir atsakomybės joms suteikiamos. (Baršauskienė (2012, 19-21)
- Žinių ekonomika – tai tokia ekonomika, kuomet didžiausia vertė organizacijoje kuriama naudojant žinias. Iššūkis yra darbas su žmonėmis, kurių pagrindinis darbo įrankis ir potencialas yra žinios. Žmogiškųjų išteklių valdymui keliamas uždavinys ieškoti naujų metodų ir būdų žinių darbuotojams verbuoti, samdyti, atlyginti ir skatinti, sukurti tokias darbo sąlygas, kurios padėtų darbuotojui maksimaliai atskleisti ir panaudoti savo žinias organizacijos naudai bei nuolat jas gilintų.

Stone ir Deadric (2015, 139) antrina ir teigia, jog pastaruoju metu žmogiškųjų išteklių valdymas patiria didelį spaudimą pokyčiams, kuriuos skatina šie veiksniai: perėjimas iš gamybinės ekonomikos į paslaugų ar žinių ekonomiką; globalizacijos augimas; auganti vidaus (žmonių) įvairovė; naujos technologijos.

Pasak Jančiausko (2006, 76-83), žmogiškųjų išteklių valdymas XXI amžiuje susiduria su naujais iššūkiais, pradedant sudėtingesniais jo siekiais, globalizacijos paskatintais integracijos ir dezintegracijos procesais privačiose, viešose ir valstybinėse organizacijose, kintančiomis organizacijų strategijomis, baigiant naujų komandinių struktūrų, virtualių ar ribų neturinčių organizacijų atsiradimu. Kaip teigia autorius, kinta sprendimų priėmimo, komunikacijos procesai.

Analoui (2007, 43) išskiria šiuos išorinės aplinkos faktorius, darančius įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui:

- Politiniai faktoriai, pvz. mokesčių teisė, darbo teisės pasikeitimai, politinis stabilumas, karas;
- Ekonominiai faktoriai, pvz. infliacijos rodiklis, bedarbystės lygis, investicijos, bankų politika;
- Socialiniai – kultūriniai faktoriai, pvz. kultūriniai pokyčiai, demografiniai pokyčiai, gimimo ir mirčių rodikliai;

- Technologiniai faktoriai – investicijos į inovacijas, informacinės technologijos, internetas ir intranetas.

Dessler (2012, 11) iššūkius vadina tendencijomis ir teigia, jog žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos kinta, organizacijos turi keistis, o prie pokyčių prisitaikyti turi žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai: ir tam įtakos šiuo metu daugiausiai turi:

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijos

Tendencijos	Įmonės turi būti	Darbuotojų lūkesčiai personalo specialistams
Globalizacija; Auganti konkurencija; Mažesnis reguliavimas ir augantis išsiskolinimas; Technologinės inovacijos; Daugiau aukštųjų technologijų darbų; Daugiau paslaugų darbų; Daugiau žinių darbų; Senstanti darbo jėga; Dramatiškas ekonomikos nuosmukis 2007 – 2008 m.; Lėtesnis ekonomikos augimas daugelyje šalių.	Konkurencingesnės; Greitesnės ir greičiau reaguojančios; Efektyvesnės sąnaudų valdyme; Orientuotos į žmonių kapitalą, kokybė; Sumažintos; Plokštėjančios; Turinčios įgalintas komandas; Besimokančios; Besilaikančios fiskalinio konservatyvumo; Sistemiškesnės priimdamos sprendimus.	Koncentruotis į didesnius tikslus, pvz. įmonės strateginius; Rasti naujų būdų suteikti paslaugas, pvz. papildomų naudų administravimą; Sukurti aukšto našumo darbo sistemas; Imtis veiksmų padedant darbuotojui susitvarkyti su iššūkiais; Formuoti praktikas ir įrodyti jų naudą; Vadovauti etiškai; Turėti reikiamus gebėjimus šiems dalykams pasiekti.

Cit. pagal Dessler (2012, 11)

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESAS

Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų skirtingi mokslininkai ir praktikai išskiria nevienodą skaičių, tačiau visi sutinka, jog jų skaičius, daugeliu atveju, nepriklauso nuo organizacijos dydžio, o skiriasi tik veiklų ir procedūrų, toms funkcijoms atlikti, pobūdis bei sudėtingumas (Baršauskienė 2012, 15).

Analizuojant įvairius mokslinius šaltinius matoma, jog lietuvių autoriai paprastai remiasi užsienio mokslininkų idėjomis ir įvardija skirtingas žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sistemas. Korsakienė ir kt. (2011, 34-35) išskiria šias pagrindines funkcijas:

- Personalas – planavimas, darbų analizė, verbavimas ir atranka;
- Atlyginimas – darbų vertinimas, darbų vykdymas ir kompensavimas;
- Darbuotojų ugdymas - mokymo poreikio identifikavimas;
- Darbuotojų išlaikymas – darbo saugos administravimas ir stebėseną, sveikatos ir gerovės politika;
- Darbo santykiai – darbuotojų dalyvavimas ar nedalyvavimas profesinėse sąjungose.

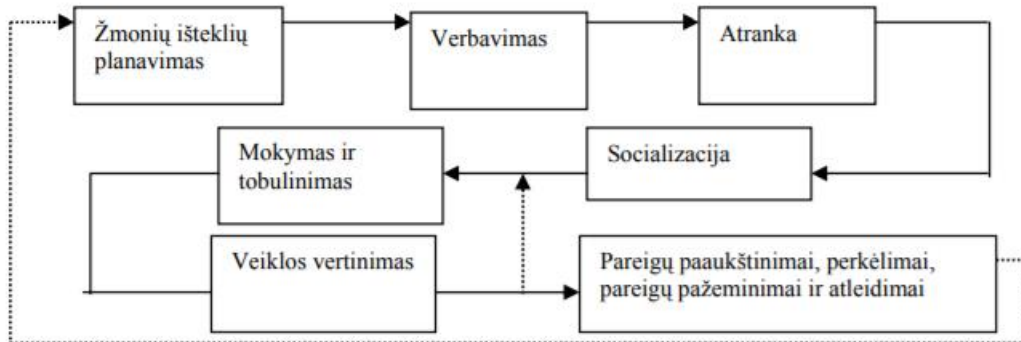
Jucevičienė ir Blažėnaitė (2012) teigia, jog žmogiškųjų išteklių funkcijos yra susietos su žmonių vadyba ir vystymu organizacijose, t.y. su: organizacijos vystymu, žmogiškųjų išteklių planavimu, talentų vadyba, žinių valdymu, darbuotojų santykiais, naujų darbuotojų verbavimu ir atranka, mokymusi ir vystymu, atlygio vadyba, sveikata ir saugumu, gerove, žmogiškųjų išteklių administravimu, įstatyminių, statutinių reikalavimų vykdymu, lygiomis galimybėmis ir įvairovės dalykais, įvairiais kitais, su darbu, užimtumu susijusiais santykiais.

Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011, 25) teigia, jog šiuolaikinėse organizacijose, savo veiklą vykdančiose aukštos konkurencijos sąlygomis ir siekiančiose efektyvumom žmogiškųjų išteklių padaliniai vykdo aštuonias funkcijas: organizacijos aplinkos analizę, žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas, žmogiškųjų išteklių telkimas ir atranka organizacijos poreikio tenkinimui, darbuotojų vykdomos veiklos vertinimas, žmogiškųjų išteklių vystymas, darbinės elgsenos kompensavimas, darbo sąlygų gerinimas, efektyvių darbo santykių formavimas ir palaikymas.

Baršauskienė (2012, 15), išskiria šešias pagrindines žmogiškųjų išteklių funkcijų veiklas: žmogiškųjų išteklių planavimas, atranka ir samda, žmogiškųjų išteklių ugdymas, atlygis ir privilegijos, saugumas ir sveikata, darbuotojų santykiai, žmogiškųjų santykių tyrimai. Ji netgi teigia, jog svarbiausia moderniosios žmogiškųjų išteklių vadybos funkcija yra motyvavimas, kurį būtina akcentuoti didėjant darbuotojų mobilumui ir augant žinioms imlių darbų svarbai.

Kiekvienai iš šių funkcijų priskiria atitinkamas veiklas, pvz. žmogiškųjų santykių tyrimams priskiriami žmogiškųjų išteklių bazės tvarkymas bei darbuotojų komunikacinių sistemų kūrimas ir įgyvendinimas.

Užsienio autoriai taip pat neturi vieningo sutarimo dėl funkcijų skaičiaus ar skirstymo. Stoner ir kt. (2005, 368) įvardija 7 žmogiškųjų išteklių valdymo proceso funkcijas, kur darbuotojų samdą išskiria į atskiras planavimo, verbavimo ir atrankos funkcijas, tačiau neišskiria darbuotojų išlaikymo ar darbo santykių.



3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas pagal Stoner ir kt. (2005)

Armstrong (2009, 12) visas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas suskirsto į sudėtingą sistemą, kurią sudaro visos praktinės veiklos, tačiau iš esmės funkcijos skirstomos į 5 pagrindines sritis: organizacija, samda, mokymai ir vystymas, atlygio valdymas bei darbuotojų santykiai.

Dei Mensah (2013, 27) pabrėžia, kad kiekviena organizacija gali vystyti skirtingas funkcijas, kadangi gali skirti vykdomos veiklos pobūdį. Nepaisant to, išskiria keturias pagrindines pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalis:

- Žmogiškųjų išteklių samdymas (lygių darbinimosi galimybių užtkrinimas, žmogiškųjų išteklių planavimas, darbo analizė ir kūrimas, darbo aprašas ir instrukcija, verbavimas ir atranka, testavimas ir darbo pokalbiai);
- Žmogiškųjų išteklių vystymas (įvedimas, mokymai ir vystymas, karjeros planavimas ir vystymas, koučingas ir mentorystė, veiklos valdymas ir vertinimas);
- Žmogiškųjų išteklių atlyginimas (atlygis, motyvavimas, papildomos naudos ir gerovės paslaugos, paaukštinimas);
- Žmogiškųjų išteklių saugojimas (darbo sauga ir sveikata, konsultavimas ir disciplinavimas, skundų nagrinėjimo procedūros, absenteizmo valdymas, pareigų pažeminimas ir atleidimas).

Remdamasi praktine žmogiškųjų išteklių valdymo patirtimi bei įvairių autorių nuomone, darbo autorė renkasi tokį funkcijų skirstymą: žmogiškųjų išteklių planavimas, darbuotojų paieška, atranka ir adaptacija, darbuotojų ugdymas, veiklos vertinimas, atlygio valdymas.



Tolimesniuose skyriuose šios funkcijos bus apžvelgiamos plačiau.

2.1. Žmogiškųjų išteklių planavimas

Darbuotojų paieška ir atranka idealiu atveju prasideda žmogiškųjų išteklių planavimu (Dessler 2012, 138), juk nežinant artimiausių mėnesių darbuotojų poreikio, neturėtų būti vykdomos ir atrankos. Remiantis Korsakienė ir kt. (2011, 67), žmogiškųjų išteklių planavimą galima apibūdinti kaip organizacijos žmogiškųjų išteklių pritraukimą, išnaudojimą, tobulinimą ir išlaikymą. Jo tikslas – numatyti efektyvų darbuotojų etatų tęstinumą visame versle ir optimalų žmogiškųjų išteklių naudojimą.

Baršauskienė (2012, 34) teigia, kad žmogiškųjų išteklių planavimas yra sisteminis žmogiškųjų išteklių poreikio ateityje įvertinimas ir konkrečių veiksmų programų, kaip tą poreikį patenkinti, rengimas. Šio proceso tikslas – užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku, reikiamoje vietoje turėtų reikiamą skaičių darbuotojų su reikiama kompetencija.

Pasak Lipinskienė (2012, 19), teisingas personalo planavimas leidžia užtikrinti, kad organizacija turėtų reikiamus žmones reikiamu laiku. Tai procesas, kurio metu personalo vidinė ir išorinė pasiūla suderinama su organizacijos darbo vietomis ateityje. Kitaip tariant, šio proceso metu prognozuojamos ateityje atsirasiančios laisvos darbo vietos, darbuotojų paklausa ir pasiūla bei priimamas sprendimas išorės ar vidaus kandidatai bus samdomi į šias darbo vietas.

Tuo tarpu Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011, 56), Jančauskas (2006, 54), Armstrong (2009, 486) žmogiškųjų išteklių planavimą apibūdina kaip organizacijos strateginio planavimo dalį. Šio proceso metu numatomas

būsimas organizacijos personalo poreikis, o tai vadovams leidžia priimti sprendimus, užtikrinančius, kad tam tikrose darbo vietose būtinu laiku būtų reikiamas darbuotojų skaičius.

Analoui (2007, 107) žmogiškųjų išteklių planavimą apibrėžia kaip procesą, kurio metu sistemiškai prognozuojamas būsimas darbuotojų poreikis ir pasiūla bei jų gebėjimų panaudojimas organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimui. Jis pritaria kitų autorių nuomonei, kad planavimas yra būtinas siekiant užtikrinti reikiamą skaičių darbuotojų su reikiamais įgūdžiais, reikiamoje vietoje ir reikiamu laiku.

Armstrong (2006, 363) pabrėžia, jog žmogiškųjų išteklių planavimas yra pagrįstas požiūriu, jog žmonės yra svarbiausias strateginis organizacijos resursas. Jis išskiria šiuos pagrindinius žmogiškųjų išteklių planavimo tikslus: pritraukti ir išlaikyti reikalingą skaičių žmonių, turinčių tinkamus gebėjimus, patirtį ir kompetencijas; numatyti galimas žmonių trūkumo ar pertekliaus problemas; išvystyti gerai parengtą ir lanksčią darbo jėgą, taip prisidedant prie organizacijos gebėjimų adaptuotis neapibrėžtoje ir kintančioje aplinkoje; riboti priklausomybę nuo išorinio darbinimo, skatinant darbuotojų išlaikymą ir jų vystymą; gerinti darbuotojų panaudojimą, įvedant lanksčias darbo sistemas (Armstrong 2006, 368).

Remiantis Baršauskiene (2012, 34), žmogiškųjų išteklių planavimą galima skirstyti į šias rūšis:

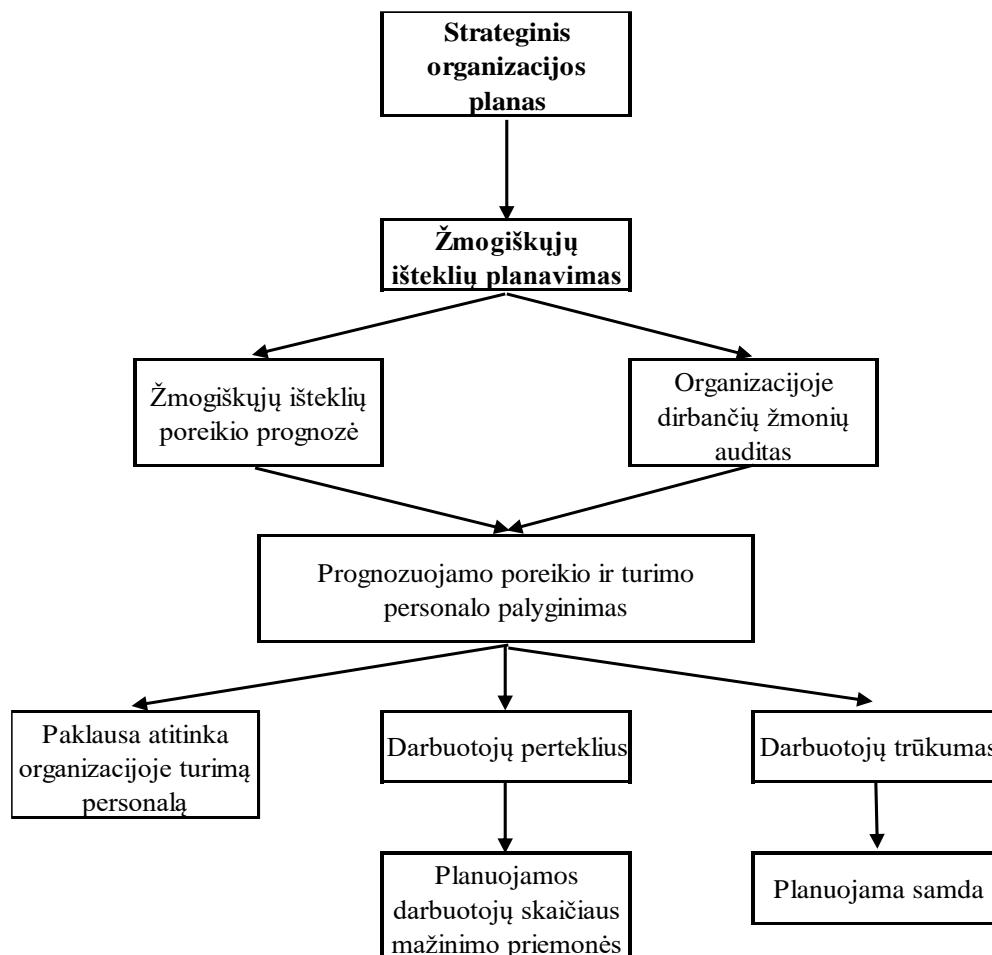
1. Pagal mastą: siauras – kuomet į planus įtraukiami tik pagrindiniai darbuotojų samdos aspektai; platus – apimantis ne tik samdą, bet ir mokymo ir ugdymo, atlygio, skatinimo programas, paaukštinimo galimybes, saugios ir sveikos darbo aplinkos kūrimą ir kt.
2. Pagal trukmę: trumpalaikis, vidutinės trukmės ir ilgalaikis - trumpalaikis (vieniems ar dvejiems metams) yra tikslesnis, tačiau riboja galimas alternatyvas, pvz. išsiugdyti naują vadovą; ilgalaikis – susijęs su daugiau neapibrėžtumu, tačiau lieka daugiau laiko ir galimybių kurti bei įgyvendinti įvairias strategijas;
3. Pagal planavimo pobūdį: reaktyvus – susietas su reagavimu į jau įvykusiais žmogiškųjų išteklių poreikio pokyčiais; proaktyvus – orientuotas į numatomus, laukiamus, prognozuojamus pokyčius.

Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011, 57) planavimą skirsto į: strateginį ir operatyvinį planavimą, kur pastarasis numato konkrečias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones; individualų (karjera, vertinimas, rotacija) bei kolektyvinį (personalo poreikis, poreikio tenkinimas, personalo panaudojimas).

Jančauskas (2006, 55) išskiria šiuos žmogiškųjų išteklių planavimo žingsnius: atlikti darbuotojų poreikio analizę, pvz. apibrėžti skaičių, žinias, įgūdžius, specialiuosius reikalavimus; atlikti organizacijoje dirbančių žmonių auditą, pvz. išnagrinėti kiekybinius parametrus, žinias, įgūdžius, patirtį, galimybę juos lavinti; analizės apgrindu parengti: naujų darbuotojų verbavimo planą, darbuotojų rotacijos planą, darbuotojų atleidimų planą.

Bašauskienė (2006, 35) nurodo šiuos žmogiškųjų išteklių planavimo etapus: organizacijos tikslų įtakos padaliniam nustatymas; žmogiškųjų išteklių paklausos nustatymas (kiek ir kokių įgūdžių, žinių bei patirties reikia norint pasiekti užsibrėžtus tikslus); atsižvelgiant į turimus žmogiškuosius išteklius, papildomų nustatymas; žmogiškųjų išteklių poreikio tenkinimo veiksmų plano rengimas. Pasak Korsakienės ir kt. (2011, 91), tradicinio žmogiškųjų išteklių planavimo proceso etapai apima: tyrimus ir analizę, paklausos ir pasiūlos prognozavimą, veiksmų planų, nukreiptų į bet kokį disbalansą, rengimą, planų įgyvendinimą ir jų efektyvumo vertinimą.

Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011, 57) pateikia tokį žmogiškųjų išteklių planavimo proceso modelį:



4 pav. Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas. Cit. pagal Šalčių ir Šarkiūnaitę (2011, 57)

Svarbu suprasti, jog žmogiškųjų išteklių procesas ne visada bus į formalius rėmus telpantis procesas, kartais pakaks planus ir svarstymus išdėstyti laisvos formos ketinimų raštu – taip bus geriau, nei jokios strategijos neturėjimas. Tai priklauso nuo organizacijos – jei jos veikla prognozuojama, galima detaliai planuoti ir žmogiškuosius išteklius (Jucevičienė ir Blažėnaitė 2012, 130). Neplanuojant poreikio ar nerandant

kvalifikuotų darbuotojų, galima svarstyti ir kitą alternatyvą – paslaugų pirkimą, kuris sumažintų samdomų darbuotojų poreikį. Šiuo atveju galimi trumpalaikiai ir ilgalaikiai sprendimo būdai, pvz. išorinių buhalterinės apskaitos paslaugų pirkimas ar laikinųjų darbuotojų samda sezoniniams darbams, susirgus nuolatiniam darbuotojui.

2.2. Darbuotojų paieška, atranka ir adaptacija

Daugelio šiuolaikinių organizacijų darbuotojų darbo efektyvumas labai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių atrankos sistemos, kurios tikslas – rasti, atrinkti ir pasamdyti kandidatus, atitinkančius visus reikalavimus dirbti konkrečioje organizacijoje (Korsakienė ir kt. 2011, 92).

Anot Baršauskienės (2012, 38), žmogiškųjų išteklių specialistai potencialių darbuotojų paieškos ir samdos pagrindu laiko žmogiškųjų išteklių planavimą, kurio metu apibrėžiami konkretūs reikalavimai darbuotojų skaičiui ir jų kompetencijai. Darbuotojų paieškos tikslas – užtikrinti personalo poreikio tenkinimą organizacijoje susiformavus personalo trūkumui, o šis poreikis turi būti užtikrinamas tiek kiekybiniu, tiek kokybiniu požiūriu (Šalčius ir Šarkiūnaitė 2011, 63). Darbuotojų paieška – tai tarpinė pozicija tarp žmogiškųjų išteklių planavimo ir atrankos, o šio proceso metu identifikuojami ir į laisvas darbo vietas pritraukiami tinkami kandidatai.

Žmogiškųjų išteklių paieška apibrėžiama kaip visuma veiksmų, kurie atliekami organizacijoje, norint patraukti į darbo vietas kandidatus, turinčius reikiamų gebėjimų organizacijos tikslams siekti. Pagrindinis paieškos tikslas – užtikrinti geriausią atitiktį tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų (Korsakienė ir kt. 2011, 95).

Darbuotojų paieškos ir atrankos veiksmai turi užtikrinti, kad:

1. Į laisvą ar naują darbo vietą kandidatuoja toks žmonių skaičius, kokio organizacija tikisi;
2. Į laisvą ar naują darbo vietą kandidatuoja žmonės su tokiomis kompetenijomis ir charakterio savybėmis, kokių organizacija tikisi;
3. Kandidatuojantys į siūlomą vietą sutiktų organizacijos pasiūlymą dirbti (Baršauskienė 2012, 38).

Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011, 63) išskiria šiuos darbuotojų paieškos ir atrankos žingsnius:

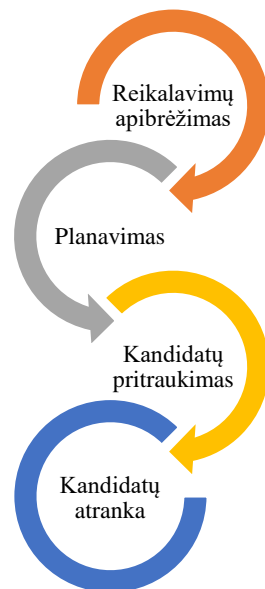
1. pasirinkti aplinką, iš kurios bus telkiami žmogiškieji ištekliai;
2. suformuoti stimulų sistemą: darbo turiningumas, darbo sąlygos, tobulinimosi ir karjeros galimybės, atlyginimas;
3. nustatyti alternatyvių personalo pritraukimo variantų vertinimo kriterijus: sąnaudas, kokybę, laiką, socialinius aspektus;
4. pasirinkti tinkamą personalo pritraukimo variantą;

5. paruošti personalo verbavimo koncepciją;
6. atrinkti užverbuotą personalą;
7. paskirstyti personalą.

Lipinskienė (2012, 32-34) teigia, jog personalo paieškos ir atrankos etapai susideda iš: laisvų darbo vietų įvardijimo, jų analizė, paieškos suvaržymų analizė, paieškos šaltinių parinkimas, dokumentų pateikimas, kandidatų sąrašo sudarymas, kandidatų kvietimas į pokalbį, pirminė ir antrinė kandidatų atranka, kandidato išsirinkimas, pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas, darbo sutarties pasirašymas.

Darbuotojų paieška ir atranka, remiantis Armstrong (2009, 515), atliekama trimis etapais:

1. Apibrėžiant reikalavimus: parengiant darbo aprašymus ir specifikacijas; nusprendžiant įdarbinimo sąlygas ir terminus;
2. Planuojant samdos kampanijas;
3. Pritraukiant kandidatus: peržiūrint ir įvertinant alternatyvius kandidatų šaltinius įmonės viduje ir išorėje, skelbiantis, naudojantis agentūrų ar konsultantų paslaugomis;
4. Atrenkant kandidatus: atrenkant CV, vedant darbo pokalbius, testuojant, vertinant kandidatus, naudojantis vertinimo centrais, teikiant darbo siūlymus, renkant rekomendacijas, ruošiant darbo sutartį.



5 pav. Darbuotojų atrankos ir paieškos procesas. Sudaryta darbo autorės pagal Armstrong (2009)

Nustatant reikalavimus ieškomam darbuotojui, pirmiausia remiamasi žmogiškųjų išteklių planu, apibrėžiama, kiek ir kokių darbuotojų organizacijai reikia. Toliau konkretizuojama, kokie reikalavimai eliami darbuotojo kompetencijai, gebėjimams ir išsilavinimui, parengiamas darbo aprašymas, kuriame

nurodomi: pozicijos pavadinimas, padalinys, kam darbuotojas atsiskaito, koks darbo tikslas, specifinės pareigos ir įsipareigojimai, fizinės ir ekonominės sąlygos (Šalčius ir Šarkiūnaitė 2011, 66).

Lipinskienė (2012, 22) išskiria šias pareigybinės instrukcijos (darbo aprašymo) dalis: bendroji dalis, pareigos, darbuotojo atsakomybė, funkciniai ryšiai, darbo vietos uždaviniai, skatinimas ir baismės.

Siekiant nustatyti darbuotojui reikiamas savybes, gali būti parengiamas darbuotojo aprašymas, kuriame apibūdinamas darbuotojas, pretenduojantis į atitinkamas pareigas. Tam galima naudoti autorių siūlomas formas, kuriose aprašomi darbuotojo:

- Pagal Šalčių ir Šarkiūnaitę (2011, 66): išvaizda; pasiekimai; išsilavinimas; specialūs įgūdžiai; pomėgiai; būdo savybės; smeninės gyvenimo sąlygos.
- Pagal Armstrong (2006, 410-411): techninės kompetencijos; elgsenos ir požiūrių reikalavimai; kvalifikacija ir mokymai; patirtis; specifiniai reikalavimai, pvz. naujų rinkų plėtojimas; pritapimas organizacijoje; specialūs reikalavimai, pvz. kelionės, mobilumas; kandidato lūkesčių atitikimas.

Kandidatų pritraukimas prasideda nuo paieškos organizavimo būdo pasirinkimo bei tinkamų šaltinių identifikavimo ir įvertinimo. Paieška gali būti organizuojama dviem būdais:

1. Organizacijos darbuotojų paiešką atlieka savarankiškai;
2. Naudojamasi išorinių įmonių palaugomis – šis būdas dažniausiai naudojamas vadovų, aušto lygio ar retų specialistų paieškai, vykdant konfidencialias atrankas.

Priklausomai nuo to, kur ieškoma dabuotojų, išskiriami du paieškos šaltiniai:

1. Vidiniai šaltiniai – kandidato ieškoma tarp įmonės darbuotojų;
2. Išoriniai šaltiniai – kandidatai ieškomi organizacijos išorėje (Korsakienė ir kt. 2011, 94), pasitelkiant skelbimus žiniasklaidoje, naudojantis darbo biržos, įdarbinimo agentūrų ir kt..

Pasak Baršauskienės (2012, 40), renkantis šaltinį, svarbu atkreipti į jo privalumus ir trūkumus:

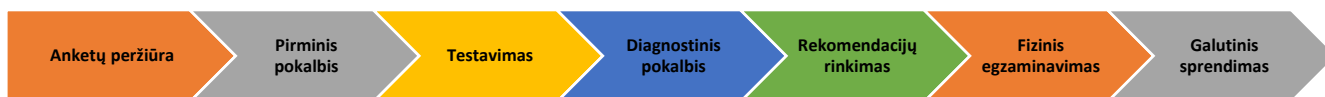
Šaltinis	Privalumai	Trūkumai
Vidinis	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacija geriau pažįsta darbuotoją, žino jo stiprybes ir silpnybes. • Darbuotojas geriau susipažinęs su organizacija, jos tikslais ir veikla. • Darbuotojo motyvacija didesnė. • Organizacijos investicijų į tą darbo vietą graža didesnė. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojas gali būti paaukštintas į pareigas, kurių nesugebės tinkamai atlikti. • Konkuravimas dėl paaukštinimo gali daryti neigiamą įtaką nusiteikimui dirbti. • Gali sąlygoti mažesnį idėjų ir naujovių skaičių.
Išorinis	<ul style="list-style-type: none"> • Didesnis skaičius potencialių talentingų darbuotojų. • Naujas požiūris. • Neretai samdyti techninį ir kvalifikuotą personalą bei vadovus iš išorės yra pigiau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientavimas ir pareigybių keitimas užtrunka ilgiau. • Darbuotojų, kurie jaučiasi tinkami atlikti pareigas, į kurias buvo priimtas naujas asmuo, motyvacijos mažėjimas.

6 pav. Vidinių ir išorinių kandidatų privalumai ir trūkumai. *Cit. Pagal Baršauskienę (2012)*

Atranka paprastai apibrėžiama kaip procesas (visuma veiksmų), kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrankamas pats tinkamiausias. Pagrindinis atrankos tikslas – rasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei mūsų komandai tinkamiausią kandidatą (Korsakienė ir kt. 2011, 99) arba kitaip – atrankos procesas turi užtikrinti kandidatuojančių į laisvą darbo vietą žinių, gebėjimų, įgūdžių atitikimą darbo vietai keliamiems reikalavimams (Baršauskienė 2012, 41).

Remiantis Korsakienė ir kt. (2011, 99), galima išskirti šiuos atrankos etapus: dokumentų užpildymas, dokumentų peržiūrėjimas, tinkamiausių kandidatų sąrašo sudarymas, kandidatų kvietimas į pokalbį, pirminis kandidatų atrinkimas, antrinis kandidatų atrinkimas, kandidato išrinkimas, pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas, pranešimas kandidatams, kuriems nepasisekė, darbo sutarties pasirašymas.

Baršauskienė (2012, 41), remdamasi užsienio autoriais, išskiria septynis atrankos etapus:



Atrankos metu iškeliami du svarbiausi klausimai:

1. Ar kandidatas gali gerai atlikti darbą?
2. Ar kandidatas tinka bendrovei? (Lipinskienė 2012, 27)

Į šiuos klausimus atsakyti galima taikant įvairius metodus: anketavimas, diskusijos grupėse, darbo pavyzdžio atlikimas, sveikatos patikrinimas, atrankos pokalbis (interviu), vertinimo centrai, grafologija, testavimas, situacijų modeliavimas, rekomendacijų tikrinimas, asmenybės metodikos, darbo bandymas, biografijos anketos, astrologija. Lietuvos organizacijos dažniausiai naudoja interviu metodą, kuris yra vienas universaliausių ir populiariausių personalo atrankos metodų, skirtas taikant skirtingas pagal turinį, klausimų pobūdį bei vedimo būdą atrankos pokalbio formas kandidatui atrinkti. Atrankos pokalbiai skirstomi į šias rūšis:

1. Pagal organizavimo metodą: individualūs, grupiniai, su tiesioginiais vadovais;
2. Pagal turinį: struktūruoti, nestrukūruoti, pusiau struktūruoti;
3. Pagal klausimų pobūdį: elgesio tipą nustatantys, problemų sprendimo, situaciniai, poelgių analizės, stresiniai, mišrūs.

Taikant šį atrankos metodą, svarbu vengti dažniausiai interviu metu daromų klaidų: subjektyvaus vertinimo, neigiamo nusiteikimo, darbo, į kurį pretenduoja kandidatas, neišmanymo, skubotumo, neverbalinio elgesio įtakos (Jančauskas 2009, 36). Reikia prisiminti, kad atrankos pokalbis (interviu) yra ne tik vienas iš

efektyviausių būdų susipažinti su būsimuoju darbuotoju, bet ir būdas sukurti organizacijos įvaizdį savo būsimiems darbuotojams (Korsakienė ir kt. 2011, 107).

Tinkamų kandidatų atranka svarbi trimis aspektais:

1. organizacijos veiklos sėkmė pirmiausia ir daugiausia priklauso nuo joje dirbančio personalo, o efektyviai dirbti gali tik kvalifikuoti ir patyrę specialistai;
2. neturintys reikiamų įgūdžių individai dirbs neefektyviai, dėl to nukentės organizacijos veiklos rezultatai;
3. ieškoti ir atrinkti darbuotojus yra brangu (Šalčius ir Šarkiūnaitė 2011, 71).

Suradus ir atrinkus tinkamą darbuotoją, laukia paskutinis etapas – adaptacija (orientavimas). Tai procesas, kurio metu naujas darbuotojas susipažįsta su darbu, jo aplinka ir kolektivu (Lipinskienė 2012, 35). Adaptacija – abipusis darbuotojo ir organizacijos prisitaikymas, kurio pagrindą sudaro laipsniškas pritaikymas prie naujos profesinės ir socialinės - ekonominės darbo aplinkos būtent organizacijos viduje, kai darbuotojas priimtas į darbą. Tai tęstinis procesas, kuris prasideda įsidarbinant ir trunka visą laiką, kol darbuotojas dirba organizacijoje (Korsakienė ir kt. 2011, 119).

Remiantis Baršauskiene (2012, 47), galim išskirti šiuos pagrindinius adaptacijos tikslus:

1. Supažindinti darbuotoją su organizacijos taisyklėmis, procesais, kitais darbuotojais jų pareigomis, įgaliojimais ir pan;
2. Padėti naujam darbuotojui sumažinti šoką, kurį jis patiria atsidūręs naujoje organizacijoje, su tik jai būdinga organizacine kultūra, vertybėmis, tikslais, procedūromis ir taisyklėmis;
3. Padėti darbuotojui adaptuotis prie naujos aplinkos;
4. Padėti naujam darbuotojui įsitraukti į organizacijos veiklą ir tapti visaverčiu jos nariu, paverčiant darbuotojo žinias ir įgūdžius organizacijos žinojimo dalimi.

Išskiriamos trys adaptacijos formos:

1. Profesinė adaptacija, kurios metu darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, sąlygomis, priemonėmis, metodais;
2. Socialinė adaptacija, kurios metu darbuotojas susipažįsta ir prisitaiko prie naujo kolektyvo ar vadovo, supranta ir priima kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones (Lipinskienė 2012, 35);
3. Psichologinė adaptacija, kurios metu darbuotojas prisitaiko prie darbo ir poilsio sąlygų (Šalčius ir Šarkiūnaitė 2011, 117).

Adaptacijos procesas gali būti formalus (kai informacija apie organizaciją teikiama sistemiskai, kryptingai, suderinus ją su avdovu ar kitu atsakingu asmeniu) arba neformalus (kai informaciją apie organizaciją, padalinius, darbuotojus ir vadovus teikia bendradarbiai).

Anot Korsakienės ir kt. (2011, 119), adaptacija prasideda nuo bendros orientacijos, kuri susideda iš informacijos apie organizaciją (kurioje dirbs naujokas) bei jos struktūrinių padalinių. Kitame etape darbuotojas susipažįsta su skyriaus veikla, jo funkcijomis ir darbo reikalavimais bei įvyksta pokalbis su tiesioginiu vadovu. Vėlesniuose etapuose parengiamas adaptacijos planas, vyksta mokymai, o adaptacija baigiama pokalbiu, kurio metu aptariama darbuotojo veiklos kokybė ir adaptacijos efektyvumas organizacijoje.

Lipinskienė (2012, 36) išskiria tris adaptacijos etapus:

1. Susipažinimo etapas – naujas darbuotojas supažindinamas su darbo vieta, uždaviniais, kontrolės ir atsiskaitymo formomis, socialinio aprūpinimo galimybėmis ir kt.
2. Įvertinimo etapas – darbuotojas įvertina susipažinimo etape gautą patyrimą, suskirstydamas jį į priimtina ir nepriimtina;
3. Suderinamumo etapas – darbuotojas suvokia, jog jis priklauso kolektyvui, priima jo vertybines orientacijas, elgesio normas ir nuomones.

Tinkamai įgyvendinus adaptacijos procesą: sumažėja pradinės naujo darbuotojo darbų atlikimo išlaidos; sumažėja darbuotojų kaita; taupomas tiesioginio vadovo ir kolegų laikas; nauji darbuotojai greičiau pajunta pasitenkinimą darbu bei sumažėja jų nerimo jausmas (Korsakienė ir kt. 2011, 119-120).

2.3. Darbuotojų ugdymas

Remiantis Baršauskiene (2012, 52), hiperkonkurencija, dinamiška išorinė aplinka, kintantys vartotojų reikalavimai, sparti technologijų kaita sąlygoja nuolatinį organizacijų poreikį mokytis. Taigi, šiandien darbuotojų mokymas apima ne tik naujų darbuotojų apmokymą dirbti tiesioginį savo darbą, bet ir naujų įgūdžių bei gebėjimų, kurių gali prireikti ateityje, įgijimą. O taip pat išsiplėtė ir mokymo turinys: mokoma dirbti komandoje, bendrauti, priimti sprendimus, ugdomi lyderystės gebėjimai (Baršauskienė 2012, 53). Žmogiškųjų išteklių ugdymas – tai darbuotojų sąmoningumo ugdymas bei lavinimas efektyviau prisitaikyti prie naujų rinkos reikalavimų, kai jie turi žinoti ir suprasti ne tik su savo profesine sritimi susijusius dalykus, bet ir jų organizacijoje vykstančius socialinius bei psichologinius procesus. Jo rezultatas - tai pokyčiai, kurie realizuojami atliekant konkrečius darbus bei darbuotojų nuostatų pokyčius (Korsakienė ir kt. 2011, 151-152).

Mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ir jai dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, būtinų darbui atlikti (Šalčius ir Šarkiūnaitė 2011, 121). Pasak autorių, mokymo būtinumą lemia: organizacinės struktūros pokyčiai, technologiniai ir kvalifikacinių reikalavimų pokyčiai, darbuotojų išsilavinimo reikalavimų pokyčiai, konkurencingumo lygis, personalo kvalifikacija, siekis tapti besimokančia organizacija.

Besimokantis individas įgyja naujų įgūdžių, gerėja jo karjeros galimybės, kyla mažiau darbo problemų, o besimokančioje organizacijoje didėja darbo efektyvumas ir našumas, mažėja kontrolės būtinumas, mažėja sąnaudos, gerėja darbo kokybė, didėja darbo motyvacija, didėja lankstumas (Šalčius ir Šarkiūnaitė 2011, 121-122).

Anot Baršauskienės (2012, 52), galimi trys mokymų lygmenys:

1. Individualus mokymas (darbuotojų ir vadovų);
2. Komandos mokymas;
3. Organizacijos mokymas.

Išskiriami keturis pagrindiniai darbuotojų mokymo etapai:

1. Mokymo poreikio analizė – nustatoma ar mokymas tikrai reikalingas, kuriems darbuotojams bei koks mokymas;
2. Mokymo tikslų nustatymas – laukiami rezultatai individui, grupei, organizacijai;
3. Mokymo orgnizavimas ir koordinavimas – įvertinami prioritetai, kokio mokymo ir kam reikia pirmiausia; pasitenkami mokymo metodai; atliekami su mokymu susiję administravimo darbai; užtikrinama mokymui palanki aplinka.
4. Mokymo įvertinimas – mokymosi rezultatų, sąnaudų ir jų atsipirkimo aspektais (Baršauskienė 2012, 53-58).

Organizacijų praktikoje naudojami šie mokymo būdai ir metodai: paskaita, konferencija, mokomasis pokalbis, atvejų analizė, diskusijos, darbas grupėse, mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas, patyrimu grindžiamas mokymas, treniravimo metodas, ekskursijos, stažuotės, imitaciniai žaidimai, vaizdo mokymai, garso ir vaizdo mokymai, elgsenos modeliavimas, universitetų programos, nuotolinis mokymas, mokinystė, rotacija, kompiuterizuotas mokymas. Galima teigti, jog kryptingai organizuojama ugdymo sistema padeda efektyviau veikti kitoms žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėms, kartu didėja nauda organizacijai (Korsakienė ir kt. 2011, 166).

Vadovų ugdymas – tai procesas, kurio metu ugdomi įgūdžiai, gebėjimai ir požiūris, reikalingi tapti ar išlikti geru ir efektyviu vadovu (Baršauskienė 2012, 59). Šiuo atveju taip pat nustatomas ugdymo poreikis, parenkami ugdymo metodai. Akcentuojama, kad vadovų ugdymo metu ugdomos ne tik profesinės kompetencijos, bet ir vadovavimo įgūdžiai, mokoma delegavimo.

Komandų mokymo metu, gali būti naudojami tradiciniai metodai, pvz. seminarai, žaidimai, paskaitos, tačiau išskiriami trys pagrindiniai komandinio ugdymo metodai:

1. Kryžminis mokymas, kuomet komandos nariai keičiasi užduotimis ir vaidmenimis;
2. Suderinamumo mokymai, kuomet komanda mokoma dalintis informacija, priimti sprendimus;

3. Komandos lyderio ugdymas.

Organizacijos ugdymas – tai visą organizaciją apimančios, planuotos, iš viršaus į apačią nukreiptos pastangos, kuriomis, naudojant intervencines mokymo programas, siekiama didinti organizacijos veiklos efektyvumą. Išskiriami keturi organizacijos ugdymo etapai: diagnozavimas, pokyčių planavimas, mokymas, vertinimas (Baršauskienė 2012, 66-67). Autorė akcentuoja ir besimokančios organizacijos konceptą – tai organizacija, kuri mokosi ir kurti skatina mokytis organizacijos narius. Tokios organizacijos požymiai: mokymasis iš patirties, darbuotojų ugdymas, motyvacija ir įgalinimas mokytis, bendradarbiavimas, lankstumas ir atvirumas, efektyvi pagrįstos informacijos sklaida, naujovių diegimas (Baršauskienė 2012, 67).

2.4. Veiklos vertinimas

Veiklos vertinimas yra bendrasis terminas, vartojamas aprašyti procesams, kai vadovas ir pavaldinys periodiškai susitinka, kad apžvelgtų pastarojo darbą ir paieškotų būdų, kaip pagerinti veiklos atlikimą (Jančauskas 2011, 21). Tai kompleksinė žmogiškųjų išteklių vadybos darbų sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės. Pagal vertinimo rezultatus sprendžiama, ar konkretaus asmens pareigos gali būti paaukštintos, ar jis liks eiti tas pačias pareigas, ar jos bus pažemintos, ar asmuo bus atleistas iš pareigų (Korsakienė ir kt. 2011, 120). Arba kitaip – tai kontrolės ir individualios ar komandinės veiklos vertinimo sistema (Šalčius ir Šarkiūnaitė 2011, 82).

Vertinimo pagalba pasiekiami šie tikslai: vadovavimo proceso gerinimas, darbuotojų įvedimo proceso optimizavimas, darbo mokėjimo pagal rezultatus organizavimas, žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemos tobulinimas, bendradarbiavimo intensyvumo didinimas, bendradarbių motyvavimo gerinimas (Korsakienė ir kt. 2011, 121). Jančauskas (2011, 21-22) išskiria šiuos vertinimo tikslus: pagerinti veiklos atlikimą, nuspręsti dėl atlygio, nustatyti darbuotojo potencialą, užfiksuoti nepatenkinamus darbo rezultatus, išsiaiškinti nepatenkinamos veiklos priežastis.

Universalių ir visoms organizacijoms tinkamų veiklos vertinimo modelių ir metodų nėra, kiekviena organizacija privalo susikurti savitą ir jos poreikius atitinkančią sistemą (Baršauskienė 2012, 68). Rinktis galima iš šių vertinimo metodų: rezultatų vertinimas, elgsenos vertinimas, darbuotojo žinių, gebėjimų ir įgūdžių vertinimas, palyginamasis metodas, kokybinis vertinimas, grafinės vertinimo skalės metodas, alternatyvaus rangavimo metodas, porinio lyginimo metodas ir tikslinio valdymo vertinimo metodas, 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodas, vertinimo pokalbis, testavimo metodas, aprašomasis vertinimas, pažymių skalė, nustatytų balų metodas, kritinių įvykių metodas.

Anot Korsakienės ir kt. (2011, 122-123), vertinimas gali būti formalizuotas (procesas, skirtas darbuotojams bei jų atliekamam darbui vertinti pagal tam tikrus standartus) arba neformalizuotas (nuolatinis grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas ir informavimas apie jų veiklos lygį). Organizuojant veiklos vertinimą, reikia atsakyti į šiuos klausimus: 1) ką vertinti; 2) kokiais metodais vertinti; 3) kaip vertinti; 4) kur vertinti, kas vertins ir kaip dažnai vertinti; 5) kaip organizuoti vertinimą; 6) kaip panaudoti vertinimo rezultatus (Korsakienė ir kt. 2011, 124). Taigi, formuojant vertinimo sistemą, numatoma vertinti:

1. individo asmenines savybes;
2. darbinės veiklos rezultatus;
3. darbuotojų perspektyvos galimybes (Šalčius ir Šarkiūnaitė 2011, 82).

Remiantis Korsakiene ir kt. (2011, 124-131), veiklos vertinimą galima suskirstyti į šiuos etapus:



Vertinimo metu gauta informacija naudojama: darbuotojų veiklos lygiui įvertinti; pagalba vadovams teisingai ir motyvuojančiai atlyginimų sistemai formuoti, darbuotojų papildomo mokymo galimybei įvertinti; pagalba vadovams teisingai organizuoti darbų paskirstymą (Korsakienė ir kt. 2011, 143).

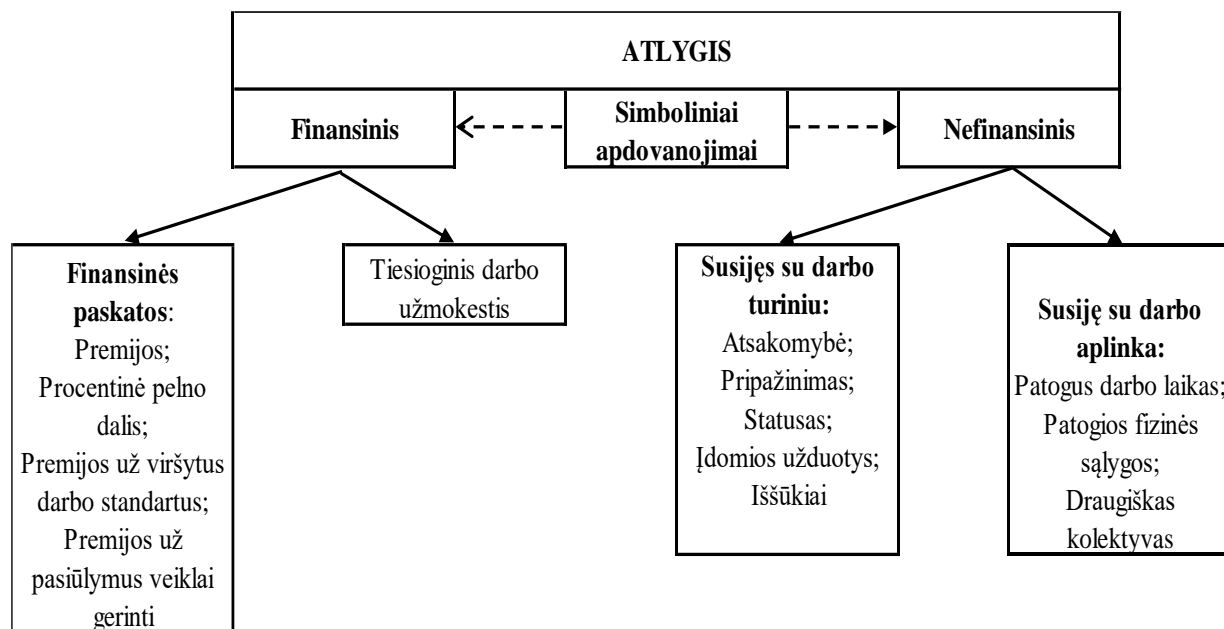
2.5. Atlygis

Organizacijos atlygio sistema apima viską, ką organizacija gali pasiūlyti mainais už darbuotojo indėlį į organizacijos veiklą ir tikslų siekimą ir ji turi būti sukurta taip, kad įgalintų organizaciją pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus, užtikrint darbo sąnaudų efektyvumą, kuriant vertę be papildomų sąnaudų, laikytis logiškod ir nuoseklios, lengvai suprantamos ir lanksčios politikos. Šią sistemą sudaro bazinis darbo užmokesčio lygmuo su papildomu piniginiu ir materialiu nepiniginiu apdovanojimu už darbo kokybę ir rezultatus.

Pasak Baršauskienės (2012, 113-114), galima išskirti dvi atlyginimų formas:

1. Atlyginimai, apimantys įvairias tiesiogines pinigines išmokas: pareiginį atlyginimą, fiksuotą priedą, kintamą užmokestį;
2. Atlyginimai, apimantys įvairias organizacijos apmokamas naudas – netiesiogines pinigines išmokas, kurias darbuotojai gauna ar gali gauti už tai, kad dirba toje organizacijoje, pvz. apmokamos poilsio dienos, sveikatos, gyvybės draudimas ir pan.

Autorė siūlo išskirti finansinį, nefinansinį atlygį bei simbolinius apdovanojimus:



7 pav. Atlygio sudedamosios dalys. Cit. pagal Baršauskienę (2012, 72)

Finansinis atlygis skirstomas į dvi dalis – tiesioginį darbo užmokestį ir finansines paskatas. Tiesioginis darbo užmokestis dažniausiai nustatomas ir apskaičiuojamas pagal darbo rezultatus, pvz. pagamintos produkcijos kiekį, aptarnautų klientų skaičių ir pan. Finansinės paskatos yra skirtos didinti darbuotojų motyvaciją, pvz. premijos, pelno ar pardavimų apyvartos dalis.

Nefinansiniu atlygiu laikomos įvairios privilegijos už darbą ir gali būti skiriamos kaip fiksuota darbo užmokesčio dalis, pvz. tarnybinis automobilis. Nefinansinis atlygis gali būti siejamas su darbo turiniu (galimybė mokytis, dalyvauti konferencijose, galimybė atlikti įdomias užduotis) ar su darbo aplinka (moderniai įrengtas kabinetas, automobilis, maloni organizacinė kultūra).

Simboliniai apdovanojimai – tai nedidelės finansinės ir nefinansinės dovanos, pagyrimai, galintys turėti didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Tai gali būti neformalus pietūs su avdovu, mėnesio darbuotojo rinkimai, smulki dovana. Tai padeda darbuotojui jaustis, kad vertinami ne tik jo darbo rezultatai, bet ir jis pats (Baršauskienė 2012, 75).

Lipinskienė (2012, 118-119) atlygio formas skirsto į dvi rūšis: materialus atlygis (piniginis ir nepiniginis) bei nematerialus. Piniginis atlygis gali būti skiriamas vadovaujantis dviem kriterijais: veiklos rezultatais ir priklausymu organizacijai. Tai pagrindinis darbo užmokestis, taip pat papildomi atlygiai, pvz. komisiniai, premijos, priedai. Nepiniginiai atlygiai nedidina darbuotojo finansinės gerovės, jis neuždirba daugiau, tačiau dėl nepiniginio atlygio jo atliekamas darbas tampa patrauklesnis, pvz. patraukliai įrengtas kabinetas, mašinos statymo vieta, galimybė dirbti su mėgstamais bendradarbiais. Nematerialūs atlygiai pinigine verte dažniausiai neišreiškiami, tačiau turi psichologinį poveikį: darbuotojus teigiamai veikia palankus klimatas,

geri tarpusavio santykiai, lankstus darbo grafikas, karjeros galimybės, suteikta didesnė autonomija ir pan. Kiti autoriai išskiria ir papildomų nematerialių atlygių, tokių kaip vizija, galimybės, paskatos, poveikis, koletyvas, komunikacija ar darbo sąlygų lankstumas.

Svarbu akreipti dėmesį, kad atlygis ir darbuotojų veiklos vertinimas siejasi ne tik tarpusavyje, bet ir su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijomis: pvz. darbuotojų atranka, adaptacija, ugdymu: potencialių kandidatų skaičių užimti siūlomas laisvas darbo vietas stipriai lemia atlygio dydis; naujai priimto darbuotojo adaptacijos metu svarbu supažindinti su atlygio principais ir vertinimo metodais; nustatant vertinimo poreikį taip pat turi būti remiamasi vertinimo rezultatais ir pan (Baršauskienė 2012, 78).

2.6. Talentų valdymas

Kaip teigia Jucevičienė ir Blažėnaitė (2012, 134), talentų vadyba yra pakankamai naujas reiškinys, pasaulyje žinomas apie porą dešimtmečių ir sulaukęs didelio įmonių susidomėjimo. Talentų valdymas – tai į tikslą orientuotas bei integruotas darbuotojų planavimo, samdos, vystymo, valdymo ir atlygio procesas organizacijoje (Dessler 2012, 104). Kaip teigia autorius, talentų valdymas tam tikra prasme yra karjeros valdymas iš darbdavio perspektyvos: darbuotojas nori pritaikyti savo turimas kompetencijas, mokymus ir vystymą taip, kad sėkmingai vystytų savo karjerą, tuo tarpu darbdavys siekia panaudoti darbuotojo gebėjimus organizacijai reikalingiausiu būdu. Pasak Armstrong (2009, 580), talentų valdymas yra kompleksinis veiklų derinys, užtikrinantis, kad organizacija pritrauks, išlaikys, motyvuos ir vystys talentingus darbuotojus, kurių jai reikia dabar ir kurių prireiks ateityje. Jis taip pat atkreipia dėmesį, kad organizacijos labai dažnai fokusuojasi į išorinį talentų pritraukimą pamiršdamos, kad talentų turi ir viduje, juk talentą turi visi darbuotojai, vieni daugiau, kiti mažiau ir talentų valdymas neturėtų būti skirtas tik išskirtiniams. Talentų valdymą sudaro šie elementai: išteklių strategija, pritraukimo ir išlaikymo politikos bei programos, talentų auditas, pozicijų vystymas, talentų santykių valdymas, veiklos valdymas, atlygis, mokymas ir vystymas, karjeros valdymas (Armstrong 2009, 583-584). Praktikoje organizacijos pasirenka pačios, kurias iš šių veiklų naudoti talentų pritraukimui ir vystymui, kai kurios integruoja visas veiklas, kitos – koncentruojasi į vieną ar dvi, pvz. talentų auditą ir pakeičiamumo planavimą.

3. ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESŲ DIEGIMO ĮMONĖJE „X“ PROJEKTAS

3.1. Priešprojektinė analizė ir projekto kūrimo bei įgyvendinimo eiga

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų įgyvendinimo įmonėje „X“ projektas buvo sukurtas ir įgyvendintas autorės darbo įmonėje „X“ metu. Aprašyti procesai įgyvendinti 2017 m. sausio – lapkričio mėnesiais. Pasiruošimas projekto kūrimui ir įgyvendinimui buvo minimalus, procesai diegiami atsižvelgiant į organizacijos bei ją valdančios Grupės poreikius bei nurodymus. Projekto dalys įgyvendintos etapais:

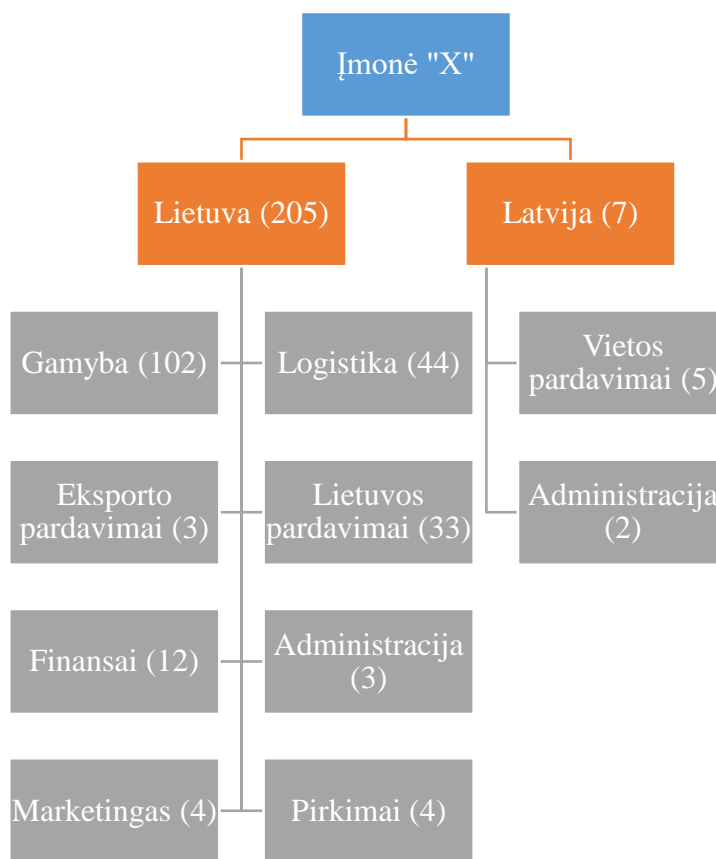
1. Personalo administravimo proceso kūrimas, diegimas ir tobulinimas – vasario – lapkričio mėn.;
2. Darbuotojų paieškos ir atrankos proceso kūrimas ir diegimas – kovo – gegužės mėn.;
3. Metinis veiklos vertinimas – sausio – kovo mėn.;
4. Atlygio peržiūra ir atlygio sistemos kūrimas – birželio – lapkričio mėn.;
5. Talentų peržiūra – liepos – rugpjūčio mėn.

Numatyti ir tolimesno projekto plėtros etapai:

- Žmogiškųjų išteklių planavimas – 2018 m. II pusmetis;
- Darbuotojų ugdymo politikos parengimas ir įgyvendinimas – 2017 m. gruodžio mėn.;
- Darbo aprašų atnaujinimas – 2017 m. spalio – 2018 m. sausio mėn.;
- Vadovų pareigybių vertinimas pagal Mercer metodiką - 2017 m. lapkričio – gruodžio mėn.;
- Darbininkų atrankos proceso standartizavimas – 2017 m. gruodžio - 2018 m. sausio mėn.;
- Darbuotojo atleidimo proceso standartizavimas - 2018 m. I pusmetis.

Projekto įgyvendinimo metu įmonėje įdiegti ar adaptuoti nauji personalo administravimo, darbuotojų paieškos ir atrankos procesai, įgyvendinta centralizuota atlygio peržiūra, faktiškai, o ne formaliai atlikta darbuotojų metinė veiklos peržiūra, organizacijos talentų peržiūra. Projekto kūrimo ir įgyvendinimo metu glaudžiai bendradarbiauta su Grupės žmogiškųjų išteklių komanda, kuriami bendri korporatyviniai procesai. Įmonės „X“ istorija prasidėjo 1907-aisiais metais, kuomet Rokiškio rajone buvo įkurtas pirmasis gamybinis padalinys. 1995 m. įmonė reorganizuota į specialiosios paskirties akcinę bendrovę, o 2003 m. daugiau nei 80% įmonės akcijų įsigijo prancūzų įmonių grupė (toliau – Grupė), vykdanči veiklą daugiau nei 25 pasaulio šalyse.

Įmonė Lietuvoje ir Latvijoje vykdo dviejų kryptių veiklas – gamybą (žaliava gėrimams bei galutinis produktas) bei didmeninę prekybą. Joje dirba apie 212 nuolatinių darbuotojų, veikia gamybos, eksporto ir vidaus pardavimų, logistikos, finansų, pirkimų, marketingo bei administracijos padaliniai:



8 pav. Įmonės „X“ organizacinė struktūra 2017 m. lapkričio mėnesį

Grupė savo veiklos istoriją skaičiuoja nuo 1755 m., kuomet kartu su verslo partneriu, savo gėrimų įmonę įkuria viena pirmųjų moterų verslininkių. Per daugiau nei 260 veiklos metų, įmonė sustiprėjo, išaugo ir tapo vienu perkamiausių Prancūzijoje bei kitose šalyse gėrimų gamintoja bei platintoja. Grupė valdo 8 gamybines bei prekybines įmones Europoje bei Šiaurės ir Pietų Amerikose, jose dirba apie 2120 darbuotojų. Įmonės „X“ vizija – lyderiaujantis alkoholinių gėrimų gamintojas ir distributorius Baltijos šalyse.

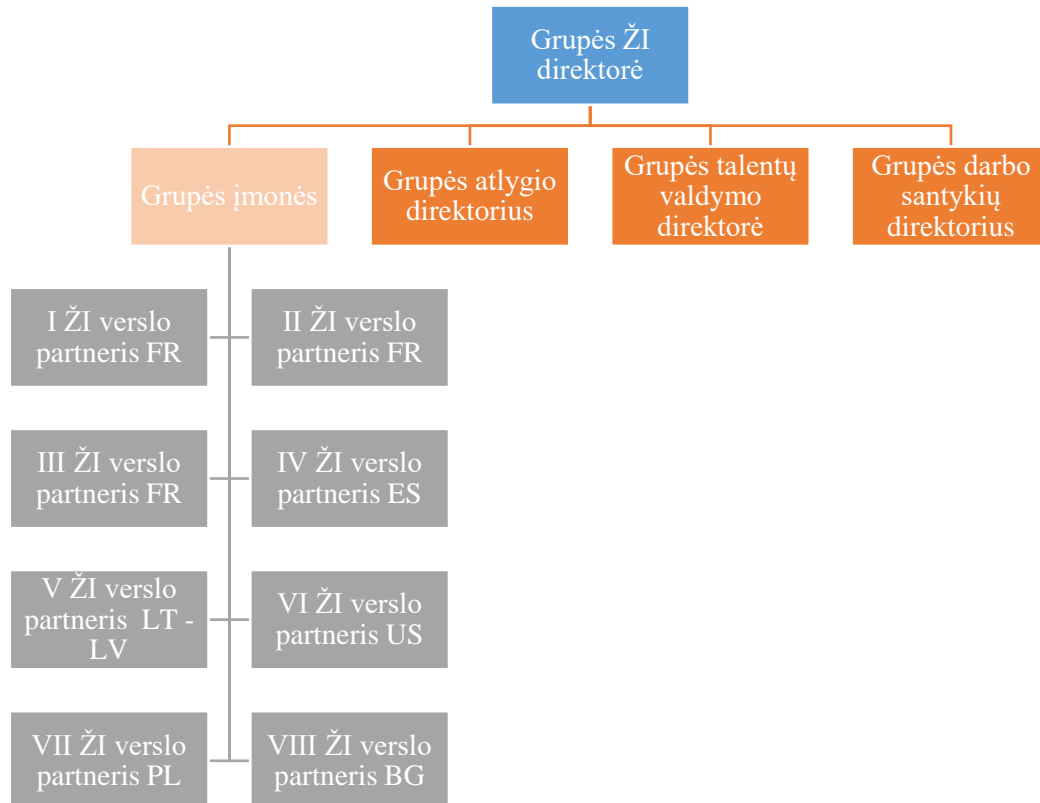
Įmonės „X“ misija – puoselėjant tradicijas ir diegiant inovacijas, kurti, gaminti ir tiekti vartotojams patrauklius bei kokybiškus gėrimus.

Įmonės „X“ vertybės:

- Verslumas – išvelgti potencialą, pasinaudoti galimybėmis ir efektyviai siekti rezultato.
- Meistriškumas - lyderiauti nuolat tobulėjant ir pasitelkiant geriausias praktikas.
- Komandinė dvasia – einame pirmyn viena kryptimi, pasitikėdami, gerbdami ir palaikydami vienas kitą.
- Inovatoriškumas – būti konkurencingu, žingeidžiu ir proaktyviu, naudojant naujausias technologijas.

Nors įmonė „X“ skaičiuoja daugiau nei 110 veiklos metų, personalo ar žmogiškųjų išteklių specialisto bei sistemingai valdomų žmogiškųjų išteklių valdymo procesų joje niekada nebuvo. Poreikis atsirado Grupės vadovybei siekiant įdiegti vieningas žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas visose įmonėse.

Grupės žmogiškųjų išteklių padalinio struktūrą sudaro:



9 pav. Įmonės „X“ žmogiškųjų išteklių struktūra įmonių grupėje

Kaip matome, žmogiškųjų išteklių valdymo komanda yra suskirstyta į 2 dalis: įmonių grupės ir šalių. Įmonių grupės komandos nariai dirba įmonių grupės buveinėje Prancūzijoje, o šalių žmogiškųjų išteklių specialistai – skirtingose šalyse. Priklausomai nuo priklausymo vienai ar kitai komandai, jiems numatytos šios atsakomybės ir funkcijos:

Grupės žmogiškųjų išteklių komanda

Vietinė žmogiškųjų išteklių komanda

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Žmogiškųjų išteklių strategijos kūrimas ir įgyvendinimas	<input type="checkbox"/> Žmogiškųjų išteklių politikų ir procesų įdiegimas
<input type="checkbox"/> Žmogiškųjų išteklių politikų kūrimas ir įgyvendinimas	<input type="checkbox"/> Žmogiškųjų išteklių veiksmų planų kūrimas ir įgyvendinimas
<input type="checkbox"/> Pagrindinių išteklių valdymas	<input type="checkbox"/> Žmogiškųjų išteklių vystymas
<input type="checkbox"/> Žmogiškųjų išteklių procesų ir KPI atsiskaitymas	<input type="checkbox"/> Vadovų ir darbuotojų konsultavimas
<input type="checkbox"/> Žmogiškųjų išteklių vidinio tinklo valdymas	<input type="checkbox"/> Vietos teisinių ypatumų integravimas

Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai dirbo ne visose šalyse, tad buvo iškeltas tikslas suformuoti komandą pagal aukščiau išdėstytą struktūrą, kuris galutinai įgyvendintas buvo 2017 m. II ketvirtį. Įmonės „X“ personalo vadovė dirbti pradėjo 2017 m. sausio mėn, o iki tol, kaip jau buvo minėta, personalo ar žmogiškųjų išteklių specialisto organizacijoje nebuvo.

Visose Grupės įmonėse dirbantiems žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams numatyti šie bendrieji darbo principai:

- Visi Grupės darbuotojai privalo laikytis tolerancijos, nediskriminavimo ir lygybės principų bei gerbti kultūrų ir nuomonių įvairovę;
- Kiekvienas darbuotojas privalo laikytis ir siekti, kad būtų laikomasi šalies, kurioje jis dirba, darbą reglamentuojančių įstatymų ir teisės aktų. Be to, būtina griežtai laikytis Grupės įsipareigojimų ir nuostatų žmogaus teisių, darbo ir aplinkosaugos standartų klausimais;
- Kiekvienas vadovas įsipareigoja užtikrinti, kad jo darbuotojų komanda laikysis visų Grupės taisyklių ir puoselės jos vertybes;
- Žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotojai privalo užtikrinti sklandų žmogiškųjų išteklių vadybos procesą visų darbuotojų atžvilgiu kiekviename jų darbo Grupėje etape.

Personalu vadovui įmonėje „X“ apibrėžtos šios pagrindinės atsakomybės:

1. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimas ir įgyvendinimas;
2. Darbuotojų poreikio planavimas, jų paieška ir atranka;
3. Vadovų konsultavimas ir bendradarbiavimas personalo valdymo klausimais;
4. Organizacinės kultūros formavimas ir įgyvendinimas;

5. Darbuotojų atlygio, motyvacinų ir vertinimo sistemų įdiegimas bei tobulinimas;
6. Personalo apskaitos dokumentų administravimo sklandaus proceso užtikrinimas;
7. Ataskaitų rengimas.

Kaip matome, pagrindiniai organizacijos poreikiai yra formuoti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją bei įgyvendinti ir užtikrinti pagrindinių funkcijų veikimą. Šias nustatytas atsakomybes galime įvardinti kaip organizacijos vadovo lūkesčius žmogiškųjų išteklių valdymo specialistui, tačiau tuo pat metu, jis turi ir daugiau vidinių klientų, t.y. padalinių vadovai. Siekiant užtikrinti sklandų ir vidinių klientų poreikius atitinkantį žmogiškųjų išteklių valdymą, svarbu išsiaiškinti ir jų lūkesčius. Taigi, praėjus pusmečiui nuo personalo vadovo atsiradimo įmonėje, buvo atlikta anketinė apklausa (žr. 1 priedą), kurioje įmonės „X“ padalinių vadovai atsakė į keletą klausimų, pvz.:

1. Kokie buvo / yra jūsų lūkesčiai personalo vadovui?
2. Kaip / kuo dar personalo vadovas galėtų jums padėti?

Į pateiktus klausimus atsakė šeši iš aštuonių aukščiausio lygio vadovai, o jų atsakymai buvo:

2 lentelė. Anketinės apklausos atsakymai

Respon- dentas	Kokie buvo / yra jūsų lūkesčiai personalo vadovui?	Kaip / kuo dar personalo vadovas galėtų jums padėti?
I	<i>neatsakė</i>	Personalo mokymai ir komandos formavimas.
II	Personalo ir susijusių reikalų tvarkymas „nuo... iki“.	Kol kas sunku atsakyti.
III	Komandos kūrimas.	Greitesnė reikiamų darbuotojų paieška.
IV	Žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas, personalo mokymo ir tobulėjimo programos sudarymas, stiprios komandos lipdymas. Trumpai - dešinėje generalinio direktoriaus ranka "žmogiškaisiais" klausimais.	Opus tobulinimo klausimas, nes be anglų kalbos kursų niekas dar nevyksta. Komunikacija svarbi, bet kompetencijos tobulinimas ne tik viduje - irgi.

2 lentelės tęsinys

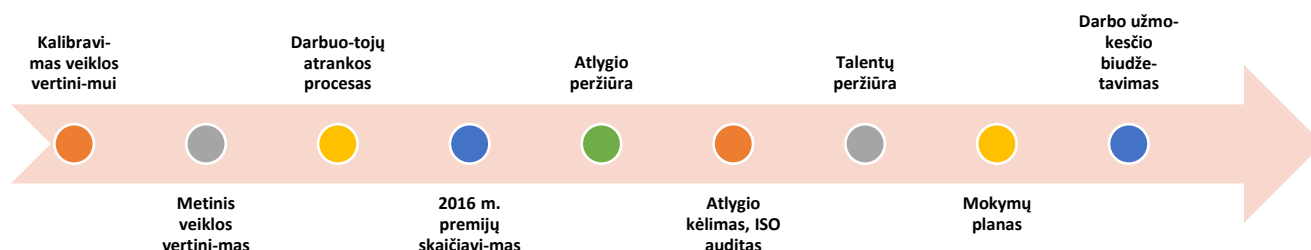
V	Padės suformuoti atrankos kriterijus naujų darbuotojų samdymui, atrinks potencialius tinkamus kandidatus, konsultuos mokymų ir darbo įstatymų klausimais.	Papildomų mokymų skyriams organizavimu, optimalių mokymų išlaidų valdymo klausimais (geriausio varianto parinkimas), vadovų konsultavimu darbui su pavaldiniais ir kokius metodus ar taktikas taikyti. Pagalba ir konsultavimas sprendžiant nestandartines situacijas su darbuotojais. Patarimai, kaip ugdyti kolektyvo komandinę dvasią, pavaldinių motyvavimas ar nuobaudų taikymas (tikslai, pasekmės) ir pan.
VI	Pagalba darbuotojų atrankose, motyvavime, išskylančiose situacijose padės įvertinti nevienšališkai padalinio lygmenyje. Tikimasi pokyčių įmonės vidinės kultūros (susijusios su darbuotojų savijauta darbe) srityje.	Iniciatyvos, plačiau diegiant sistemas, kurios darbuotojams sukurtų pridėtinę vertę ir norą dirbti įmonėje „X“ (pvz. papildomas sveikatos draudimas, nuolaidos ar nemokamos sporto paslaugos / užsiėmimai, kiti projektai, susiję su darbuotojų veikla, ugdant geresnį ryšį tarp kolegų ir pan.).

Iš pateiktų atsakymų matome, kad vadovai tikisi centralizuoto žmogiškųjų išteklių valdymo, užtikrinančio visų procesų sistemingą ir nuoseklų veikimą. Akcentuojamas poreikis sustiprinti darbuotojų ugdymo, motyvavimo, komandos formavimo sritis, stiprinti organizacinę kultūrą. Vadovai taip pat užsimena apie „antros nuomonės“ poreikį, pagalbą, konsultacijas, sprendžiant nestandartines situacijas. Galime teigti, jog vadovai paryškino tas sritis, kurioms iki šiol organizacijose buvo skiriama mažiausiai dėmesio ir kur žmogiškųjų išteklių vadovo pagalba reikalinga labiausiai.

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesai buvo pradėti diegti be didelio pasiruošimo ar iš anksto parengto plano – dalis projektų jau buvo numatyti ir suėjo terminas jų vykdymui, pvz. metinis darbuotojų veiklos projektas. Poreikis kitiems procesams standartizuoti pasireiškė savaime, pvz. trūko informacijos ir aiškumo, kaip vykdomas ir kas atsakingas už naujų darbuotojų įdarbinimą ar kas ir kokiais terminais turi ateikti informaciją darbuotojų kontamų riedų mokėjimui. Iš čia atsirado idėja sudėti struktūruotą personalo administravimo procesą.

Be šių projektų, vyko ir kiti rutininiai darbai – darbuotojų atrankos, ataskaitų rengimas ir teikimas, įvairūs auditai, vadovų konsultavimas žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais ir kt.

Nors procesų standartizavimas tik prasidėjo, dalis jų metų eigoje jau įgyvendinti, kiti yra tęstiniai, treči – dar laukia eilėje:



10 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo projektų įgyvendinimo iki 2017 m. lapkričio mėn. laiko juosta

Apklausoje buvo pateiktas dar vienas klausimas, prašantis įvertinti, kokius pokyčius žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, per paskutinius 6 mėnesius vadovai pastebėjo. Buvo pateikti šie atsakymai:

3 lentelė. Anketinės apklausos atsakymai

Respondentas	Kokių pasikeitimų pajutote įmonėje atsiradus personalo vadovui?
I	Naujų darbuotojų atranka.
II	Centralizuota informacija; susijusios ataskaitos, prezentacijos Grupei vienosė rankose; palengvėjo darbuotojų atrankos procesas; daugiau informacijos apie personalo pasikeitimus.
III	Darbas su personalu tapo labiau struktūrizuotas, atsirado daugiau vidinės komunikacijos.
IV	Atsirado žmogus, kuris privalėjo būti tokio dydžio įmonėje. "Pajudėjo" personalo klausimai, atrodo lyg ir intensyviau vyksta darbuotojų atrankos.
V	Pasidarė aiškiau ir lengviau planuoti personalo atranką, derinti personalo pokyčius ar pasikonsultuoti apie samdos ir mokymų ypatumus.

3 lentelės tęsinys

VI	Įmonėje sistemingiau atliekamos funkcijos, susijusias su personalo klausimais: DU, darbuotojų paieška ir kt. Jaučiu palaikymą, t.y., kad išskylus tam tikriems klausimams dėl personalo valdymo, motyvavimo ir pan., visada turiu galimybę operatyviai pasitarti su kompetetingu kolega. Įmonė, turėdama personalo vadovą save pozicionuoja jau aukštesniame personalo valdymo lygmenyje. Tačiau iš esmės, didelių pasikeitimų nepajutau, nes ir iki šiol būtinosios (darbuotojų atranka) personalo funkcijos buvo atliekamos.
-----------	--

Iš pateiktų vadovų atsakymų matome, kad dalis žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų buvo vykdomos ir be personalo vadovo, pvz. darbuotojų paieška ir atranka, darbo užmokesčio klausimų sprendimas. Taip pat galime daryti išvadą, kad vadovams trūko sistemingo ir centralizuoto žmogiškųjų išteklių valdymo, vidinės komunikacijos, galimybės pasikonsultuoti ar išgirsti „antrą“ nuomonę personalo klausimais. Jie taip pat akivaizdžiai pastebėjo pagreitėjusius ir sklandesnius darbuotojų paieškos ir atrankos procesus, pagerėjo pokyčių įgyvendinimas, vidinė komunikacija, o taip pat ir darbdavio įvaizdis.

3.2. Personalo administravimo procesas

Darbo autorės nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymo procesų diegimas turėtų prasidėti vienu iš pirmųjų darbų – personalo administravimo proceso standartizavimu. Tai kasdienės, rutininės funkcijos, atliekamos personalo specialistų, tačiau glaudžiai susijusios su kitų padalinių, pvz. buhalterijos, departamentų vadovų darbu. Siekiant užtikrinti sklandų ir savalaikį personalo administravimo procesą, jį sudarančios funkcijos buvo sudėtos į aiškią struktūrą, kurioje nustatyti atsakingi bei susiję darbuotojai, atlikimo terminai. Jis įsigaliojo nuo 2017 m. gegužės mėn. Šis procesas (žr. 2 priedą) buvo suskirstytas į penkias pagrindines personalo administravimo sritis:

1. Darbuotojo priėmimas;
2. Darbuotojo (vadovų ir specialistų) bandomojo laikotarpio rezultatų vertinimas;
3. Darbo sutarties keitimas;
4. Darbuotojo atleidimas;
5. Darbo laiko apskaita;
6. Atostogos / laisvadieniai / neatvykimai.

Kiekviena iš jų padalinta į 4 dalis, kurioms priskirti klausimai „Ką? Kas? Kam? Kada?“.

- **Darbuotojo priėmimas** – prasideda nuo naujo darbuotojo priėmimo formos užpildymo ir pateikimo personalo vadovui patvirtinimui. Tai atlieka tiesioginis vadovas likus ne mažiau kaip 1 savaitei iki naujo darbuotojo darbo pradžios. Patvirtinus formą, surenkami įdarbinimui reikalingi dokumentai bei duomenys: asmens dokumento kopija, gyvenamosios vietos adresas, banko sąskaitos numeris darbo užmokesčiui pervesti, medicininė knygelė ir t.t. Pateikus dokumentus, personalo administratorius paruošia įdarbinimui reikalingus dokumentus: darbo sutartį, materialinės atsakomybės sutartį, prašymą pervesti darbo užmokestį į banko sąskaitą ir t.t, pateikia pranešimą Sodrai, paruošia darbuotojo pažymėjimą bei užveda fizinę darbuotojo kortelę bei personalo apskaitos programoje. Ne vėliau kaip pirmąją darbuotojo (specialisto ar vadovo lygio) darbo dieną, personalo vadovas, kartu su tiesioginiu vadovu, paruošia darbuotojo įvedimo programą bei vidinį pranešimą.
- **Darbuotojo (vadovų ir specialistų) bandomojo laikotarpio rezultatų vertinimas** – darbuotojui (specialisto ar vadovo lygio) bandomojo laikotarpio tikslus iškelia ir supažindina tiesioginis vadovas iki darbuotojo darbo pradžios. Likus savaitei iki bandomojo laikotarpio pabaigos, vadovui siunčiamas priminimas apie termino pabaigą. Vadovas pasiruošia, įvertina ir su darbuotoju aptaria tikslų pasiekimo rezultatus, po kurių priimamas sprendimas darbuotojui likti dirbti toliau ar nutraukti darbo sutartį neišlaikius bandomojo laikotarpio.
- **Darbo sutarties keitimas** – tiesioginis vadovas suderina su personalo vadovu planuojamus darbuotojo darbo sutarties pakeitimus, o pastarasis pateikia informaciją personalo administratoriui, kuris parengia sutarties priedą bei įsakymą.
- **Darbuotojo atleidimas** – prašymas atleisti iš darbo, patvirtintas vadovo, darbo kodekso nustatytais terminais, perduodamas personalo administratoriui, kuris paruošia atleidimo dokumentus: darbo sutarties priedą, materialinių vertybių perdavimo aktą, parengia darbo laiko apskaitos žiniaraštį. Darbo užmokesčio buhalteris apskaičiuoja išmokamą atlygį atleidžiamam darbuotojui bei pateikia pranešimą Sodrai ne vėliau kaip paskutinę darbo dieną.
- **Darbo laiko apskaita** – padalinių vadovai pateikia darbuotojų dirbtus viršvalandžius bei pagal nustatytus KPI apskaičiuotus priedus personalo administratoriui, kuris paruošia ir vadovams tvirtinti perduoda darbo laiko apskaitos žiniaraščius. Gavus patvirtinimą, žiniaraščiai tvirtinami darbo laiko apskaitos programoje ir perduodami skaičiuoti darbo užmokesčio buhalteriai ne vėliau, kaip iki einamojo mėnesio 1 darbo dienos.
- **Atostogos / laisvadieniai / neatvykimai** – atostogų prašymą, patvirtintą vadovo, darbuotojas arba vadovas perduoda personalo administratoriui, kuris prašymą suveda į darbo laiko apskaitos

programą ir, jei darbuotojas prašo, jį perduoda darbo užmokesčio buhalteriai atostoginių išmokejimui. Apie darbuotojo nedarbingumą ar neatvykimą, pvz. pravaikštą, tiesioginis vadovas pirmąją nedarbingumo / neatvykimo į darbą dieną praneša personalo administratoriui. Į darbo laiko apskaitos programą nedarbingumus suveda darbo užmokesčio buhalteris 1 kartą per savaitę, o darbuotojo neatvykimus – personalo administratorius.

Įdiegus personalo administravimo procesą, galima išskirti šiuos privalumus:

- Aiškus ir struktūruotas procesas, nustatyti terminai ir atsakingi asmenys užtikrina tvarkingą, savalaikį darbuotojų įdarbinimą, bandomojo laikotarpio rezultatų vertinimas, darbo sutarčių keitimą, darbuotojų atleidimą, atostogų suteikimą ir darbo laiko apskaitą;
- Eliminuoti nereikalingi procesai ar dokumentai, galioję iki proceso standartizavimo, pvz. prašymo priimti į darbą, pildomą priimant naujus darbuotojus, kuris yra nereikalingas;
- Atsiranda papildomi procesai, užtikrinantys sklandų darbuotojo įdarbinimą ir įvedimą – paruošiama įvedimo programa, iškeliami bandomojo laikotarpio tikslai; teikiant pranešimus apie naujų darbuotojų priėmimą ar atleidimą, gerinama vidinė komunikacija.

Proceso realizavimo problemos ir tobulinimo galimybės:

- Pirminė proceso aprašo versija apėmė tik personalo administravimo sritį, pvz. darbuotojo įdarbinimo dokumentų parengimą, atostogų forminimą, darbuotojo atleidimą, tačiau diegimo metu padalinių vadovai išreiškė įtraukti ir kitus, susijusius procesus, pvz. IT padalinio užduotis darbinant naują darbuotoją. Taigi, kuriant administravimo procesą, svarbu atsižvelgti į susijusias funkcijas, į kūrimo procesą įtraukti departamentų vadovus, kurie gali suteikti informaciją apie tobulinus procesus, daugiausiai klausimų keliančius personalo administravimo etapus;
- Į procesą būtina įtraukti įmonėje galiojančių tvarkų sąrašą, nuorodas į jas bei darbuotojų supažindinimo su jomis tvarką, peržiūrėjimo eigą;
- Kiekvienoje, efektyvumo siekiančioje organizacijoje šią ir panašias tvarkas būtina nuolatos peržiūrėti, tobulinti, ieškoti naujų, paprastesnių proceso įgyvendinimo būdų, taigi svarbu užtikrinti ne tik proceso sukūrimą ir įgyvendinimą, bet ir tinkamą palaikymą, peržiūrą ir efektyvinimą.

3.3. Darbuotojų paieška ir atranka

Įmonėje „X“ darbuotojų paieška ir atranka vyko nepriklausomai nuo šio proceso standartizavimo – vadovai patys platindavo darbo skelbimus įvairiais kanalais, organizavo pokalbius su kandidatais bei rinkosi tinkamus darbuotojus. Poreikis nustatyti aiškius proceso rėmus, atsakingus ir susijusius darbuotojus, ir

standartizuoti procesą visose įmonėse, atėjo iš Grupės. Procesas buvo patvirtintas ir įsigaliojo nuo 2017 m. gegužės mėnesio, prie jo kūrimo prisidėjo ir šio darbo autorė.

Darbuotojų atrankai išskirti šie principai:

- Darbuotojai samdomi laikantis nustatytų procedūrų ir kandidatūras privalo patvirtinti pagal tas procedūras įgaliojimus turintys asmenys;
- Privalomas vidinis laisvos pozicijos paskelbimas - apie kiekvieną laisvą darbo vietą pirmiausia turi būti paskelbta įmonės viduje (išskyrus atvejus, kai samdant darbuotoją turi būti laikomasi konfidencialumo) ir pirmiausia apsvarstomos darbuotojų teikiamos kandidatūros.;
- Prioritetas teikiamas vidiniams kandidatams (jei kandidatas atitinka pozicijai keliamus reikalavimus);
- Galutinį sprendimą, jei nėra vieningo sutarimo, priima įmonės vadovas, funkcinis bei personalo vadovas kartu;
- Taikoma įvairovės politika - darbuotojai samdomi laikantis kandidatų nediskriminavimo principo ir remiantis objektyviais kriterijais;
- Darbuotojas negali dalyvauti kuomet samdomas jo artimasis (šeimos narys, partneris ir pan.). Iškilus tokiam interesų konfliktui, darbuotojas privalo apie tai pranešti Žmogiškųjų išteklių padaliniui. Taip pat būtina pranešti, jei artimas asmuo pateikė kandidatūrą dirbti toje pat atsakomybės srityje, kaip ir darbuotojas.

Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas (*angl. Recruitment process*) (žr. 3 priedą) aiškiai nustato, kuris žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas atsako už kurių darbuotojų atrankas, pvz. įmonės aukščiausio lygio vadovų atranką vykdo Grupės personalo vadovė, vietiniai personalo vadovai vykdo šalies marketingo, pardavimų vadovų, pardavimų vadybininkų ir kitas atrankas.

Kaip matome schemeje, darbuotojo atranka prasideda nuo laisvos pozicijos paskelbimo formos (*angl. Job Opening Request*) (žr. 4 priedą) pildymo, kurioje nurodomi reikalavimai būsimam darbuotojui, taip pat numatytas darbo užmokesčio biudžetas šiai pozicijai, darbo aprašymas ir kita informacija. Už formos užpildymą atsakingas departamento vadovas, ją tvirtina personalo, įmonės ar kiti vadovai.

Toliau pasirenkami darbuotojų paieškos kanalai – darbuotojai ieškomi įmonės viduje ar išorėje (*angl. internal / external sourcing*), sudaromas kandidatų trumpasis sąrašas (*angl. short list*), organizuojami pokalbiai su potencialiais kandidatais. Vienas iš paskutiniųjų etapų – sprendimo priėmimas bei pasiūlymo pasirinktam kandidatui pateikimas. Jam priėmus teigiamą sprendimą, ruošiama įvedimo į darbą (*angl. induction*) programa.

Kaip pavyzdį, galima plačiau panagrinėti konkrečios pozicijos – produktų grupės vadovo – atranką. Darbuotojas tiesiogiai pavaldus marketingo direktoriui, dirbantis dar vieno produktų grupės vadovo ir marketingo vadybininko komandoje. Atranka buvo paskelbta 2016 m. spalio mėnesį, t.y. dar prieš pradėdant dirbti personalo vadovui ir prieš įsigaliojant oficialiam darbuotojų atrankos ir paieškos procesui. Darbuotojo paieškai buvo pasitelkta išorinė atrankų kompanija, tačiau pozicijai tinkamų kandidatų neatsirado arba jų darbo užmokesčio lūkesčiai viršijo įmonės galimybes. Po 4 mėnesių darbo su agentūra, buvo nuspręsta atranką atnaujinti ir darbuotojo ieškoti pasitelkiant vidinius resursus. Suformuotas darbo skelbimas (žr. 5 priedą) buvo išplatintas internetiniame darbo skelbimų portale www.cvbankas.lt, juo pasidalinta elektroniniu laišku su įmonės darbuotojais bei kai kurių padalinių vadovų asmeniniuose www.Linkedin.com profiliuose. Būsimam Prekių grupės vadovui (-ei) buvo numatytos šios funkcijos:

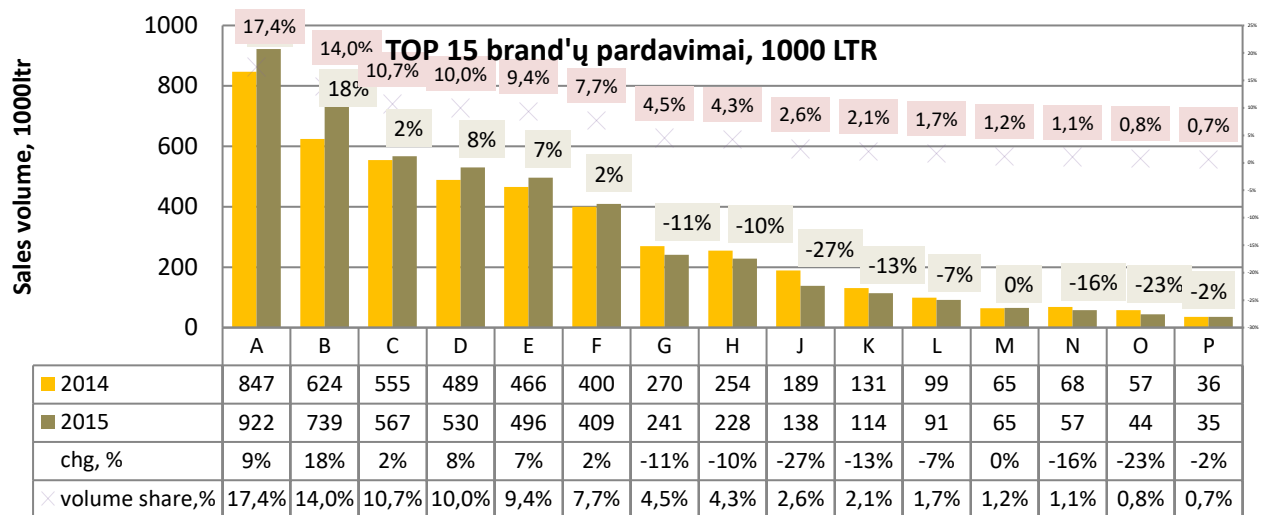
- Vystyti ir plėsti priskirtas produktų kategorijas;
- Inicijuoti, kurti ir pristatyti rinkoms naujus produktus;
- Formuoti asortimentą ir kainodarą;
- Stebėti ir analizuoti rinką;
- Su agentūrų pagalba kurti ir valdyti prekių ženklų ATL/BTL komunikaciją bei priemones;
- Aktyviai dalyvauti eksporto portfelio formavime ir kuruoti prekinis ženklus, skirtus eksporto rinkoms.

Kandidatams keliami šie reikalavimai:

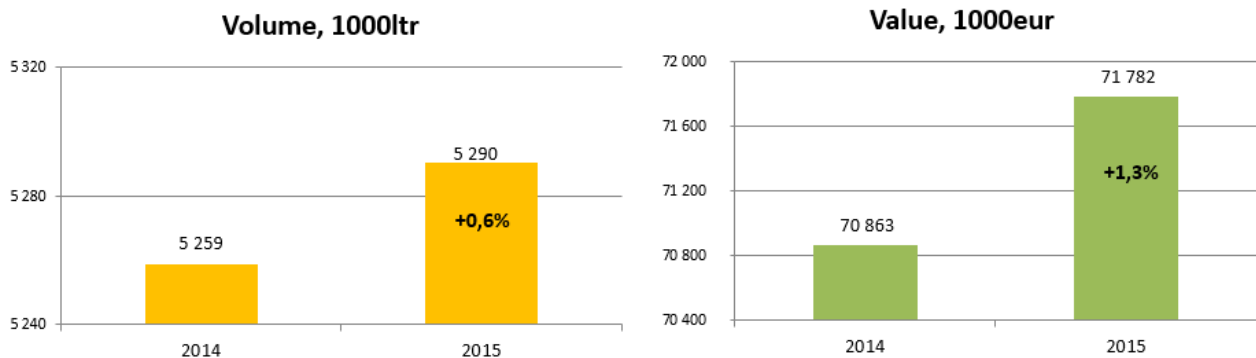
- Aukštasis išsilavinimas (pageidautina rinkodaros / marketingo srityje);
- Bent 2 metų patirtis rinkodaros, prekinių ženklų valdymo srityse;
- Puikūs projektų valdymo įgūdžiai;
- Gebėjimas greitai reaguoti į pokyčius rinkoje, išvalgumas;
- Geros anglų kalbos žinios;
- Komunikabilumas, analitinis mąstymas, orientacija į rezultatą;
- Alkoholio rinkos išmanymas (didelis privalumas).

Per 4 savaites nuo 2017 m. sausio 23 d. iki vasario 23 d. buvo 55 kandidatų CV. Iš jų pokalbiui su marketingo direktoriumi pakviesti 3 kandidatai, tačiau jų turima patirtis neatitinkanti minimalių reikalavimų. Dėl užsitęsios paieškos, buvo priimtas sprendimas peržiūrėti keliamus reikalavimus ir dar kartą kreiptis į atrankų kompaniją, kuri pasiūlė 3 kandidatus. Iš jų buvo pasirinkti 2 galutiniai kandidatai, kuriems po darbo pokalbio buvo pasiūlyta praktinė užduotis ir klausimai įgūdžiams, gebėjimams ir mąstysenai patikrinti:

1. Pakomentuoti produkto X rinkos duomenis, pvz,



11 pav. Kandidato užduoties atlikimas



12 pav. Kandidato užduoties atlikimas

2. Kokios X rinkos tendencijos ir įmonės „X“ krepšelio galimos vystymo kryptys?
3. Koks naujo produkto sukūrimo ir įvedimo į rinką procesas?

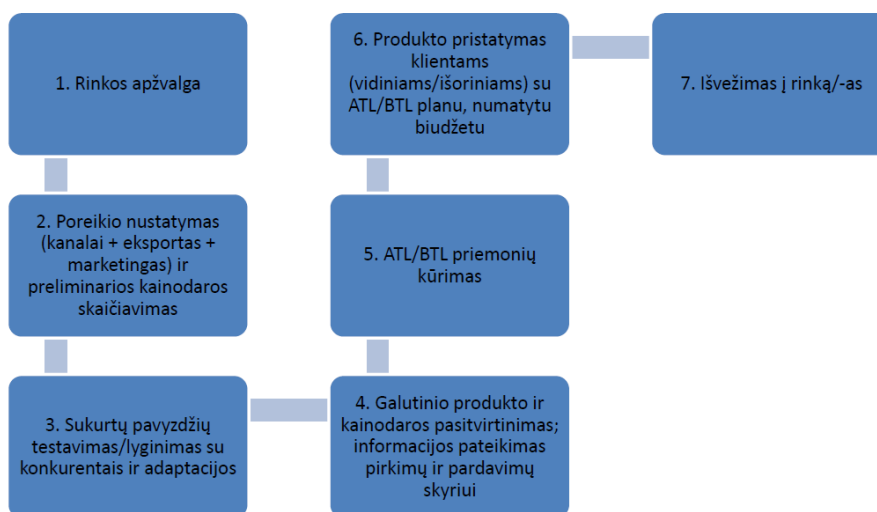
Užduoties atlikimo forma – laisva, terminas – 1 savaitė. Kadidatui į klausimus atsakė PowerPoint prezentacijoje, pvz. kandidato A atsakymas į trečiąjį klausimą:

- Sukūrimas:
 - Rinkos, konkurentų apžvalga;
 - Naujų galimybių, nišų, poreikio radimas;
 - Naujo produkto paskirties nustatymas (prekės ženklo vystymas, diversifikacija);
 - Tikslinės grupės naujam produktui išgryninimas;
 - Naujo produkto pozicionavimo ir kainodaros patvirtinimas;
 - Pardavimo kanalo pasirinkimas;
 - Butelio formos pasirinkimas ir etiketės dizainas;
 - Naujo produkto gamyba;
 - Degustacija įmonės viduje;
 - Bandomoji partija, nepriklausomų ekspertų degustacija;
- Įvedimas:
 - Pradinio uždengimo užtikrinimas, distribucijos plėtra;
 - Galimai In-Out akcija lentynoje bandomajai partijai;
 - Reklama pardavimo vietoje (papildomi išstatymai, naujienos pristatymas);
 - Reklama išorėje
 - Internetas;
 - Mass media (pagal galimybes);
 - Veiksmų atsiperkamumo įvertinimas, pardavimų analizė, sprendimas dėl produkto tolimesnio vystymo

13 pav. Kandidato užduoties atlikimas

Kandidato B atsakymas į trečiąjį klausimą:

3. NPD procesas



14 pav. Kandidato užduoties atlikimas

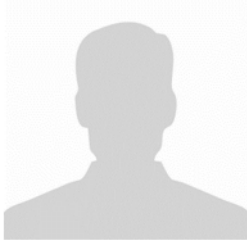
Įvertinus abiejų kandidatų atliktas užduotis bei vertinimus darbo pokalbio metu, darbo siūlymą nuspręsta teikti kandidatui A. Kandangi jo patirtis ir žinios tik dalinai atitiko keliamus reikalavimus, jam pasiūlyta pozicija buvo pakeista iš prekių grupės vadovo į prekių grupės vadybininko. Darbo pasiūlymas kandidatui buvo išsiųstas elektroniniu paštu su prašymu atsakyti per 3 dienas:

Siūlomos pareigos – prekių grupės vadybininkas, jam numatyti tikslai ir sūlomas darbo užmokestis:

4 lentelė. Naujo darbuotojo tikslai

Etapas	Tikslai	Darbo užmokestis, neto
I etapas (iki 2017.06 mėn)	Susipažinimas su įmonės, marketingo skyriaus veikla, darbų perėmimas	X eur
II etapas (iki 2018.01 mėn)	<ul style="list-style-type: none"> • „X“ įvaizdinė kampanija – įgyvendinimas ir paleidimas (su agentūra MILK) (startas <u>Q2 –per bandomąjį laikotarpį</u>); • 2 nauji projektai X kategorijoje (orientuoti exportui) – įgyvendinimas ir paleidimas (2017 Q2-Q3); • X rebrandingas (butelis/ etiketė: A / B / C) (2017 Q3). 	XX eur po bandomojo laikotarpio XXX eur pasiekus II etapo tikslus
Nuo 2017 m. liepos 1 d. įsigalios marketingo skyriuje nustatyti KPI (pusmetinė motyvacija)	<ol style="list-style-type: none"> 1. X kategorijos Gross profit biudžeto vykdymas (domestic rinka + dalis export, su siekiu didėti) + X SOM/SOV pagal AC NIELSEN 2. Y kategorija (domestic + šiek tiek export, bet yra NPD kaip įrankis augti) 3. Kiekvienas naujai pristatytas produktas su metiniu Gross Profit 10.000 Eur + 100 eur su mokesčiais 5S ir KAIZEN pagal LEAN sistemą – galioja visiems įmonės „X“ darbuotojams. 	Iki +100% galiojančio mėnesinio atlygio, skaičiuojama susumavus rezultatus pasibaigus periodui (kas 6 mėn)

Kandidatui priėmus teigiamą sprendimą, buvo paruošti įdarbinimo dokumentai bei vidinis pranešimas įmonės darbuotojams:



Vardenis Pavardenis
Prekių grupės vadybininkas

Džiaugiamės galėdami pranešti, jog nuo šiandienos, kovo 27 d., marketingo komandą papildė naujas prekių grupės vadybininkas **Vardenis Pavardenis**. Jis bus atsakingas už įmonės „X“ gaminamų X ir Y kategorijų vystymą. Pavaldumas - marketingo direktoriui Petrui Petraičiui.

Vardenis šiais metais baigs tarptautinio verslo ir komunikacijos studijas anglų kalba ISM Vadybos ir ekonomikos universitete. Nuo 2015 m. Vardenis dirbo AB „Y“ prekių grupės vadovo asistentu su prekiniais ženklais „A“, „B“, „C“ ir „D“ bei įgijo patirties prekinių ženklų valdymo procesuose, dirbo su žiniasklaidos agentūromis, eksporto rinkomis. |

Laisvalaikiu Vardenis domisi Lietuvos ir visuotine istorija, mitologija.

Sveikiname Vardenį prisijungus prie įmonės „X“ komandos bei linkime sėkmingo starto!

15 pav. Pranešimas apie naują darbuotoją

Taigi, vietoje 3 mėnesių darbuotojo paieškos su išorine atrankų kompanija, vidiniais resursais vykdoma atranka, nuo darbo skelbimo išplatavimo iki darbuotojo pirmosios darbo dienos, užtruko apie 2 mėnesius. Nors atrankos procedūra pritaikyta įvairaus lygio vadovų ir specialistų paieškai bei atrankai, iki 2017 m. pabaigos planuojama standartizuoti ir darbininkų lygio (angl. *blue – collar*) darbuotojų paieškos ir atrankos procesą.

Įdiegus darbuotojų paieškos ir atrankos procesą, galima išskirti šiuos privalumus:

- Aiški darbuotojų paieškos ir atrankos procesas, atsakingi asmenys, veiksmų seka ne tik įmonėje „X“, bet visas procesas standartizuotas Grupės lygmeniu, kas užtikrina sklandų, kokybišką ir savalaikį proceso veikimą;
- Kartu su laisvos pozicijos paskelbimo forma pateikiamas darbo aprašymas, kuris nubrėžia gaires darbuotojo paieškai ir atrankai bei nubrėžia atsakomybes, funkcijas dirbti pradedančiam darbuotojui.

Proceso realizavimo problemos ir tobulinimo galimybės:

- Pozicijos paskelbimo forma reikalauja tiesioginio vadovo laiko ir pastangų resursų, tad dauguma jų formą pildo nepilnai ar visai nepildo. Siekiant efektyvumo, svarstyтина galimybė formą supaprastinti paliekant esmines dalis, mažinant tarpusavio derinimų skaičių;
- Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas skirtas vadovų ir specialistų atrankai ir paieškai, taigi svarbu sukurti ir darbininkų kategorijos darbuotojų paieškos ir atrankos procesą, kuris užtikrintų efektyvią paiešką, tinkamą atranką, nes organizacijoje didžiausia kaita pastebima būtent šiose pozicijose;
- Į procesą būtina įtraukti darbuotojo adaptacijos etapą, kuriame būtų nustatyti už darbuotojo įvedimą atsakingi darbuotojai, proceso eiga, terminai, vadovo ir darbuotojo adaptacijos laikotarpio rezultatų vertinimas.

3.4. Metinis veiklos vertinimas

Pasiruošimas metiniam 2016 m. darbuotojų veiklos vertinimui ir pats veiklos vertinimas buvo vienas pirmųjų darbo autorės projektų įmonėje „X“. Veiklos vertinimas buvo vykdomas antrus metus iš eilės, įtraukiant dar daugiau darbuotojų. Jis prasidėjo 2017 m. sausio mėnesį ir baigėsi kovo mėnesį. 2017 m. metiniame veiklos vertinime dalyvavo 79 darbuotojai iš 217, visi specialistų ir vadovų lygmenis.

Galima išskirti tris šio proceso subjektus: darbuotojas, vadovas ir personalo vadovas. Kiekvienam jų priskirtos šios funkcijos:

1. **Darbuotojas** - aktyvus proceso dalyvis:
 - Pasiūlo SMART tikslus ateinantiems metams;
 - Suteikia grįžtamąjį ryšį vadovui;
 - Pasidalina savo veiklos vertinimu, įskaitant pasiekimus ir nesėkmes;
 - Pasiūlo savo profesinio tobulėjimo kryptį (mokymai, papildomos funkcijos, atsakomybė ir pan.).
2. **Vadovas** - reikšmingas žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose ir ypač veiklos vertinime.
 - Turėdamas grįžtamąjį vertinimą iš kitų vadovų, parengia veiklos vertinimą, pagrįstą rezultatais ir lūkesčiais bei nustato darbuotojo veiklos tikslus ateinantiems metams;
 - Susieja darbuotojo individualius tikslus su įmonės tikslais;
 - Proceso metu elgiasi kaip koučeris (“kaip galiu padėti darbuotojui sėkmingai įgyvendinti jo lūkesčius?”) bei suteikia tiesioginį ir nuoširdų grįžtamąjį ryšį.
3. **Personalo vadovas** - padeda procese ir užtikrina įgyvendinimą laiku.
 - Ugdydamas vadovus ir darbuotojus, užtikrina, kad veiklos vertinimas prisidėtų prie motyvacijos, įgalinimo, savarankiškumo ir efektyvumo didinimo.

Procesas buvo suskaidytas į dvi dalis – vadovų vertinimo kalibravimas ir metinis veiklos vertinimas. Vadovų vertinimo kalibravimas – procesas, kurio metu įmonės vadovas vertina padalinių vadovų praėjusių metų jų veiklos rezultatus ir vertinimą kalibruoja (derina) su Grupės funkciniais vadovais. Tai yra išankstinis vertinimas, kuris gali keistis metinio veiklos vertinimo metu. Kalibravimo proceso metu buvo įvertinti visi dešimt aukščiausio lygio vadovų, išskyrus personalo vadovę, kuri 2016 m. įmonėje „X“ dar nedirbo. Kalibravimo metu priskirti vertinimai nepakito ir metinio veiklos vertinimo metu.

Metinis veiklos vertinimas - procesas, kurio metu atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas pagal nustatytus veiklos standartus, šio vertinimo rezultatus pateikiant darbuotojams.

Proceso tikslai:

- Suteikiamas grįžtamasis ryšys: darbuotojams apie jų darbo rezultatų vertinimą, vadovams – jų darbuotojų vertinimas;
- Individualių užduočių formulavimas ateinantiems metams su aiškiais vertinimo kriterijais;
- Nustatomos aiškios ir sutartos veiklos tobulinimo ir progreso kryptys.

Veiklos vertinimo proceso metu, aptariami praėjusių metų darbuotojo veiklos rezultatai, pasiekimai ir nesėkmės, įvertinami darbuotojo įgūdžiai bei Grupės vertybių laikymasis, nustatomi 3 tikslai ateinantiems metams, tikslų matavimo rodikliai, darbuotojo karjeros vystymo kryptis, pageidaujami bei siūlomi mokymai.

Pasirengimo etape, vadovas iš anksto išsiunčia vertinamam darbuotojui Metinio veiklos vertinimo formą (žr. 6 priedą), kurią jis užpildo ir pateikia savo paties veiklos vertinimą. Departamentų vadovai pildo atskirą formą anglų kalba (žr. 7 priedą).

Šiame etape galime išskirti tokias vadovo ir darbuotojo atsakomybes:

5 lentelė. Vadovo ir darbuotojo atsakomybės pasirengimo etape

	Vadovas	Darbuotojas
Informacija	Suteikia informaciją apie veiklos vertinimo procesą: tikslus, terminus;	
Tikslų pasiekimo vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Analizuoja praėjusių metų tikslus; • Matuoja: rezultatai vs lūkesčiai; • Įvertina veiklos lygmenį; • Identifikuoja stiprybes ir silpnybes; • Paprašo kitų vadovų grįžtamojo ryšio; 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizuoja praėjusių metų tikslus; • Matuoja: rezultatai vs lūkesčiai; • Paprašo vidinių klientų grįžtamojo ryšio; • Atlieka savęs vertinimą

5 lentelės tęsinys

Tikslų kitiems metams nustatymas	<ul style="list-style-type: none"> • Paruošia 3 S M A R T tikslus, įtraukiant įmonės ir komandos tikslus, asmeninio tobulėjimo sritis ; • Peržiūri ir atnaujina, jei reikia, darbo aprašymą; • Pasitvirtina tikslus su įmonės vadovu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paruošia 3 S M A R T tikslus, įtraukiant įmonės ir komandos tikslus, asmeninio tobulėjimo sritis atsižvelgiant į vadovo veiklos vertinimą; • Peržiūri ir atnaujina, jei reikia, darbo aprašymą.
----------------------------------	--	--

Pokalbio metu pirmiausia apžvelgiami praėjusių metų individualių tikslai, procentinėje skalėje įvertinamas jų pasiekimas, pateikiami komentarai. Toliau įvertinami darbuotojo įgūdžiai, pvz. darbo išmanymas, komunikavimas, iniciatyvumas, projektų valdymas ir kt. Formoje pildomi ir darbuotojo, ir vadovo vertinimai, tačiau galutinį vertinimą nusprendžia vadovas. Bendri veiklos rezultatai per metus, atsižvelgiant į lūkesčius, numatytas užduotis ir tikslus, gali būti įvertinti 4 lygiais:

- 4 lygis: Viršyta - stipriai viršyti lūkesčiai
- 3 lygis : Visiškai pasiekta - atitinka lūkesčius, o kai kuriais atvejais viršijo lūkesčius
- 2 lygis : Iš dalies pasiekta - nepasiekti kai kurie tikslai. Reikalingas tam tikrų kompetencijų ugdymas.
- 1 lygis : Visiškai nepasiekta - žemiau lūkesčių, akivaizdus ugdymo poreikis.

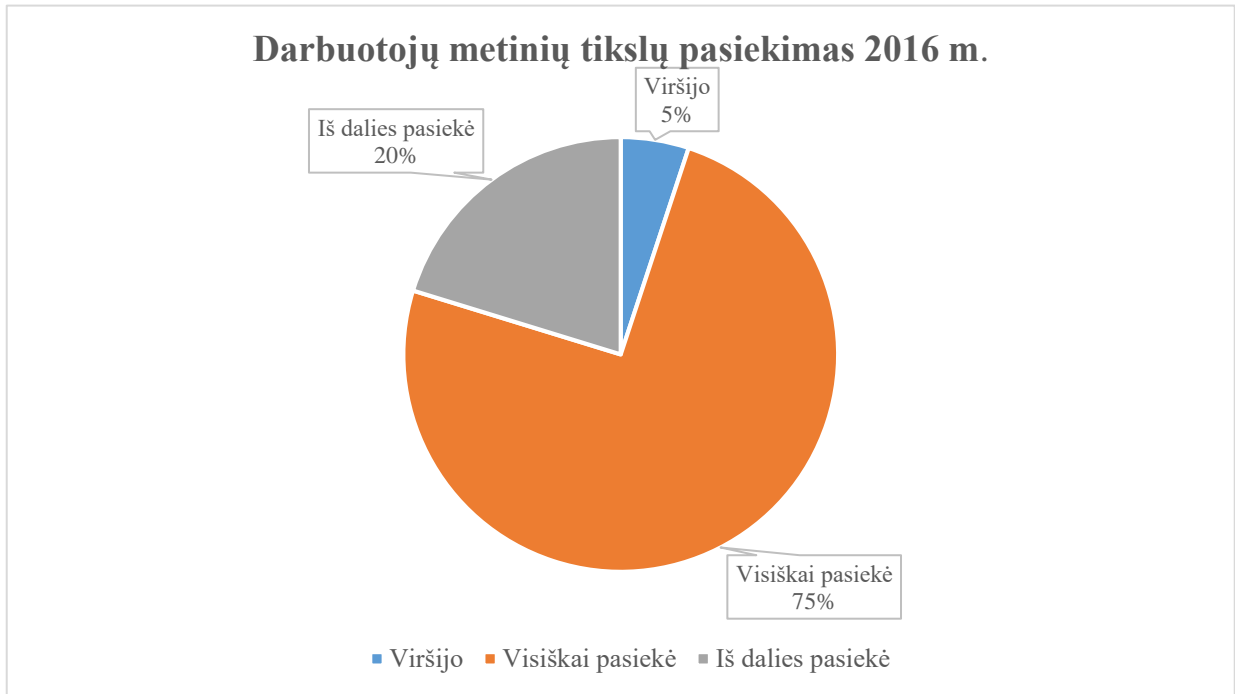
Darbuotojai, kurių vertinimas yra ne mažiau 3 lygio, pretenduoja į atlyginimo pakelimą, o vadovai – metines premijas. Po bendro vertinimo, pateikiami vadovo ir darbuotojo komentarai, kurie gali būti ypač svarbūs, jei vertinimai nesutampa.

Tikslų pasiekimo vertinimo etape, galime išskirti šias vadovo ir darbuotojo atsakomybes:

6 lentelė. Vadovo ir darbuotojo atsakomybės tikslų pasiekimo vertinimo etape

Vadovas	Darbuotojas
<ul style="list-style-type: none"> • Komentuoja praėjusių metų rezultatus vs išskelti tikslai; • Išskiria pasiekimus ir tobulintinas sritis; • Aptaria veiklos vertinimo lygį; • Paprašo darbuotojo grįžtamojo ryšio; • Režiumuoja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertinimo pradžioje darbuotojas pateikia savo vertinimą; • Analizuoja praėjusių metų rezultatus vs išskelti tikslai; • Pasidalina vidinių klientų vertinimu; • Peržiūri pasiekimus bei tobulintinas sritis;

Remiantis 2017 m. metinio veiklos vertinimo rezultatais, 2016 m. iškeltus tikslus viršijo 4, visiškai pasiekė 59 ir iš dalies pasiekė 16 darbuotojų (16 pav.).



16 pav. Įmonės „X“ darbuotojų metinių tikslų pasiekimas 2016 m.

Antroje dalyje vertinamas darbuotojo Grupės nustatytų vertybių (verslumas, meistriškumas, komandinė dvasia ir inovacijos), kurių nuostatais yra grindžiama visų Grupės darbuotojų veikla, laikymasis. Metinis veiklos vertinimas yra puiki galimybė dar kartą priminti Grupės vertybių nuostatų svarbą ir paraginti darbuotojus siekti, kad jų veikla ir tikslai atitiktų šių nuostatų reikalavimus. Kiekvienai vertybių priskiriami jų laikymosi požymiai, pvz. komandiškumą galima demonstruoti bendradarbiaujant ir veikiant skaidriai, elgiantis konstruktyviai, prisidedant ir perteikiant teigiamą įmonės įvaizdį. Šie požymiai vertinami 3 lygiais: „Tobulintina“, „Tinkamas lygmuo“, „Viršija tikėtiną lygmenį“. Šalia gali būti pateikiami komentarai. Trečioje dalyje sutariami tikslai ateinantiems metams, jų gali būti ne daugiau keturių ir kiekvienas jų turi būti įvertintas procentiniu rodikliu, pvz. 3 tikslai po 10% arba 2 tikslai po 15% bei vienas tikslas susietas su Grupės vertybėmis ir įvertintas 10% rodikliu. Kiekvienam tikslui numatomi rodikliai ir matavimo sistema bei veiksmų planas (mokymai, materialiniai ištekliai) jiems pasiekti. Nustatant tikslus, rekomenduojama laikytis SMART kriterijų:

- SIMPLE / SPECIFIC (konkretūs): tiksliai žinau, ką turiu pasiekti, ko iš manęs tikisi vadovas.
- MEASURABLE (išmatuojami): žinau, kaip vadovas pamatuos mano pažangą.

- **AMBITIOUS** (ambicingi): ambicingi, kad skatintų jų siekti, tačiau kartu – įmanomi.
- **REALISTIC and REVIEWABLE** (realūs): metų eigoje tikslus peržiūriu ir, jei reikia, koreguoju, atsižvelgiant į pasikeitusias aplinkybes.
- **TIMELY** (apibrėžti laike): žinau, kada turiu pristatyti rezultatus, kurių tikisi vadovas.

Tikslų nustatymo etape, galime išskirti šias vadovo ir darbuotojo atsakomybes:

7 lentelė. Vadovo ir darbuotojo atsakomybės tikslų nustatymo etape

Vadovas	Darbuotojas
Pasiūlo, aptaria ir patvirtina lūkesčius einamiesiems metams	Pasiūlo, aptaria ir patvirtina lūkesčius einamiesiems metams

Ketvirtoje dalyje pasirošama ateinantiems metams: numatoma karjeros vystymo kryptis su terminais, sąlygomis bei vadovo komentarais; aptariamieji mokymai – mokymų tema, įgūdžiai, kuriuos padėtų įgyti ar sustiprinti, vidiniai ar išoriniai mokymai būtini, pateikiami komentarai.

2017 m. metinio veiklos vertinimo duomenimis, vertinime dalyvavę darbuotojai dažniausiai pageidavo mokymų, susijusių su darbu reikalingų įgūdžių tobulinimu, pvz. pardavimų vadybininkai siūlė derybų, pardavimų, klientų aptarnavimo mokymų; techninių įgūdžių, pvz. darbo su Excel programa, mokymų; anglų kalbos mokymų, galimybių aplankyti kitas gamybinės įmonės ir pasinaudoti jų gerąja praktika ir kt.

Forma užbaigiama darbuotojo, vadovo ir įmonės vadovo parašais, joje gali būti pateikti baigiamieji komentarai. Veiklos vertinimo užbaigimo etape, galime išskirti šias vadovo ir darbuotojo atsakomybes:

8 lentelė. Vadovo ir darbuotojo atsakomybės veiklos vertinimo užbaigimo etape

Vadovas	Darbuotojas
<ul style="list-style-type: none"> • Formalizuoja veiklos vertinimą ir pateikia galutinį dokumentą vertinamam darbuotojui ir personalo vadovui; • Pasidalina iškeltais tikslais su kitais vadovais; • Reguliariai peržiūri einamųjų metų tikslų aktualumą ir vertina: vykdymas vs tikslai; 	Prašo vadovo pagalbos, jei reikia





<ul style="list-style-type: none"> • Jei būtina, pasiūlo koreguojantį veiksmų planą ar priemones, siūlo papildomus susitikimus. 	
--	--

Kaip pavyzdį, galime panagrinėti darbuotojo C metinio veiklos vertinimo formą (žr. 8 priedą). Šis darbuotojas HoReCa pardavimų vadybininku įmonėje „X“ dirba 6 metus, pokalbį su juo vedė tiesioginė vadovė - Svarbių klientų vadovė. Kadangi ankstesniais metais veiklos vertinime darbuotojas nedalyvavo ir iškeltų tikslų neturėjo, formoje pirmoji dalis pasiekti rezultatai nevertinami. Darbuotojo įgūdžiai, įvertinti paties darbuotojo ir jo vadovo, kai kur nesutampa:

1.2 Įgūdžių vertinimas										
Įgūdžiai	NA	Darbuotojas				N+1				Komentarai
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Darbo išmanymas				X				X		
Paslaugumas				X				X		
Komunikavimas				X				X		
Iniciatyvumas				X			X			
Taisyklių, nurodymų laikymasis				X				X		
Vadyba / valdymas				X			X			
Projektų valdymas				X				X		
Kiti...										

17 pav. Ištrauka iš darbuotojo metinio veiklos vertinimo formos

Vadovas darbuotojo iniciatyvumą bei vadybinius įgūdžius vertina žemiau, nei pats darbuotojas, tačiau komentarų šalia nepateikiama. Bendras darbuotojo veiklos einant pareigas įvertinimas - 3 – visiškai pasiekta (pareigybės lygmenyje). Toliau įvertinti darbuotojo Grupės vertybių laikymasis:

	Tobulintina	Tinkamas lygmuo	Viršija tikėtiną lygmenį	Komentarai
Verslumas  <i>Kurti į rezultatą orientuotą, verslininkišką kultūrą</i>				
Žino ir suvokia nustatytus tikslus			X	Verslumo lygmuo atitinka užimamą poziciją.
Imasi iniciatyvos kai tik jis / ji turi galimybę		X		
Skatina permainas	X			
Savarankiškas ir įsitraukęs / profesinis sąžiningumas		X		
Meistriškumas  <i>Veikti vadovaujantis geriausia praktika, siekti didinti klientų pasitenkinimą</i>				
Pilna techninių ir specifinių įgūdžių kontrolė		X		Meistriškumo lygmuo atitinka užimamą poziciją.
Užtikrina atlikto darbo kokybę ir patikimumą			X	
Efektyvus, organizuotas ir besitobulinantis	X			
Komandinė dvasia  <i>Skatinti konstruktyvų elgesį</i>				
Bendradarbiauja / veikia skaidriai		X		Komandinės dvasios lygmuo atitinka užimamą poziciją, reikėtų daugiau pozityvumo ir konstruktyvumo.
Konstruktyvus ir bendradarbiaujantis elgesys	X			
Prisideda ir perteikia teigiamą įmonės įvaizdį		X		
Inovacijos  <i>Kurti inovacijas ir siekti būti konkurentų priešakyje</i>				
Siūlo patobulinimų, pritaikytų jo / jos veiklai		X		Komandinės Inovacijų atitinka užimamą poziciją.
Demonstruoja reakciją ir numatymą		X		

18 pav. Ištrauka iš darbuotojo metinio veiklos vertinimo formos

Matome, jog dauguma nuostatų yra tinkamame lygmenyje, tačiau darbuotojui reikėtų tobulinti permainų skatinimą, savo efektyvumą, organizuotumą bei tobulinimąsi, konstruktyvų ir bendradarbiaujančių elgesį. Vadovas taip pat išskiria nuostatas, viršijusias tikėtiną lygmenį – nustatytų tikslų žinojimas ir suvokimas bei atlikto darbo kokybės ir patikimumo užtikrinimas.

Darbuotojas su vadovu sutarė 2 tikslus ateinantiems veiklos metams:

Tikslų apibrėžimas	Rodiklis ir matavimo sistema	Veiksmų planas (mokymai, materialiniai ištekliai)
TIKSLAS 1 (15%)	Pasiekti ir viršyti kas mėnesinius bendro pelno pardavimų planus, priskirtus darbuotojui individualiai, remiantis Horeca 2017 metų biudžetiniu planu. Matavimas – pasiekto arba viršyto bendro pelno plano vykdymas matuojamas kiekvieną mėnesį, eurai.	Suteikiamos marketinginės priemonės. Vadovo pagalba, konsultacijos. Vidiniai mokymai.
TIKSLAS 2 (15%)	Pasiekti ir viršyti kas mėnesinius Vilniaus degtinės gaminamų produktų (be spirituoto vyno) litrų pardavimų planus, priskirtus darbuotojui individualiai, remiantis Horeca 2017 metų biudžetiniu planu. Matavimas – pasiekto arba viršyto plano vykdymas matuojamas kiekvieną mėnesį, litrais.	Suteikiamos marketinginės priemonės. Vadovo pagalba, konsultacijos. Vidiniai mokymai.

19 pav. Ištrauka iš darbuotojo metinio veiklos vertinimo formos

bei Grupės vertybes skatinančius tikslus:

VERTYBĖS (10%)	<input type="checkbox"/> Norėdami nustatyti laukiamą darbuotojo elgesį pagal MBWS vertybių nuostatų skalę, vadovaukitės 7 p. pateikta lentele.
Verslumas	Atsižvelgti į įmonės vystymo ašis ir / ar korporatyvinį vystymo planą
Meistriškumas	Atsižvelgti į konstruktyvią vadovų ir kolegų kritiką.
Komandinė dvasia	Elgtis pozityviai ir konstruktyviai.
Inovacijos	Gebėti prisitaikyti prie pokyčių.

20 pav. Ištrauka iš darbuotojo metinio veiklos vertinimo formos

Karjeros vystymo kryptis darbuotojui nekeičiama, nes jį tenkina dabartinė pozicija, o ugdymui siūlomi šie mokymai:

4.2 Mokymai ir ugdymas

Siūloma tema	Igijami įgūdžiai	Vidiniai ar išoriniai mokymai	Vadovo komentarai
MBWS grupės gaminamų produktų mokymai	Kasdieniam darbui reikalinga atnaujinta informacija apie turimą asortimentą, todėl būtini mokymai. Kartais informacija būna tik anglų kalba, todėl reikalingos anglų kalbos žinios. Kaip ir keičiantis rinkai, žmonių poreikiams, reikalingi mokymai apie pardavimų strategijas, kad žinias galima būtų pritaikyti kasdiniame darbe su esamais ir naujais klientais.	Vidiniai	Palengvinti darbui, bei vystyti esamą poziciją pardavimuose, visi šie mokymai yra reikalingi.
Pardavimų strategijos kursai		Išoriniai	
Anglų kalbos kursai		Išoriniai	

21 pav. Ištrauka iš darbuotojo metinio veiklos vertinimo formos

Taip pat svarbu paminėti, kad veiklos vertinimo proceso metu būtina vertinti per pilnus veiklos metus pasiektus rezultatus, darbuotojo progresą ir vertybių laikymąsi, nes dažnai vadovai vertina tuos pasiekimus ar sudėtingas situacijas, kurios įvyko neseniai. Tam tikslui vadovams pasiūlyta pildyti veiklos registracijos žurnalą (žr. 9 priedą), kuriame jie galės pildyti darbuotojo teigiamus ar neigiamus veikmus, ko buvo imtasi po jų.

Įdiegus darbuotojų metinio veiklos vertinimo procesą, galima išskirti šiuos privalumus:

- Reguliariai matuojami darbuotoji veiklos rodikliai, sekama pažanga;
- Tikslus pasiekę darbuotojai apdovanojami – jiems gali būti keliamas atlyginimas, o vadovams išmokamos metinės premijos, tuo tarpu gavę mažesni, nei 3 lygio vertinimą darbuotojai, į paskatinimą ar atlyginimo kėlimą nepretenduoja;
- Užtikrinamas grįžtamasis ryšys tarp darbuotojo ir vadovo;
- Nustatomi veiklos tikslai metams į priekį, darbuotojas tiksliai žino kaip ir už ką bus vertinamas;
- Primenamos Grupės vertybės bei skatinamas jų laikymasis;

Proceso realizavimo problemos ir tobulinimo galimybės:

- 2017 m. veiklos vertinimas atliktas vyko faktiškai, ne formaliai, lyginant su 2016 m., pats procesas tačiau didžioji dalis vadovų, atlikusių veiklos vertinimą, neturėjo tinkamos patirties, kai kurie jų patys niekada nedalyvavę šiame procese. 2018 m. siūlytina galimybė veiklos vertinimui pasiruošti iš anksto, organizuojant papildomus mokymus vadovams, tam, kad būtų užtikrintas maksimaliai kokybiškas procesas ir teisingi duomenys;
- 2017 m. veiklos vertinimas atliktas papildomam darbuotojų lygmeniui lyginant su 2016 m., tad 2018 m. būtų galima įtraukiant dar vieną lygmenį, o per kitus vienerius – dvejus metus padengti visą organizacijos populiaciją;

- Procesui pasibaigus, svarbu užtikrinti gautų duomenų apdorojimą ir panaudojimą kituose žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose – karjeros valdyme, ugdymo politikos formavime, talentų valdyme, nes darbuotojai vertinimo metu išsako lūkesčius karjeros, mokymų klausimu ir turi lūkesčių, kad organizacija į juos atsižvelgs.

3.5. Atlygio sistema ir jos peržiūra

Atlygio valdymas yra vienas svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo procesų, tačiau įmonėje „X“ centralizuotas ir sistemingas darbo užmokesčio peržiūrėjimas šiais metais buvo taikomas pirmą kartą. Šis procesas yra glaudžiai susijęs su metiniu veiklos vertinimu – teigiamus rezultatus pasiekę darbuotojai gali tikėtis atlygio pakėlimo, vadovai – metinių premijų ir atvirksčiai – darbuotojai su neigiamais rezultatais negali tikėtis nei vieno, nei kito. Metinis veiklos vertinimo tampa pagrindiniu kriterijumi, lemiančiu darbuotojo atlyginimo kėlimą. 2017 m. lapkričio 10 d. įmonėje patvirtinta atlyginimo sistema (žr. 10 priedą), kurią parengti iki 2017 m. pabaigos įpareigojo naujasis LR Darbo kodeksas. Šioje sistemoje nurodomi įmonės padaliniai, kiekvieno jų apmokėjimo formos, papildomo apmokėjimo (priedų ir priemokų) skyrimo pagrindai ir tvarka.

Darbo užmokesčiui Grupėje taikomi bendrieji principai:

- Visi sprendimai, susiję su darbo užmokesčio dydžio nustatymu, premijų ir priedų skyrimu ir darbuotojų įvertinimu, privalo būti priimami laikantis Grupėje galiojančių procedūrų ir gavus patvirtinimą.
- Darbo užmokesčio dydžio keitimas ir priedai nustatomi atskirai ir gavus procedūroje nurodyto atsakingo asmens leidimą.
- Kiekvienas vadovas privalo laikytis Žmogiškųjų išteklių padalinio nustatytos savo komandos darbo stebėsenos ir vertinimo procedūros.

Įmonėje „X“ atlygį galime suskirstyti į keletą kategorijų:

9 lentelė. Atlygio rūšys ir jų taikymas

Atlygio rūšis:	Darbuotojai, kuriems taikoma:
Pagrindinis atlyginimas (mėnesinis arba valandinis)	Visiems darbuotojams
Kintami priedai, priklausantys nuo pasiektų rodiklių (mėnesiniai, ketvirtiniai, pusmetiniai)	Gamybos, logistikos, pardavimų, marketingo departamentų darbuotojams
Metinės premijos	Aukščiausio lygio vadovams

9 lentelės tęsinys

Kitos skatinimo priemonės (pašalpos artimųjų mirties atveju, laisvadienis ir dovana gimimo dienos proga, pinigine išmoka jubiliejaus proga ir kt.)	Visiems darbuotojams
--	----------------------

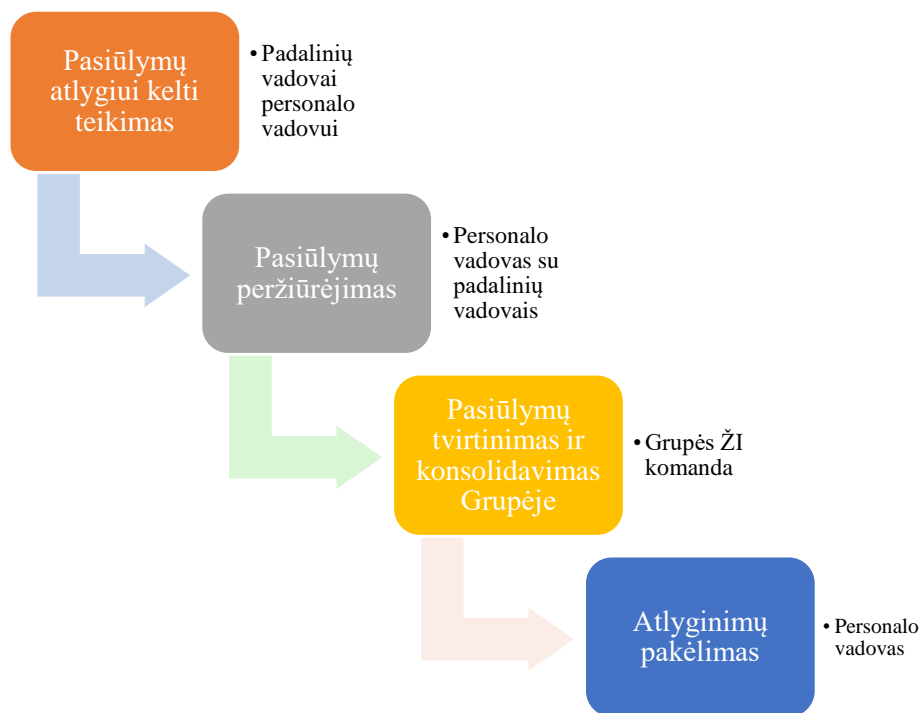
Visiems darbuotojams, kuriems mokami kintami priedai ar metinės premijos, taikoma pagrindinių veiklos indikatorių - KPI (angl. *Key Performance Indicator*) sistema. Tai reiškia, kad kiekvienam darbuotojui ar visam padaliniui iškeliami kasdieniai, savaitiniai, mėnesiniai, ketvirtiniai ar pusmetiniai tikslai, kurie yra matuojami ir nuo kurių pasiekimo darbuotojai yra skatinami piniginiu priedu. Ši sistema kol kas netaikoma administracijos, pirkimų ir finansų padalinių darbuotojams.

Metinė darbo užmokesčio peržiūra vykdoma balandžio – gegužės mėnesiais, t.y. jau praėjus metiniam veiklos vertinimo procesui ir turint darbuotojų veiklos vertinimo rezultatus.

Pagrindiniai atlygio sistemos valdymo tikslai:

- Valdyti darbuotojų veiklą;
- Pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus;
- Kontroliuoti darbo užmokesčio sąnaudas.

Atlygio procesą galima suskirstyti į šiuos etapus:



22 pav. Atlygio procesas

Įmonėje siekiant ir kuriant rezultatais grįstos veiklos kultūrą, ji privalo užtikrinti:

- sąžiningą ir teisingą pripažinimą tų darbuotojų kurie nuolatos gerina savo veiklą ir prisideda prie įmonės rezultatų siekimo;
- lankstumą apdovanojant tuos darbuotojus, kurių pasiekimai ir indėlis į įmonės rezultatus, nuolatos viršija lūkesčius;
- vidinį teisingumą – atlygis turi būti subalansuotas komandos, departamento ir įmonės lygiu;
- darbo užmokesčio kėlimas negali viršyti darbo užmokesčio biudžeto ir rinkos vidurkio;
- lygybę – jokios diskriminacijos;

Atlyginimas gali būti keliamas darbuotojams, pradėjusiems dirbti ne vėliau kaip 2016 m. liepos mėnesį ir taikomas nuo 2017 m. birželio 1 d. Kai darbuotojas turi ir tiesioginį, ir funkcinį vadovus, abu vadovai turi priimti bendrą sprendimą dėl atlygio kėlimo. Jei darbuotojas keitė poziciją metų eigoje, sprendimą priima dabartinis vadovas. Darbuotojams nepasiekusiems metinių tikslų ir kurių vertinimas yra žemiau 3 lygio, atlygio kėlimas netaikomas. 2017 m. atlyginimų peržiūros metu, darbo užmokestis buvo pakeltas ar nustatyti papildomi kintami priedai 99 darbuotojams.

Iki 2017 m. pabaigos įmonėje planuojama atlikti pareigybių vertinimą pagal tarptautinės kompanijos „Mercer“, IPE (*angl. International Position Evaluation*) metodiką.

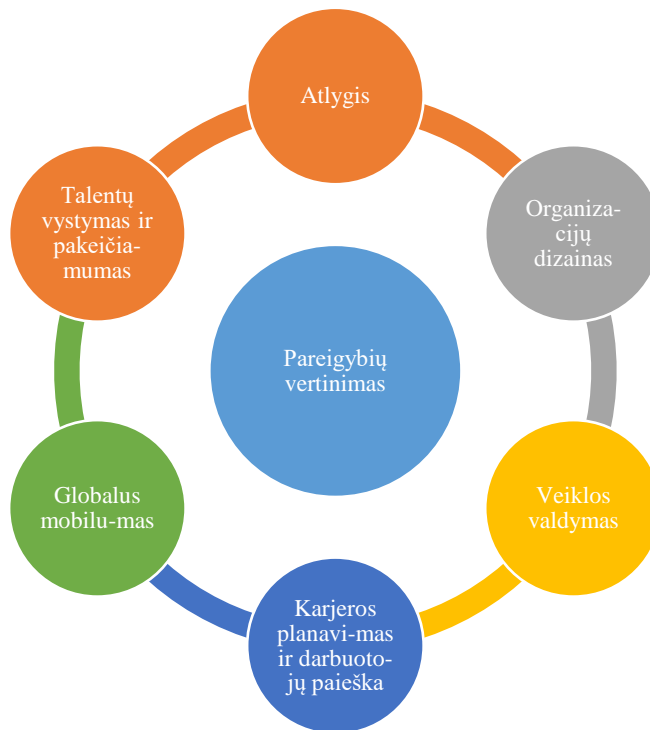
Pareigybių vertinimas leidžia:

- nustatyti jos vertę ir indėlį bet kokioje organizacijoje;
- išorinį ar vidinį pareigybių palyginimą;
- vidinį nuoseklumą remiantis logišku klasifikavimu;
- nustatyti tvirtą pagrindą sąžiningam ir konkurencingam atlygiui;
- palengvinti darbuotojų mobilumą.

Pareigybių vertinimas glaudžiai susijęs su pagrindinėmis žmogiškųjų išteklių valdymo sritimis:

- Atlygiu – galimybė pasilyginti su rinkos duomenimis visame pasaulyje; harmonizuoja atlygio programas; įvertina vidinę ir išorinę viso atlygio lygybę;
- Organizacijų dizainu – palygina organizacijų struktūras ir personalo modelius efektyvumui identifikuoti;
- Veiklos valdymu – plėtoja ryšius tarp lygių, atsakomybių ir veiklos rodiklių;
- Globaliu mobilumu – palengvina tarptautinius paskyrimus, suteikia bendrą pareigybių vertinimą skirtingose šalyse;

- Karjeros planavimu ir darbuotojų paieška – identifikuoja potencialius paaukštinimus visoje organizacijoje;
- Talentų vystymu ir pakeičiamumu –kriterijų aprašas gali būti pagrindu kompetencijų profiliui, vertina vidaus darbo rinką, naudojant IPE rezultatus.



23 pav. Pareigybių vertinimo sąsajos su kitais žmogiškųjų išteklių valdymo procesais

Įdiegus darbuotojų atlygio valdymo sistemą, galima išskirti šiuos privalumus:

- Įvedamas sistemingas ir centralizuotas atlygio valdymas;
- Darbuotojai žino kada ir už ką gali tikėtis darbo užmokesčio peržiūros ir atlyginimo pakėlimo;
- Užtikrinama biudžeto kontrolė ir atlygio atitikimas rinkai;
- Sustiprinama galimybė išlaikyti ir pritraukti geriausius darbuotojus;
- Užtikrinama Grupės kontrolė.

Proceso realizavimo problemos ir tobulinimo galimybės:

- Įdiegti KPI sistemą administracijos, pirkimų ir finansų padalinių darbuotojams;
- Daugelis šiemet atlygio peržiūroje dalyvavusių vadovų tokiaame procese dalyvavo pirmą kartą, tad svarbu jam tinkamai pasiruošti, skirti laiko rinkos analizei, darbuotojų poreikio prognozavimui, atsižvelgti į darbuotojų metinio veiklos vertinimo rezultatus;

- Siekiant užtikrinti darbuotojų darbo užmokesčio atitikimą rinkos tendencijoms, svarbu užtikrinti dalyvavimą atlyginimų tyrimuose, įdiegti bendrą pareigybių vertinimą;
- Svarbu užtikrinti tinkamą komunikaciją darbuotojams pasibaigus peržiūrai, informuoti atlyginimo pakėlimą gavusius bei tinkamai paaiškinti pakėlimo negavusius darbuotojus.

3.6. Talentų valdymas

Metinė talentų peržiūra (*angl. People Review*) organizacijoje 2017 m. buvo atliekama antrą kartą. Tai procesas, kurio metu personalo vadovas individualaus susitikimo metu su padalinio vadovu aptaria darbuotojų potencialą, pakeičiamumą, išskiria organizacijos talentus bei aptaria jų vystymo planus, numato atviras pozicijas 6 mėn laikotarpiui, identifikuoja keistinus darbuotojus. Remiantis teorinėje dalyje pateiktu Armstrong talentų valdymo veiklų aprašymu, galima teigti jog šį procesą sudaro talentų auditas, pozicijų vystymas bei pakeičiamumo planavimas. Šio proceso tikslai:

1. Įvertinti darbuotojų potencialą;
2. Nustatyti pagrindinius išteklius bei sukurti veiksmų planą jų vystymui;
3. Parengti pagrindinių darbuotojų pakeičiamumo planus bei nustatyti rizikos sritis (kai nėra pozicijos perėmėjo ar nepakankama patirtis);
4. Pasidalinti informacija apie verslo strategiją, organizacinius ir žmogiškųjų išteklių iššūkius (atviras pozicijas, atlygio atitikimą rinkai ir kt.)

Nors pirmoji talentų peržiūra vyko 2016 m., ji buvo labiau formali, padalinių vadovai į procesą įsitraukė minimaliai, talentų vystymo planai nebuvo nustatyti, taigi pasibaigus procesui, tolimesni veiksmai nevyko. Šiais metais įvyko susitikimai su devyniais padalinių vadovais, jų metu metu buvo įvertinti 52 darbuotojai iš 210:

10 lentelė. Talentų peržiūros dalyvių suvestinė

Padalinys	Darbuotojų skaičius	Įvertinti darbuotojai	Įvertintų darbuotojų %	Amžiaus vidurkis	Darbo stažas
Vadovybė	9	9	100%	40	4
Pardavimai	41	14	34%	41	3
Marketingas	3	3	100%	31	4
Finansai ir administracija	13	9	69%	42	10
Žmogiškieji itekliai	1	0	0	33	0,5
Gamyba, logistika, pirkimai	143	17	12%	40	6
Viso	210	52	25%	40	6

Pirmiausia buvo parengta įmonės organizacinė struktūra pagal atskirus padalinius, joje surašyti padalinių vadovai ir vienu lygiu žemiau jiems esantys darbuotojai. Kiekvienam iš jų nustatytas pavaduojantis darbuotojas 3 lygiais:

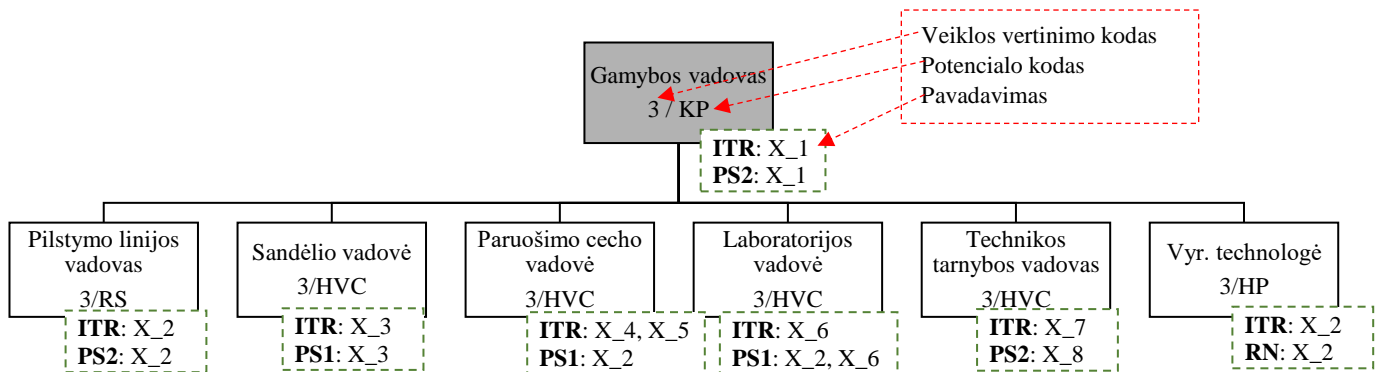
ITR (*angl. Immediate Temporary Replacement*) – neatidėliotinas laikinas pakeitimas, pvz. skubiu atveju;

RN (*angl. Ready Now*) – darbuotojas, pasiruošęs perimti poziciją;

PS1 (*angl. Planned Succession 1*) – galintis perimti poziciją 1-2 metų bėgyje;

PS2 (*angl. Planned Succession 2*) - galintis perimti poziciją 3-5 metų bėgyje.

Pavyzdžiu pateikiama Vilniaus gamybinio padalinio struktūra:



24 pav. Vilniaus gamybinio padalinio vadovų struktūra

Kaip matome iš pateiktos schemos, neatidėliotina pakeitimą turi visi vertinti darbuotojai, tačiau pakeitimą, pasiruošęs perimti poziciją – tik viena darbuotoja – vyr. technologė. Trys darbuotojai turi potencialius pozicijos perėmėjus, kurie pasiruošę būtų 3-5 metų bėgyje, trys darbuotojai – 1-2 metų bėgyje. Viena darbuotoja (X_2) gali nedelsiant pavaduoti dviejų padalinių vadovus, ji taip pat gali būti ugdoma kaip potenciali keturių pozicijų perėmėja – pilstymo linijos vadovo, paruošimo cecho vadovo, laboratorijos vadovo ar vyr. technologės, taigi svarbu toliau aptarti galimybes su darbuotoja ir sudėlioti tinkamą veiksmų planą.

Darbuotojai buvo vertinami pagal pateiktas kategorijas ir jų aprašymus (žr. 11 priedą), kuriose atsispindi potencialas ir ilgalaikis vykdymas (long-term performance). Šiuo atveju potencialas - gebėjimas priimti sprendimus ir atsakomybę, gebėjimas augti organizacijoje (pozicijos, misijos, atsakomybė), dirbti su kitais hierarchinėje ir matricinėje struktūroje. Ilgalaikis vykdymas – gebėjimas nuolatos ir nuosekliai pasiekti rezultatus. Didžiausias dėmesys skiriamas individualiam ir tvariam darbuotojo našumui per pastaruosius (2-3) metus (jei įmanoma), o ne vienam konkrečiam pasiekimui ar veiklos laikotarpiui. Galimi 9 potencialo kodai:

- TP (*angl. Top Talent*) – Top talentas;

- ET (*angl. Emerging Talent*) – Ryškėjantis talentas;
- RS (*angl. Rising Star*) - Kylanti žvaigždė;
- EP (*angl. Emerging Performer*) – Augantis vykdytojas;
- KP (*angl. Key Performer*) – Svarbus vykdytojas;
- HP (*angl. High Profesional*) – Profesionalas;
- HVC (*angl. Highly Valued Contributor*) – Vertingas bendradarbis;
- IP (*angl. Inconsistent Performer*) – Nenuoseklus vykdytojas;
- LP (*angl. Low Performer*) – Žemas vykdytojas.











Kiekvienam iš kodų pateikiamas aprašymas, pvz. Kylanti žvaigždė – vertingas komandos narys; nuolat pateisina ir retkarčiais viršija lūkesčius; geba priimti naujus ir skirtingus iššūkius; lengvai susidoroja su iššūkiais ir problemomis; greitai susitvarko su naujomis užduotimis; turi potencialą ir gebėjimų įvairioms karjeros kryptims.

Įmonėje talentais laikomi darbuotojai, kuriems priskirti Top talento, Kylančios žvaigždės ir Ryškėjančio talento kodai. Remiantis šiais kriterijais, identifikuoti aštuoni talentai – keturi Ryškėjantys talentai ir keturios Kylančios žvaigždės, Top talentų neidentifikuota.

ILGALAIKIS VYKDYMAS	PROFESIONALAS (HP) - 5	RYŠKĖJANTIS TALENTAS (ET) - 4	TOP TALENTAS (TP) - 0
	VERTINGAS BENDRADARBIS (HVC) - 23	SVARBUS VYKDYTOJAS (KP) - 10	KYLANTI ŽVAIGŽDĖ (RS) - 4
	ŽEMAS VYKDYTOJAS (LP) - 0	NENUOSEKLUS VYKDYTOJAS (IP) - 6	AUGANTIS VYKDYTOJAS (EP) - 0
	POTENCIALAS		

25 pav. Talentų peržiūros rezultatai

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų paskirstymas patenka į numatytus rėžius, išskyrus geltonas „dėžutes“ – Vertingų bendradarbių ir Nenuoseklių vykdytojų skaičius viršija rekomenduojamas gaires 60%:

Paskirstymo gairės					
Tikslas	 Max 20%	 30%	 10%	 35%	 5%
Faktas	 8%	 27%	 10%	 56%	 0%

26 pav. Talentų pasiskirstymo gairės

Identifikavus organizacijos talentus, toliau nustatomi planai jiems vystyti su terminais ir atsakingais darbuotojais, pvz.:

11 lentelė. Talentų vystymo planas

Darbuotojas	Pareigos	Potencialo kodas	Veiksmų planas	Atsakingas	Terminai	Mobilumas
X_1	Planavimo vadybininkė	ET	Įtraukti į klasterio projektus, klientų aptarnavimo vystymą; Logistikos vadovo pavadavimas susirinkimuose.	Tiesioginis vadovas	II ketv. 2018	Funkcinis
X_2	Finansų kontrolierė	RS	Latvijos įmonės pilnos finansinės kontrolės perdavimas; Įtraukimas į finansų padalinio valdymą; Vidiniai ir išoriniai mokymai.	Tiesioginis vadovas ir personalo vadovas	IV ketv. 2017	Funkcinis ir geografinis
X_3	Analitikas	RS	Įtraukti į grupės projektus, mokymus.	Tiesioginis vadovas ir personalo vadovas	Iki 2018 pabaigos	Funkcinis ir geografinis

Kitas žingsnis – identifikuoti kritines pozicijas, t.y. tokias, kurios reikalauja ypatingų žinių ar į kurias sudėtinga rasti darbuotojų. Tokių buvo rastos trys pozicijos gamybiniame padalinyje Rokiškio raj.:

12 lentelė. Kritinių pozicijų sąrašas

Darbuotojas	Pareigos	Potencialo kodas	Pavadavimo planas	Veiksmų planas	Atsakingas	Terminai
X_1	Vyr. inžinierius	KP	Identifikuoti pavaduojantys PS1 ir PS2	Mokymai, įtraukimas į projektus, kasdienius darbus, vadovo koučingas	Padalinio vadovas, personalo vadovė	II ketv. 2017 – I ketv. 2018
X_2	Vyr. technologė	KP	Identifikuotas pavaduojantis PS2	Padalinio vadovas, personalo vadovė	Padalinio vadovas, personalo vadovė	IV ketv. 2017 – I ketv. 2018
X_3	Padalinio vadovas	IP	Identifikuotas pavaduojantis PS2 išeina iš darbo spalio mėn.	Rasti naują potencialų pavaduotoją, paruošti pavadavimo planą	Klasterio gamybos vadovas, personalo vadovė	IV ketv. 2017

Dar viena galimybė talentų peržiūros proceso metu – identifikuoti darbuotojus, kurie yra neužtikrintose pozicijose – grįžę iš vaiko priežiūros atostogų, netinkantys dabartinei pozicijai ar žemi vykdytojai. Tokių darbuotojų šiais metais identifikuota buvo šeši. Jiems taip pat nustatytas tolimesnis veiksmų planas su atsakingais asmenimis bei terminais, pvz.:

13 lentelė. Neužtikrintų pozicijų sąrašas ir veiksmų planas

Darbuotojas	Pareigos	Potencialo kodas	Veiksmų planas	Atsakingas	Terminai
X_1	Regiono vadovas	IP	Pakeitimas	Tiesioginis vadovas, personalo vadovė	Per 6 mėn.
X_2	Produktų grupės vadovas	IP	Pakeitimas	Tiesioginis vadovas, personalo vadovė	Per 6 mėn.

13 lentelės tęsinys

X_3	Produktų grupės vadybininkas	IP	Planas A: vadovo pagalba ir kontrolė, pokyčio fiksavimas; Planas B: pakeitimas.	Tiesioginis vadovas	1 mėn. Per rugsėjo mėn
-----	------------------------------	----	--	---------------------	---------------------------

Kaip matoma iš pateikto pavyzdžio, dviems darbuotojams numatytas atleidimas ir pakeitimas 6 mėnesių laikotarpyje, trečiam darbuotojui numatytos dvi galimybės: pagerinti rezultatus 1 mėn laikotarpyje, o nepasiteisinus – atleidimas ir pakeitimas. Darbuotojai, patekę į šį sąrašą, apie tai informuojami nėra, tai konfidenciali informacija, skirta tiesioginiam vadovui ir personalo vadovui.

Ataskaita užbaigiama atvirų pozicijų per ateinančius 6 mėn sąrašu bei tolimesnių veiksmų planu, kuris sudėliojamas talentų peržiūros susitikimo metu, kuriame aukščiausiai Grupės vadovybei pristatomi šalių rezultatai.

Įdiegus Talentų valdymo sistemą, galima išskirti šiuos privalumus:

- Organizacija reguliariai peržiūri žmogiškuosius resursus, įvertina turimą darbuotojų potencialą ir jų karjeros galimybes;
- Suplanuoja vadovų ir specialistų pakeičiamumą trumpalaikėje ir ilgalaikėje perspektyvoje;
- Identifikuoja įmonės talentus, nustato jų vystymo veiksmų planus;
- Identifikuoja kritines pozicijas, darbuotojus esančius neužtikrintose pozicijose bei numato tolimesnius veiksmus.

Proceso realizavimo problemos ir tobulinimo galimybės:

- Dalis vadovų, dalyvavusių talentų peržiūros procese, savo pozicijose buvo nauji, nepažįstantys visų darbuotojų, tad svarbu užtikrinti, kad tokiais atvejais būtų įtraukti kiti naudingos informacijos suteikti galintys darbuotojai, buvę vadovai ar kitų padalinių vadovai;
- Talentų peržiūros metu gauti rezultatai yra vertingi tolimesniam talentų vystymui, darbuotojų pakeičiamumo planavimui, tad būtina užtikrinti tolimesnį veiksmų plano įgyvendinimą, palaikyti nuolatinį ryšį su padalinio vadovais ar kitais atsakingais darbuotojais;

3.7. Projekto išplėtimo ir tobulinimo galimybės

Šiuo metu įmonėje pradėtas ar planuojamas ir kitų žmogiškųjų išteklių valdymo procesų diegimas:

- Personalo administravimo procesas – atsižvelgiant į naująjį Darbo kodeksą bei su jo įsigaliojimu atsiradusias prievoles naujoms tvarkoms, į procesą įtraukti dalį apie įmonėje „X“ galiojančias tvarkas ir politkas, darbuotojų supažindinimo tvarką, peržiūrų eigą.
- Darbuotojų paieškos ir atrankos procesas – suradus, atrinkus ir įdarbinus darbuotoją numatomas kitas žingsnis – jo adaptacija, tad į procesą būtina įtraukti adaptacijos etapą, kuris užtikrintų tinkamą darbuotojo įvedimą į poziciją ir įsiliejimą į organizaciją.
- Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas – siekiant užtikrinti efektyvų žmogiškųjų išteklių naudojimą, būtina planuoti būsimą darbuotojų poreikį. Atsižvelgiant į tai, kad įmonės „X“ veikla turi sezoniškumą, gamybos apimčių padidėjimo periodus, darbuotojų poreikio planavimas yra reikšmingas siekiant efektyvumo.
- Darbuotojų ugdymo politika - nors įmonėje „X“ darbuotojų mokymai organizuojami pagal poreikį, sistemiško jų valdymo nėra. Padalinių vadovai kasmet suplanuoja privalomus ir pageidaujamus mokymus ateinantiems metams, mokymų biudžetą ir preliminarias datas, gauna vadovybės patvirtinimą ir už tolimesnį vykdymą bei kontrolę atsako patys. 2017 m. spalio mėn. Grupė pristatė gaires darbuotojų ugdymui, o gruodžio mėnesį planuoja pristatyti Darbuotojų ugdymo politiką, kuri bus įgyvendinta visose Grupės įmonėse.
- Darbo aprašų projektas – iki 2018 m. sausio mėnesio planuojama atnaujinti ar sukurti darbo aprašymus visoms įmonėje esančioms pareigybėms pagal naują parengtą formą (žr. 12 priedą), kadangi iki šiol dalis darbuotojų neturi arba vadovaujasi nebeaktualiomis ir koreguotinomis pareiginėmis instrukcijomis;
- Mercer vadovų pareigybių vertinimas – iki 2017 m. pabaigos planuojama atlikti visų pareigybių vertinimą pagal tarptautinės kompanijos „Mercer,, IPE (*angl. International Position Evaluation*) metodiką.
- Darbininkų atrankos proceso standartizavimas –2017 m. gegužės mėn. standartizavus specialistų ir vadovų paieškos ir atrankos procesą, iki metų pabaigos planuojama parengti ir darbininkų (*angl. blue-collar*) paieškos ir atrankos standartizuotą procedūrą.
- Metinio veiklos vertinimo proceso tobulinimas – 2018 m. organizuojant veiklos vertinimą, reikėtų skirti dėmesio tarpinei peržiūrai, kurios metu vadovas su darbuotoju apžvelgtų iškeltų tikslų siekimo progresą, suteiktų darbuotojui reikalingą pagalbą ar peržiūrėtų resursus.
- Darbuotojo atleidimo procesas – skirti dėmesio darbuotojui būtina ne tik jo atrankos ir priėmimo proceso metu, bet ir atleidžiant, tad įmonėje „X“ būtina įdiegti privalomus išėjimo iš darbo pokalbius su personalo vadovu išeinantiems vadovams ir specialistams. Surinkti duomenys padėtų atskleisti

darbuotojų išėjimo priežastis, procesų tobulinimo galimybes, kas organizacijoje yra gerai ir ką dar reikėtų tobulinti.

- Atlygio sistema– įmonėje „X“ patvirtintą atlygio sistemą būtų galima papildyti ir kitomis egzistuojančiomis atlygio formomis, kurios įeina į galutinį atlygį, pvz. apmokamas laisvadienis gimimo dienos proga, piniginė dovana jubiliejaus proga, pašalpa mirus šeimos nariui ir pan. Taip pat įdiegti KPI sistemą administracijos, pirkimų ir finansų padalinių darbuotojams.
- Talentų valdymas – šiam procesui reikalingos reguliarios peržiūros, vadovo susitikimai su darbuotoju, kuriam numatytas vystymo planas tam, kad būtų užtikrintas sėkmingas jo įgyvendinimas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Siekiant veiklos efektyvumo, įmonės konkurencingumo, o taip pat didėjant globaliai konkurencijai dėl darbuotojų, „kaistant“ darbo rinkai, organizacijos privalo užtikrinti efektyvų ir tinkamą svarbiausio resurso – žmogiškųjų išteklių – valdymą. Tai gali užtikrinti tikslingas, kryptingas žmogiškųjų išteklių planavimo, atrankos ir samdos, tiesioginio ir netiesioginio atlygio, motyvavimo, ugdymo, darbo vertinimo procesų ir veiksmų sistema bei jų suderinimas su bendra organizacijos strategija.
2. Nepaisant ilgametės ir sėkmingos įmonės „X“ veiklos, sistemingo žmogiškųjų išteklių valdymo nebuvo, dalis jų veikė neefektyviai ar tik formaliai. Poreikis standartizuoti procesus, adaptuoti Grupės tvarkas atsirado 2016 m., o nuo 2017 m. įmonėje pradėjusi dirbti personalo vadovui, galimybė įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymo procesų diegimo projektą.
3. 2017 m. sėkmingai įdiegti šie žmogiškųjų išteklių valdymo procesai ir funkcijos: personalo administravimo standartizavimas, darbuotojų paieškos ir atrankos proceso diegimas, darbuotojų metinis veiklos vertinimas, sisteminė atlygio peržiūra bei patvirtinta įmonės „X“ atlygio sistema, atlikta organizacijos talentų peržiūra.
4. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesai įdiegti ne visi, paruošti tolimesni projekto išplėtimo planai ir tobulinimo galimybės: personalo administravimo, darbuotojų paieškos ir atrankos proceso, metinio veiklos vertinimo, atlygio ir talentų peržiūros tobulinimas; žmogiškųjų išteklių planavimo, darbuotojų ugdymo, darbuotojų atleidimo, darbininkų paieškos ir atrankos procesų diegimas; darbo aprašų atnaujinimas, pareigybių vertinimas pagal Mercer metodiką.
5. Įgyvendintas projektas yra naujas organizacijoje, tęstinis, reikalaujantis nuolatinio procesų tobulinimo, efektyvumo ir tolimesnės plėtros užtikrinimo. Projekto metu standartizuoti ir įgyvendinti procesai padeda organizacijai tinkamai valdyti žmogiškuosius resursus, siekti įmonės tikslų, išlaikyti konkurencingumą rinkoje.

LITERATŪRA

1. Armstrong, Michael. 2006. *Armstrong's Handbook of Humanresource Management Practice*. London; Philadelphia (Pa.): Kogan Page.
2. Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Humanresource Management Practice*. London; Philadelphia (Pa.): Kogan Page.
3. Armstrong, Michael, ir Stephen Taylor. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
https://books.google.lt/books?id=ju4HDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
4. Analoui, Farhad. 2007. *Strategic human resource management*. London: Thomson Learning.
5. Baršauskienė, Viktorija. 2012. *Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Vitae Litera.
<https://www.ebooks.ktu.lt/einfo/407/zmogiskuju-istekliu-vadyba/>
6. Boxall, Peter F, ir John Purcell. 2011. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
https://books.google.lt/books?id=6L4cBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
7. Dei Mensah, Rebecca. 2013. *Principles of Human Resource Management*. Bloomington: Xlibris LLC.
https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=PTgSAGAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Principles+of+human+resource+management&ots=fjP618ZkTK&sig=y-NcbjOMggxl04w1Bb-NiTngiz0&redir_esc=y#v=onepage&q=Principles%20of%20human%20resource%20management&f=false.
8. Dessler, Gary. 2011. *Human resource management*. Harlow: Pearson.
9. *International Human Resource Management: A Cross-cultural and Comparative Approach / edited by Paul Iles and Crystal Zhang*. 2013. London : Chartered Institute of Personnel and Development.
10. York, Kenneth M. 2010. *Applied Human Resource Management: Strategic Issues and Experiential Exercises*. Los Angeles (Calif.): Sage Publications.
11. Jančiauskas, Eduardas Enrikas. 2006. *Žmogiškųjų išteklių vadyba: I knyga*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
12. Jančiauskas, Eduardas Enrikas. 2009. *Žmogiškųjų išteklių vadyba: II knyga*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.

13. Jančiauskas, Eduardas Enrikas. 2011. *Žmogiškųjų išteklių vadyba: III knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo akademija.
14. Jucevičienė, Palmira, ir Auksė Blažėnaitė. 2012. *Žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje: mokomoji knyga*. Kaunas: KTU leidykla "Technologija". <https://www.ebooks.ktu.lt/einfo/471/zmogiskuju-istekliu-valdymas-intelektualioje-organizacijoje/>.
15. Korsakienė, Renata, Liudmila Lobanova, ir Asta Stankevičienė. 2011. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika. <http://www.ebooks.vgtu.lt/skaitykla.mruni.eu/pdfreader/mogikj-itekli-valdymo-strategijos-ir-procedros#>.
16. Lipinskienė, Diana. 2012. *Personalo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
17. Stone, Dianna L., ir Diana L. Deadrick. 2015. „Challenges and opportunities affecting the future of human resource management“. *Human Resource Management Review* 25: 139–145. https://ac.els-cdn.com/S1053482215000042/1-s2.0-S1053482215000042-main.pdf?_tid=5e1035cc-c897-11e7-b0a2-00000aacb35d&acdnat=1510593990_1310b8c786bba1992211daddc4e6e68a
18. Stoner, James A. F., R. Edward Freeman, ir Daniel R. Gilbert, Jr. 2005. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Stulgienė, Asta, ir Asta Daunorienė. 2009. „Migracijos poveikis darbo jėgos rinkos pusiausvyrai“. *Ekonomika ir vadyba* (14): 986. <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-984.pdf>.
20. Šalčius, Algirdas, ir Ingrida Šarkiūnaitė. 2011. *Žmogiškųjų išteklių valdymas: mokomi knyga*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

SANTRAUKA

Pastaruoju metu itin išryškėja žmogiškųjų išteklių resursų, o kartu ir jų valdymo svarba, kuri toliau auga ir turi vis didesnę įtaką organizacijų efektyvumui ir veiklos rezultatams. Nepaisant ilgametės ir sėkmingos įmonės „X“ veiklos, sistemingo žmogiškųjų išteklių valdymo nebuvo, dalis jų veikė neefektyviai ar tik formaliai. Galimybė įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymo procesų įgyvendinimo projektą atsirado 2017 m. organizacijoje pradėjus dirbti personalo vadovei.

Temos aktualumas - Visi ištekliai - materialieji, finansiniai, informaciniai, inovaciniai - yra svarbūs organizacijų veiklai, tačiau pastaruoju metu itin išryškėja žmogiškųjų išteklių, o kartu ir jų valdymo svarba, kuri toliau augs ir turės vis didesnę įtaką organizacijų veiklos rezultatams. Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai nėra vien darbuotojų samda, atleidimas, saugių darbo sąlygų ar tinkamo atlygio užtikrinimas, tai efektyvus žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų.

Problema - neefektyviai naudojami žmogiškieji ištekliai kelia grėsmę sėkmingam įmonės konkurencingumui.

Magistro baigiamojo darbo tikslas - standartizuoti bei įdiegti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus įmonėje „X“.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti dabartinius žmogiškųjų išteklių valdymo procesus įmonėje „X“;
2. Reglamentuoti, adaptuoti bei įdiegti standartizuotus žmogiškųjų išteklių valdymo procesus įmonėje „X“;
3. Atlikti įdiegtų procesų analizę bei pateikti galimas projekto gerinimo ir plėtros galimybes.

Tyrimo metodai:

1 uždaviniui: dokumentų analizės, stebėjimo, interviu, apklausos, apibendrinimo metodus, kurie leis identifikuoti, apibrėžti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių procesus organizacijoje.

2 uždaviniui: dokumentų rengimas, diegimas.

3 uždaviniui: dokumentų analizės, interviu, apklausos, apibendrinimo metodai, kurie atskleis įdiegtų procesų veiksmingumą bei padės suformuluoti plėtros galimybes.

Darbo struktūra: magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 pagrindinės darbo dalys, išvados bei rekomendacijos, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas bei priedai. Darbe panaudoti 26 paveikslai, 13 lentelių, 12 priedų bei 20 šaltinių. Be priedų, darbo apimtį sudaro 76 puslapiai.

Raktiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių procesai, veiklos vertinimas, talentų valdymas, darbuotojų paieška ir atranka.

SUMMARY

Recently, human resource, and, at the same time, the importance of their management, are becoming more and more important and have an increasing influence on organizations' efficiency and their results. Despite of long and successful activity of company X, there was no systematic human resource management, some of its processes were ineffective or just present formally. Opportunity to implement human resource management process project appeared in 2017 when Human Resource Manager position was established in the company.

Relevance of the topic - all resources - material, financial, informative, innovative - are important for organizational activities, but the importance of human resources, and, at the same time, their management, will continue to grow and will have an increasing influence on the performance of organizations. Human resource management is not only recruitment, dismissal, or provision of safe working conditions and adequate remuneration, it's an effective use of human resources, which allows organizations to pursue their own strategic goals.

Problem - inefficiently used human resources threaten the success of a company's competitiveness.

Aim of master thesis - standardize and implement human resources management processes in company X.

Objectives:

1. Analyze the current human resources management processes in the company X;
2. To regulate, adapt and implement standardized human resource management processes in company X;
3. To analyse implemented processes and to present possible opportunities for project improvement and development.

Methods:

Objective 1: document analysis, observation, interviewing, surveys, summarizing methods that will identify, define and evaluate human resources processes in organization.

Objective 2: document preparation, implementation.

Objective 3: document analysis, interviews, surveys, summarizing methods that will reveal the effectiveness of the implemented processes and help formulate development opportunities.

Structure of the work: Master thesis consists of introduction, 3 main parts of the work, conclusions and recommendations, summary in Lithuanian and English, references and annexes. The work uses 26 pictures, 13 tables, 12 annexes and 20 sources. The volume of work is 76 pages excluding annexes.

Keywords: human resources, human resource processes, performance evaluation, talent management, recruitment and selection.

PRIEDAI

1 Priedas

[Pridėti klausimą čia](#)

1. Kokie buvo / yra jūsų lūkesčiai personalo vadovui?



[Pridėti klausimą čia](#)

2. Kaip / kuo dar personalo vadovas galėtų jums padėti?



[Pridėti klausimą čia](#)

3. Kokių pasikeitimų pajutote įmonėje atsiradus personalo vadovui?



[Pridėti klausimą čia](#)

Nr.	Ką?	Kas?	Kam?	Kada?
1. Darbuotojo priėmimas				
1.	Naujo darbuotojo priėmimo formos užpildymas ir pateikimas	Tiesioginis vadovas	Personalo vadovui	Prieš pradėdant darbuotojo atranką
2.	Darbuotojo dokumentų / duomenų įdarbinimui pateikimas: <ul style="list-style-type: none"> • Asmens dokumentas; • Gyvenamosios vietos adresas; • Banko sąskaitos numeris; • Medicininė knygelė, žalioji kortelė; • Nuotrauka darbo pažymėjimui; • Vaikų gimimo liudijimai; • Diplomų, sertifikatų kopijos; • Neįgalumo pažymėjimas. 	Tiesioginis vadovas	Personalo ir biuro vadybininkei	Ne vėliau kaip 3 d.d. iki darbuotojo darbo pradžios
3.	Darbuotojo įdarbinimo dokumentų parengimas: <ul style="list-style-type: none"> • Darbo sutartis (2 egz.); • Visiškos materialinės atsakomybės sutartis (2 egz.); • Prašymas dėl atlyginimo pervedimo į banko sąskaitą bei NPD, PNPD taikymo; • Darbuotojo pažymėjimas; • Darbo aprašymas. 	Personalo ir biuro vadybininkė		Ne vėliau kaip 3 d.d. iki darbuotojo darbo pradžios
4.	Pranešimo Sodrai pateikimas, darbuotojo asmens bylos užvedimas, kortelės Vikarinoje sukūrimas	Personalo ir biuro vadybininkė		Ne vėliau kaip 1 d.d. iki darbuotojo darbo pradžios
5.	Pranešimo apie naują darbuotoją (vadovus ir specialistus) parengimas ir išplatimas	Personalo vadovas	Visiems	Pirmąją darbuotojo darbo dieną

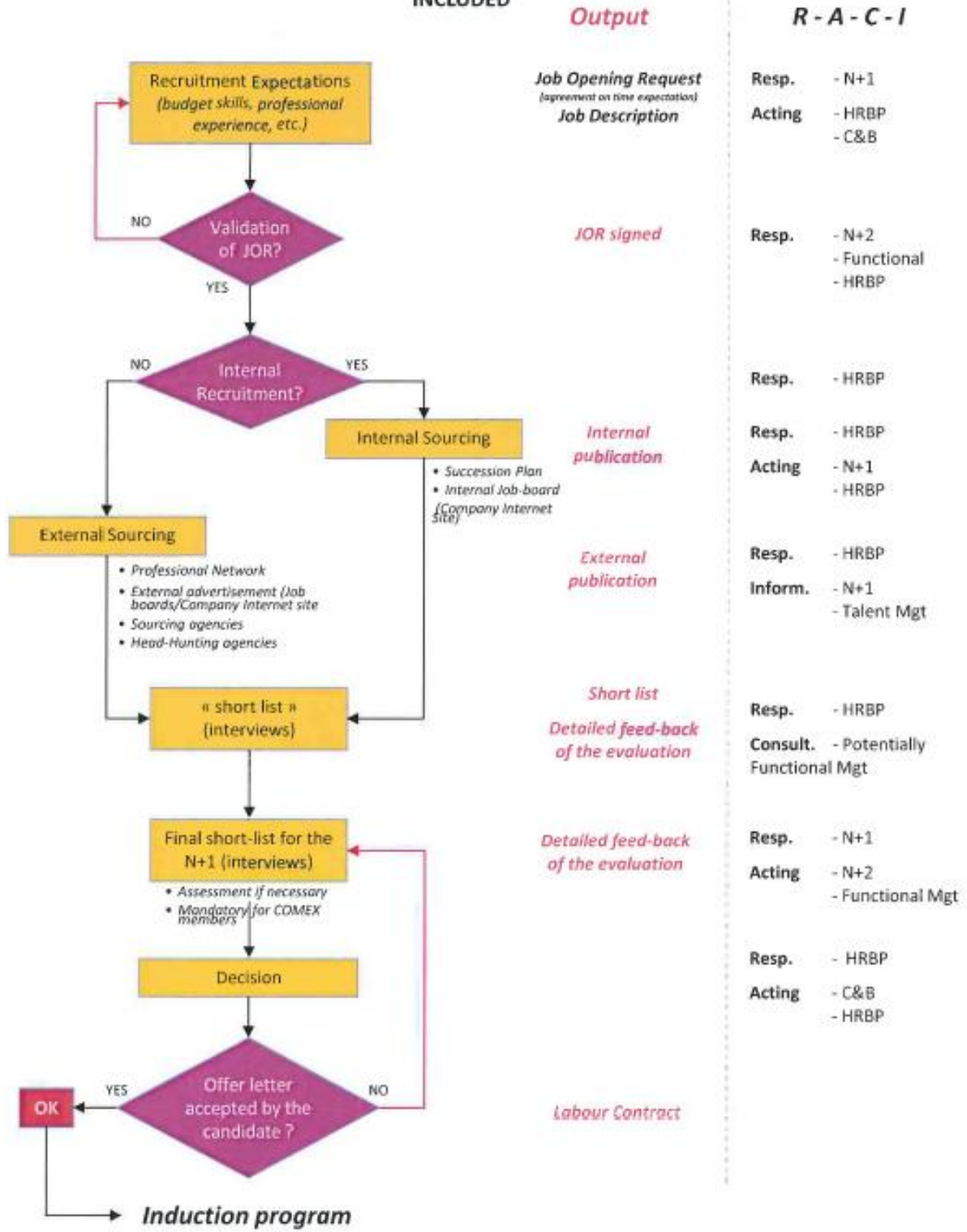
6.	Įvedimo programos parengimas (vadovams, specialistams)	Tiesioginis vadovas su personalo vadovo pagalba		3 d.d. iki darbuotojo darbo pradžios
7.	IT formų užpildymas ir pateikimas	Tiesioginis vadovas	IT specialistui	Ne vėliau kaip 1 savaitė iki darbuotojo darbo pradžios
2. Darbuotojo (vadovų ir specialistų) bandomojo laikotarpio rezultatų vertinimas				
1.	Bandomojo laikotarpio tikslų iškėlimas	Tiesioginis vadovas		1 d.d. iki darbuotojo darbo pradžios
2.	Priminimas elektroniniu paštu apie bandomojo laikotarpio pabaigą	Personalo ir biuro vadybininkė	Tiesioginiam vadovui	1 savaitę iki bandomojo laikotarpio pabaigos
3.	Bandomojo laikotarpio tikslų pasiekimo įvertinimas, grįžtamojo ryšio darbuotojui suteikimas	Tiesioginis vadovas		Ne vėliau kaip 3 d.d. iki bandomojo laikotarpio pabaigos
4.	Neišlaikius bandomojo laikotarpio, sutarties nutraukimo dokumentų parengimas	Personalo ir biuro vadybininkė		Ne vėliau kaip 3 d.d. iki bandomojo laikotarpio pabaigos
5.	Darbuotojo apklausa pasibaigus bandomajam laikotarpiui	Personalo vadovas		Per 1 savaitę nuo bandomojo laikotarpio pabaigos
3. Darbo sutarties keitimas				
1.	Informacijos dėl keičiamų darbo sutarties sąlygų pateikimas	Tiesioginis vadovas	Personalo vadovui	3 d.d. iki pasiekimų įsigaliojimo
2.	Darbo sutarties priedo ir įsakymo parengimas	Personalo ir biuro		Ne vėliau 1 d.d. iki pasikeitimų įsigaliojimo
3.	IT formos užpildymas ir pateikimas	Tiesioginis vadovas	IT specialistui	Ne vėliau kaip 1 savaitė iki pasikeitimų įsigaliojimo pradžios
4. Darbuotojo atleidimas				

1.	Prašymas atleisti iš darbo, patvirtintas vadovo	Tiesioginis vadovas	Personalo ir biuro vadybininkei	20 k.d. iki paskutinės darbo dienos
2.	Pasiūlymas nutraukti darbo sutartį	Teisininkas	Tiesioginiam vadovui / personalo vadovui	Pagal poreikį
3.	Atleidimo dokumentų parengimas: <ul style="list-style-type: none"> • Darbo sutarties priedas dėl sutarties nutraukimo; • Atsiskaitymo lapelis; • Materialinių vertybių grąžinimo aktas. 	Personalo ir biuro vadybininkė	Atleidžiamam darbuotojui	Paskutinę darbuotojo darbo dieną
4.	IT formos užpildymas ir pateikimas	Tiesioginis vadovas	IT specialistui	Ne vėliau kaip 1 savaitė iki darbuotojo darbo pabaigos
5.	Darbo laiko apskaitos žiniaraščio parengimas	Personalo ir biuro vadybininkė		Paskutinę darbuotojo darbo dieną
6.	Darbo užmokesčio paskaičiavimas, atsiskaitymas su darbuotoju,	Darbo užmokesčio buhalterė		Paskutinę darbuotojo darbo dieną
7.	Pranešimo Sodrai pateikimas	Personalo ir biuro vadybininkė		Paskutinę darbuotojo darbo dieną
8.	Vidinis pranešimas apie atleidžiamą darbuotoją (vadovą ar specialistą)	Personalo vadovas		Paskutinę darbuotojo darbo dieną
5. Darbo laiko apskaita				
1.	Viršvalandžių, priedų pateikimas	Padalinių vadovai	Personalo ir biuro vadybininkei	Iki einamojo mėnesio paskutinės darbo dienos
2.	Darbo laiko apskaitos žiniaraščių parengimas, išsiuntimas patvirtinimui	Personalo ir biuro vadybininkė	Padalinių vadovams	Iki einamojo mėnesio 1 d.d.
3.	Darbo laiko apskaitos žiniaraščių patvirtinimas	Padalinių vadovai	Personalo ir biuro vadybininkei	Iki einamojo mėnesio 1 d.d.

4.	Darbo laiko apskaitos žiniaraščių patvirtinimas Vikarinoje	Personalo ir biuro vadybininkė		Iki einamojo mėnesio 1 d.d.
6. Atostogos / laisvadieniai / neatvykimai				
1.	Atostogų / mamadienio / laisvadienio prašymas, patvirtintas vadovo	Darbuotojas / tiesioginis vadovas	Personalo ir biuro vadybininkei	Ne vėliau kaip 1 d.d. iki atostogų / laisvadienio pradžios
2.	Atostogų / mamadienio / laisvadienio prašymo suvedimas į Vikarinos programą	Personalo ir biuro vadybininkė		Ne vėliau kaip 1 d.d. iki atostogų / laisvadienio pradžios
3.	Atostogų prašymo perdavimas atostoginių išmokėjimui, jei to prašo darbuotojas	Personalo ir biuro vadybininkė	Darbo užmokesčio buhalterei	Ne vėliau kaip 3 d.d. iki atostogų pradžios
4.	Pranešimas apie darbuotojo nedarbingumą / neatvykimą į darbą (pravaikštą)	Tiesioginis vadovas	Personalo ir biuro vadybininkei	Pirmąją nedarbingumo / neatvykimo į darbą dieną
5.	Pranešimas Sodrai apie tėvystės / vaiko priežiūros / mokymosi ar kitas atostogas, pravaikštą	Personalo ir biuro vadybininkė		Ne vėliau kaip 1 d.d. iki atostogų pradžios / pirmąją pravaikštos dieną
6.	Nedarbingumų suvedimas į Vikarinos programą	Darbo užmokesčio buhalterė		1 kartą per savaitę
7.	Neatvykimo į darbą (pravaikštos) suvedimas į Vikarinos programą	Personalo ir biuro vadybininkė		Pirmąją neatvykimo į darbą dieną

RECRUITMENT PROCESS

HR BUSINESS PARTNERS : JOB GRADE 7 TO 9 INCLUDED



ROLE DEFINITION : Clarify the function , reporting line and geographical base of operations			
Reference number :		Base of operation :	
Job title :		Line Manager's name :	
STATUS :			
Contract type : <input type="checkbox"/> Full time <input type="checkbox"/> Contract / Length : ___ months		New Role: <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No	
Clusters :		Replacement : <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No	
Business :		If yes, whose? (Last name, First name) :	
Function :			
Requested start date :			
BUDGET			
Budgeted :		<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No / When is the role budgeted for :	
MAXIMUM REMUNERATION PACKAGE		FINANCIAL JUSTIFICATION	
Annual basic salary (Gross) :			
Bonus :			
Additional benefits :			
Other :			
Total value of package :			
APPROVAL PROCESS			
CONTROL APPROVAL		SIGN OFF APPROVAL	
Control approval will be given after verification of the information given above		Signatures 4 & 5 will not be valid without signatures (1), (2) et (3) being given first	
Name / Date / Signature		Name / Date / Signature	
1	LINE MANAGER	4	Line Manager's Manager
2	Local/dedicated HR	5	Site Director/Local Function Director (if applicable)
3	Local General Manager	6	Cluster Director
HOLDING APPROVAL (MBWS) - Mandatory			
7	Group Functional Director (Board level)	8	Group Social Manager Controller

FINAL APPROVAL - HOLDING (MBWS) <i>This approval is only required if the request was <u>not budgeted</u> or for a role in Holding</i>			
9	Board / CEO	Name / Date / Signature	
DIFFUSION LIST : Local HR department (original copy), Controller, Managers involved and Holding			

this form will be filled in by the line manager, with support from their local/dedicated HR

No recruitment will be undertaken without a full job description

Role in the organisation

Function/Cluster	
Level	N-X vs. CEO (N)
Job title	
Line Manager's job title	
Stakeholders	Internal : External :
Include a simple organigram	

Overall objectives of the role

--

Other Details

<p>Financial Accountability</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turnover (M€) 	<p>Non-Financial Accountability</p> <ul style="list-style-type: none"> • Total Permanent reports : • Direct Reports : • Functional reports :
--	--

Technical competencies	General competencies
<u>Must-have :</u> <ul style="list-style-type: none"> • 	<u>Must-have :</u> <ul style="list-style-type: none"> •
<u>Ideal (but not absolutely essential):</u> <ul style="list-style-type: none"> • 	<u>Ideal (but not absolutely essential):</u> <ul style="list-style-type: none"> •

Responsibilities

Health/Security/Environment engagement	Ensure the respect of the HSE & Quality process within the Group
Core	
Secondary	

Mission “Process Responsible” (If necessary)	<ul style="list-style-type: none"> - Ensure the efficiency of the process under his/her responsibility; - Set operational objectives & allocate the necessary resources to achieve it; - Ensure the respect of the objectives by the concerned employees.

Profile

Background :	•
Education/ Experience :	
Skills required :	•
Specific knowledge required:	•

Modifications of the Job Description:

Creation date	
Date:	Mention the date and modifications made versus previous version.
Date:	Mention the date and modifications made versus previous version.

PREKIŲ GRUPĖS VADOVAS (-Ė)

Darbo pobūdis

Vystyti ir plėsti priskirtas produktų kategorijas;

Inicijuoti, kurti ir pristatyti rinkoms naujus produktus;

Formuoti asortimentą ir kainodarą;

Stebėti ir analizuoti rinką;

Su agentūrų pagalba kurti ir valdyti prekių ženklų ATL/BTL komunikaciją bei priemones;

Aktyviai dalyvauti eksporto portfelio formavime ir kuruoti prekinius ženklus, skirtus eksporto rinkoms.

Reikalavimai

Aukštasis išsilavinimas (pageidautina rinkodaros / marketingo srityje);

Bent 2 metų patirtis rinkodaros, prekių ženklų valdymo srityse;

Puikūs projektų valdymo įgūdžiai;

Gebėjimas greitai reaguoti į pokyčius rinkoje, išvalgumas;

Geros anglų kalbos žinios;

Komunikabilumas, analitinis mąstymas, orientacija į rezultatą;

Alkoholio rinkos išmanymas (didelis privalumas).

Mes jums siūlome

Įdomų, atsakingą darbą sėkmingai veikiančioje ir nuolat augančioje tarptautinėje įmonių grupėje;

Kompetenciją atitinkantį darbo užmokestį;

Aukštą atsakomybės ir savarankiškumo lygį;

Realias karjeros, profesinio ir asmeninio tobulėjimo galimybes.

Atlyginimas

Derybų klausimas

METINĖ VEIKLOS APŽVALGA

2017 m.

Darbuotojo vardas ir pavardė:

Grupė / šalis / vieta: Rytų Europos klasteris / Lietuva / Vilnius

Pareigos:

Dabartinių pareigų pradžios data:

Grupėje išdirbtas laikas:

Tiesioginio vadovo vardas ir pavardė:

N+2 vadovo vardas ir pavardė:

Metinės veiklos apžvalgos data:

Ankstesnės metinės veiklos apžvalgos data:

Apžvelgiamas laikotarpis: 2016.01.01

iki: 2016.12.31

Pareigybės aprašas:

Yra Nėra

Koreguotinas:

Taip Ne

Jei yra, prašome pridėti pareigybės aprašą.

Metinė veiklos apžvalga (MVA) mums suteikia galimybę peržiūrėti Jūsų užduotis, įgūdžius, tikslus ir karjeros vystymo siekius.

MVA leidžia mums nustatyti tikslus ateinantiems metams, įvertinti pasiekimus bei spragas siekiant praėjusių metų tikslų.

MVA tai ne tik būtinas procesas įmonėje, bet ir esminis komandos valdymo ir vystymo įrankis.

I. Praėjusių metų pasiekimai

1.1 Pasiektų rezultatų vertinimas

Priminimas dėl praėjusių metų individualių tikslų	Procentinė skalė nuo 0 iki 100 Progreso matavimas	Komentarai
	100 % : 80 % : 60 % : 40 % : 20 % : 0 :	
	100 % : 80 % : 60 % : 40 % : 20 % : 0 :	
	100 % : 80 % : 60 % : 40 % : 20 % : 0 :	
	100 % : 80 % : 60 % : 40 % : 20 % : 0 :	

1.2 Įgūdžių vertinimas

Įgūdžiai	NA	Darbuotojas				N+1				Komentarai
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Darbo išmanymas										
Paslaugumas										
Komunikavimas										
Iniciatyvumas										
Taisyklių, nurodymų laikymasis										
Vadyba / valdymas										
Projektų valdymas										
Kiti...										

1.3 Bendras veiklos einant pareigas įvertinimas

Bendri veiklos rezultatai per metus, atsižvelgiant į lūkesčius, numatytas užduotis ir tikslus:

- 4 – Viršyta:** Rodo didelius pajėgumus
- 3 – Visiškai pasiekta:** Pareigybės lygmenyje
- 2 – Iš dalies pasiekta:** Reikalingas ugdymas tam tikrose srityse
- 1 – Visiškai nepasiekta:** Ryškus ugdymo poreikis
- NA – Netaikoma** (e.g. : įmonėje dirba trumpiau nei 6 mėn.)

Vadovo komentarai:

Darbuotojo komentarai:

II. Grupės vertybių nuostatai





Grupės vertybių nuostatais yra grindžiama visų Grupės darbuotojų veikla.

Vertybės (verslumas, meistriškumas, komandinė dvasia ir inovacijos) sudaro pamatinę sistemą, kuria vadovaujasi visi grupės darbuotojai.

Grupės vertybių nuostatų skyriuje numatyta, kaip reikia elgtis tam tikrose situacijose.

Metinės veiklos peržiūra yra puiki galimybė dar kartą priminti Grupės vertybių nuostatų svarbą ir paraginti siekti, kad Jūsų veikla ir tikslai atitiktų šių nuostatų reikalavimus.

- Norėdami nustatyti pasiekimus pagal Grupės vertybių nuostatų skalę, vadovaukitės 7 p. pateikta lentele.

	Tobulintina	Tinkamas lygmuo	Viršija tikėtiną lygmenį	Komentarai
Verslumas  <i>Kurti į rezultatą orientuotą, verslininkišką kultūrą</i>				
Žino ir suvokia nustatytus tikslus				
Imasi iniciatyvos kai tik jis / ji turi galimybę				
Skatina permainas				
Savarankiškas ir įsitraukęs / profesinis sąžiningumas				
Meistriškumas  <i>Veikti vadovaujantis geriausia praktika, siekti didinti klientų pasitenkinimą</i>				
Pilna techninių ir specifinių įgūdžių kontrolė				
Užtikrina atlikto darbo kokybę ir patikimumą				
Efektyvus, organizuotas ir besitobulinantis				
Komandinė dvasia  <i>Skatinti konstruktyvų elgesį</i>				
Bendradarbiauja / veikia skaidriai				
Konstruktyvus ir bendradarbiaujantis elgesys				
Prisideda ir perteikia teigiamą įmonės įvaizdį				
Inovacijos  <i>Kurti inovacijas ir siekti būti konkurentų priešakyje</i>				
Siūlo patobulinimų, pritaikytų jo / jos veiklai				
Demonstruoja reakciją ir numatymą				

III. Ateinančių metų tikslų nustatymas

Tikslų apibrėžimas	Rodiklis ir matavimo sistema	Veiksmų planas (mokymai, materialiniai ištekliai)
TIKSLAS 1 (%)		
TIKSLAS 2 (%)		
TIKSLAS 3 (%)		
VERTYBĖS (10%)	<input type="checkbox"/> Norėdami nustatyti laukiamą darbuotojo elgesį pagal Grupės vertybių nuostatų skalę, vadovaukitės 7 p. pateikta lentele.	
Verslumas		
Meistriškumas		
Komandinė dvasia		
Inovacijos		

IV. Pasiruošimas ateinantiems metams

4.1 Karjeros vystymo tikslai

Kaip įsivaizduoju savo pozicijos vystymą?	Terminai	Vadovo komentarai	Sąlygos

4.2 Mokymai ir ugdymas

Siūloma tema	Įgijami įgūdžiai	Vidiniai ar išoriniai mokymai	Vadovo komentarai

4.3 Komentarai ir parašai

Nuo darbuotojo (N):
Data ir parašas:

Nuo vadovo (N+1):
Data ir parašas:

Nuo vadovo (N+2) :
Data ir parašas:

Vertybės – priedas

Norėdami nustatyti lauktiną elgesį įgyvendinant kiekvieną vertybę, vadovaukitės toliau pateikta lentele.

Tinkamas lygmuo	
Verslumas	
Žino ir suvokia nustatytus tikslus	Žinoti jam / jai nustatytus tikslus ir atsižvelgti į juos atliekant darbus
Imasi iniciatyvos kai tik jis / ji turi galimybę	Gebėti imtis iniciatyvos kai tik jis / ji turi galimybę
Skatina permainas	Atsižvelgti į įmonės vystymo ašis ir / ar korporatyvinį vystymo planą
Savarankiškas ir įsitraukęs / profesinis sąžiningumas	Gebėti būti savarankišku ir demonstruoti profesinį sąžiningumą
Meistriškumas	
Pilna techninių ir specifinių įgūdžių kontrolė	Pilna kompleksinių ir techninių įgūdžių kontrolė Pilna darbo kontrolė – gerbia taisykles ir instrukcijas Suvokti vidinių ir išorinių klientų santykių svarbą
Užtikrina atlikto darbo kokybę ir patikimumą	Būti patikimam atliekant darbus Lavinti autokontrolę Gerbti procesus Būti budriam ypatingais atvejais
Efektyvus, organizuotas ir besitobulinantis	Gerbti leidžiamus darbų atlikimo laikus / laikytis skirtų terminų Gebėti organizuoti / sistemizuoti / prioretizuoti priskirtas užduotis Žinoti kaip valdyti sudėtingas situacijas Atsižvelgti į konstruktyvią vadovų ir kolegų kritiką
Komandinė dvasia	
Bendradarbiauja / veikia skaidriai	Būti komandos dvasia Aiškiai komunikuoti ir keistis informacija su vadovais komandos nariais, kitais departamentais ir bendradarbiais Gerbti savo kolegas
Konstruktyvus ir bendradarbiaujantis elgesys	Elgtis pozityviai ir konstruktyviai Būti atviram ir perteikti teigiamą įmonės įvaizdį
Prisideda ir perteikia teigiamą įmonės įvaizdį	Žinoti kaip sukurti patikimą ryšį Atsižvelgti į konstruktyvią vadovų ir kolegų kritiką
Inovacijos	
Siūlo patobulinimų, pritaikytų jo / jos veiklai	Siūlytu patobulinimų, pritaikytų jo / jos veiklai Vystyti pasiūlymus
Demonstruoja reakciją ir numatymą	Gebėti prisitaikyti prie pokyčių

ANNUAL PERFORMANCE REVIEW

YEAR 2017

Last Name and First Name of Employee:
Cluster/Country/Site: Great Eastern Europe Cluster/Lithuania/Vilnius
Position:
Start Date for Current Position:
Group seniority:

Last Name and First Name of Line Manager:
Last Name and First Name of N+2 Manager:
Date of Annual Performance Review:
Date of Previous Annual Performance Review:
Assessment Covers Period from: 2016 01 01 to: 2016 12 31

Job description available:
Yes No
To be modified:
Yes No
If available, please attach the job description

The Annual Performance Review (APR) give us the opportunity to review your tasks, skills, objectives, and career development aspirations.

The APR allows us to set common objectives and goals for the following year, recognize and appreciate achievements, and acknowledge any gaps in fulfilling last year's objectives.

The APR is not only a mandatory corporate exercise, but should be regarded as an essential tool for the development and management of the team.

I. Achievements of the previous year

1.1 Evaluation of achieved results

Reminder of last year's individual objectives	Percentage scale from 0 to 100 Measuring progress	Comments
	100 % : 80 % : 60 % : 40 % : 20 % : 0 :	
	100 % : 80 % : 60 % : 40 % : 20 % : 0 :	
	100 % : 80 % : 60 % : 40 % : 20 % : 0 :	
	100 % : 80 % : 60 % : 40 % : 20 % : 0 :	

1.2 Evaluation of used qualifications and skills

List of Skills	NA	Collaborator				N+1				Comments
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Job Expertise										
Service Orientation										
Communication										
Self-Initiative										
Compliance										
Management										
Project Management										
Others...										

1.3 Overall assessment of performance in the position

Overall performance for the year: Compared with expectations, tasks and objectives were:

- 4 – Exceeded:** Is showing a significant strength
- 3 – Fully achieved:** At the level of the position
- 2 – Partially achieved:** Is needing specific development in certain areas
- 1 – Not achieved at all:** Significant need for development
- NA – Not applicable** (e.g. : less than 6 months in the company)

Comments manager:





Comments collaborator:

II. MBWS Charter of Values

The Group Charter of Values is the backbone on which the activities of all Group employees are based. The values (Entrepreneurship, Excellence, Team Spirits & Innovation) make up the reference system shared by all who work within the Group.

The Group Charter of Values section defines the appropriate behaviour to be adopted in practical situations. The annual performance review is an ideal opportunity to reiterate the paramount importance of Group Charter of Values and to ensure that your activities and objectives are in line with its requirements.

- **You may use the reference framework presented p 7 to 10 to review the Group Charter of Values status**

	To be developed	Excepted level	Above expected level	Comments
Entrepreneurship  <i>Develop a culture of result and entrepreneurship</i>				
Direction setter				
Risk taker / Responsible & accountable				
Responsive / Decision maker				
Agent for change				
Long-term view				
Excellence  <i>Ensure best practice in all our actions to strengthen customers' satisfaction</i>				
Internal and external customer driven				
Best practice inspired				
Self-improver				
Fast and efficient actions and reaction				
Team Spirit  <i>Encourage the constructive behaviours</i>				
Cooperative/Transparent				
People developer/ Promotes fairness				
International mind set / Respectful				
Build reliable partnership				
Innovation  <i>Innovate and anticipate to be in the outposts of the competition</i>				
Simplification and alignment				
Creativity and bold thinking				
Cost optimisation				
Benchmark and adapt				

III. Definition of objectives for the coming year

Objectives Definition	Indicator and measurement system	Action Plan (training, material resources)
OBJECTIVE 1 (%)		
OBJECTIVE 2 (%)		
OBJECTIVE 3 (%)		
VALUES (10%)	Please refer to the appendix (p. 7 to 10) of the values to determine the expected behavior of your collaborator	
Entrepreneurship		
Excellence		
Team Spirit		
Innovation		

IV. Preparation of the coming year

4.1 Career development goals

How I would like to see my role developed?	Timelines	Comments from Manager	Conditions

4.2 Training & Development

Theme of proposed action	Skills to be learned	Internal or external training	Comments from Manager

4.3 Comments and signatures


From Employee (N):
Date and signature:

From Manager (N+1):
Date and signature:


From Manager (N+2) :
Date and signature:

Value Entrepreneurship – Appendix

You can use the reference framework presented below to estimate the behavior awaited for every value.


	<i>To be developed</i>	<i>Expected level</i>	<i>Above expected level</i>
<p>Entrepreneurship </p> <p>Develop a results-driven, entrepreneurial culture</p> <p>The teams are assessed with regard to specific, measurable but demanding commitments (Smart Objectives) - simplicity and cost efficiency motivate our activities on a daily basis.</p>			
<p>Direction setter:</p> <p>Share an overall vision and direction, set clear and aligned objectives for the team, is exemplary in the exercise of his/her duties</p>	<p>Does not formalise and allocate objectives to team members.</p> <p>Sets unrealistic, inconsistent, exclusively short term objectives. Drives the team without providing sufficient context or explanation</p>	<p>Defines clear and consistent objectives in a timely manner</p>	<p>Translates strategy into specific goals and objectives; strives for continuity over time. Reviews and adapts objectives periodically.</p>
<p>Risk taker/Responsible & accountable:</p> <p>In a calculated and managed way, take and assume risks that have potential business upside, take account of the cost/profit ratio of the ideas and initiatives</p>	<p>Tends to avoid an action if the result is risky or uncertain. Doesn't fully consider or understand the consequences of own actions</p>	<p>Takes calculated risks, understanding the potential downside. Evaluates decision/actions, understands the consequences and takes action to mitigate risk.</p>	<p>Deploys clear strategies and action plans to mitigate risks, clearly articulates the business case and its impact on both top and bottom line.</p>
<p>Responsive / decision-making:</p> <p>Respond quickly and decisively to changes in the external or internal environment</p>	<p>Has to be asked repeatedly before responding to requests or addressing issues.</p> <p>Has a tendency to procrastinate when faced with an unusual situation; waits to see what others do before acting</p>	<p>Readily contactable and available, reacts quickly and effectively to customer requests (external and/or internal). Quickly and accurately assesses consequences of changes in the environment and proposes an appropriate response</p>	<p>Anticipates consequences of changes in environment and acts in advance. Sets and implements new direction in response or anticipation to changes with confidence.</p>
<p>Agent for change:</p> <p>Challenge the 'status quo'; drive for and implement effective change to improve business performance – e.g. is aware of external initiatives which can be beneficial for the company</p>	<p>Prefers familiar ways of working, rarely strays from comfort zone.</p> <p>Is defensive and resistant to necessary changes</p>	<p>Tries new ways of doing things; promotes improvement; embraces continuous development. Embraces change and communicates the benefits thereof</p>	<p>Strives to manage the continuous evolution of people, processes and organisation based on a constant challenge of usual practices. Sponsors worthy suggestions; implements value added improvements; helps others to adapt. Provides direction to others for navigating change, clarifying ambiguity and minimising resistance.</p>
<p>Long term view :</p> <p>Envisage the future, organises planning; Understands, embraces and shares the company projects</p>	<p>The employee must understand the business implications of his decisions. He neither understands nor participates in the company project.</p>	<p>Has a long term view and is able to understand and participate in the company project. Prioritises and anticipates the business implications of decisions.</p>	<p>The employee's long term view allows them to participate proactively in the company project and/or to develop it. They prioritise their tasks and missions and anticipate the business implications of their decisions. They convey the company project beyond its employees.</p>

You can use the reference framework presented below to estimate the behavior awaited for every value.

	To be developed	Expected level	Above expected level
<p>Excellence </p> <p><i>Ensure best practice in all our actions to strengthen customers' satisfaction</i></p> <p>We act for the satisfaction of our customers - Our leadership is comparable to the best practitioners in the sector - We are committed to deliver quickly.</p>			
<p>Internal and external customer driven: understand customer expectations and needs, maintain lasting relationships with customers, acting as their partner</p>	<p>Is unaware or does not fully consider customer's preference when making a decision; places own objectives ahead of customer's interests</p> <p>Manages customer relationship in a short term opportunistic way; does not have a sense of urgency when responding to customers</p>	<p>Listens to customers and understands their needs and expectations.</p> <p>Works with customers to improve solutions and meet their expectations</p> <p>Puts relationship ahead of short term gain; reacts quickly to client requests; keeps customers informed.</p>	<p>Anticipates customer needs; proactively engages with customers, creates feedback loops</p> <p>Builds and maintains lasting partnership with customers and helps them shape their future; maintains open channels of communication</p>
<p>Best practice inspired: leverage industry or domain best practices/giving your best every day</p>	<p>Does not have insight on industry practices in his/her domain. Is most often sceptical or reluctant toward "not invented here" ways of working</p>	<p>Understands the industry best practices in his/her domain.</p> <p>Leverages opportunities to implement best practices on an opportunistic basis</p>	<p>Defines and reinforces methods and processes aligned with the industry state of the art while supporting MBWS differentiation, and drives a continuous improvement "loop"</p> <p>Explains what industry best practices can bring significant value to MBWS and proposes plans and roadmaps accordingly</p>
<p>Self-improver: see the "big picture", acting today to prevent tomorrow problems and to leverage opportunities/takes the necessary step back to analyse its acts - think out of the box</p>	<p>Resistant or defensive to feedback</p> <p>Does not seek to improve own performance or to develop skills; lacks motivation to develop</p>	<p>Accepts to be personally challenged and questioned; learns from both successes, failures and from others</p> <p>Open to continuous personal learning (reads articles, participates to forums, etc....) and ways to improve own performance</p>	<p>Actively seeks feedback from others to identify personal development opportunities</p> <p>Creates opportunities to stimulate own development and/or improve own performance; actively looks for new experiences</p>
<p>Fast and efficient actions and reaction Be quick and efficient ; initiates action amongst team to quickly and efficiently achieves its objectives</p>	<p>Better organisation is required in order to expectations.</p>	<p>The employee is on schedule. Meets management expectations.</p>	<p>Is able to stay ahead of required tasks and mission. Is proactive and works autonomously to anticipate and meet management expectations.</p>


Value Team Spirit – Appendix

You can use the reference framework presented below to estimate the behavior awaited for every value.

	<i>To be developed</i>	<i>Expected level</i>	<i>Above expected level</i>
<p>Team Spirit </p> <p>Encourage constructive behaviour</p> <p>Our people are our main asset - We communicate in house and externally in an open and transparent way - We give responsibilities to our colleagues and encourage them to make decisions within the framework of those roles.</p>			
<p>Cooperative/ transparent:</p> <p>proactively shares information and experience, actively contributes to and beyond own area of responsibility and manages interfaces effectively, builds trustworthy relationships.</p> <p>e.g. Communicates throughout the management and team structure, any information that contributes to improving company performance</p>	<p>Tends to work in isolation; retains information</p> <p>Makes time for others when it fits into their schedule</p>	<p>All team members know what they have to do, what they have to focus on and why</p> <p>Understands the impact of own decisions and actions on peers and interfaces and acts accordingly</p> <p>Takes action to address situations where trust is not being demonstrated or where relationships are at risk of conflict or becoming unilaterally beneficial.</p>	<p>Actively shares and encourages others to share information, ideas and best practice; creates formal and informal networks to facilitate exchange</p> <p>Makes their team members' competencies available to other teams/projects; creates collaboration opportunities; proactively connects with others and is able to articulate transparently to obtain commitment on the department / team vision, contribution, action plans</p>
<p>People developer / Promotes fairness:</p> <p>dynamic and enthusiastic with fellow team members and colleagues, provides feedback in a fact based and constructive manner, manages and develops talents, empowers people to train, to refine and/or develop the skills of his/her team</p>	<p>Assigns work according to known strengths; rarely stretches team members</p> <p>Retains resources for own needs; blocks employee development within the group</p>	<p>Considers peoples' strengths, interests and areas for development when assigning activities</p> <p>Advocates individuals' career development and addresses training needs</p> <p>Holds managers accountable for providing accurate feedback and developing their team members</p>	<p>Actively encourages and empowers team members to improve themselves, provides guidelines, support and development opportunities within the organization</p> <p>Recruits high potential people from diverse backgrounds and ensures their development within the organization; consistently makes talent available to the group</p>
<p>International mind-set/Respectful :</p> <p>adapts and interacts with different individuals and their culture</p> <p>takes into account every constructive criticism of its hierarchy or his/her colleague</p> <p>implement professional relationships which favour a climate of cooperation and collaboration among departments</p>	<p>Relies too much on people they feel comfortable around (i.e. who are the same as them)</p> <p>Tend to use the same interpersonal style regardless of others' unique needs</p>	<p>Interacts effectively across diverse functions and cultures</p> <p>Understands and leverages specific local practices when relevant</p>	<p>Increases the cultural awareness of others; breaks down barriers and develops relationships across teams, functions and layers</p> <p>Develops the most efficient compromise between local and global requirements in order to build "one MBWS company"</p> <p>Adapts behaviour to take into account the varying needs, perspectives and styles of others</p>

Builds reliable partnerships: Observes his commitments and communicates on schedule.	The employee must observe his commitment. He must perform his duty on a duration that corresponds to the deadlines laid down in the specifications. Must communicate in a timely manner.	Fulfils commitments to stakeholders. Performs duties to deadline enabling co-workers to respect their own schedule. Communicates in a timely manner.	Fulfils commitments and goes beyond by anticipating tasks and objectives. Performs duties ahead of schedule enabling co-workers to be more flexible on their own schedule.
---	--	--	---

You can use the reference framework presented below to estimate the behavior awaited for every value.

	To be developed	Expected level	Above expected level
<p>Innovation </p> <p><i>Innovate and anticipate to be in the outposts of the competition</i></p> <p>Our attitude to the ideas and the internal initiatives is positive and constructive - Nothing can be against our progress or slow down it.</p>			
<p>Simplification and alignment</p> <p>make recommendation for improvement/simplification of existing processes and ways of working, aligned to other functional requirements</p> <p>try to think and act differently</p>	<p>Does not see any room for improvement in his/her scope of responsibilities</p>	<p>Develops and implements simplified initiatives when inefficiencies are raised by managers and colleagues. Aligns those processes to those of other departments</p>	<p>Drives continuous improvement of end to end processes within the team and across functions, based on objectives, measures and feedbacks</p>
<p>Creativity and bold thinking:</p> <p>come up with new ideas to better serve internal and external customers and to sustain MBWS differentiation;</p> <p>no sacred cows;</p> <p>tolerance for errors.</p>	<p>Most often is sceptical on innovative initiatives</p> <p>Generates new ideas for others or/and does not go beyond ideas</p>	<p>Develops true "out of the box" solutions, gets management buy-in and team collaboration</p>	<p>Supports an environment of innovative thinking that may or may not result in change</p>
<p>Cost optimisation :</p> <p>Manage responsibly his budget and company's resources; adopt an ongoing commitment to cost optimisation in order to generate necessary resources to invest and expand the business.</p>	<p>The employee must be more economical with the resources available from the company and use it effectively to develop the company's business.</p>	<p>The employee optimises its own utilisation of company in order to develop the company's business. He considers the company as his own.</p>	<p>The employee promotes continuous process optimisation and seeks to generate necessary resources to invest and expand the business.</p>
<p>Benchmark and adapt:</p> <p>Considers competitor practice and adapts own activities to be ahead of the competition</p>	<p>The employee needs to take into account the business environment and challenge their own activities and performance.</p>	<p>The employee can effectively review the business environment and adapt their ways of working, activities and performance</p>	<p>Analyses internal and external business and activities.</p> <p>Instigates and directs changes and adjustments that drive future success.</p>

METINĖ VEIKLOS APŽVALGA

2017 m.

Darbuotojo vardas ir pavardė: Petras Jonaitis

Grupė / šalis / vieta: Rytų Europos klasteris / Lietuva / Vilnius

Pareigos: HORECA vadybininkas

Dabartinių pareigų pradžios data: 2011 08 08

Grupėje išdirbtas laikas: 2011 08 08 (6 metai)

Tiesioginio vadovo vardas ir pavardė: Vardenis Pavardenis

N+2 vadovo vardas ir pavardė: Jonas Jonaitis

Metinės veiklos apžvalgos data: 2017.03.21

Ankstesnės metinės veiklos apžvalgos data:

Apžvelgiamas laikotarpis: 2016.01.01

iki: 2016.12.31

Pareigybės aprašas:

Yra Nėra

Koreguotinas:

Taip Ne

Jei yra, prašome pridėti pareigybės aprašą.

Metinė veiklos apžvalga (MVA) mums suteikia galimybę peržiūrėti Jūsų užduotis, įgūdžius, tikslus ir karjeros vystymo siekius.

MVA leidžia mums nustatyti tikslus ateinantiems metams, įvertinti pasiekimus bei spragas siekiant praėjusių metų tikslų.

MVA tai ne tik būtinas procesas įmonėje, bet ir esminis komandos valdymo ir vystymo įrankis.

I. Praėjusių metų pasiekimai

1.1 Pasiektų rezultatų vertinimas

Priminimas dėl praėjusių metų individualių tikslų	Procentinė skalė nuo 0 iki 100 Progreso matavimas	Komentarai
	100 % : 80 % : 60 % : 40 % : 20 % : 0 :	2016 metais pildyta nebuvo
	100 % : 80 % : 60 % : 40 % : 20 % : 0 :	2016 metais pildyta nebuvo
	100 % : 80 % : 60 % : 40 % : 20 % : 0 :	2016 metais pildyta nebuvo
	100 % : 80 % : 60 % : 40 % : 20 % : 0 :	2016 metais pildyta nebuvo

1.2 Įgūdžių vertinimas

Įgūdžiai	NA	Darbuotojas				N+1				Komentariai
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Darbo išmanymas				X				X		
Paslaugumas				X				X		
Komunikavimas				X				X		
Iniciatyvumas				X			X			
Taisyklių, nurodymų laikymasis				X				X		
Vadyba / valdymas				X			X			
Projektų valdymas				X				X		
Kiti...										

1.3 Bendras veiklos einant pareigas įvertinimas

Bendri veiklos rezultatai per metus, atsižvelgiant į lūkesčius, numatytas užduotis ir tikslus:

- 4 – Viršyta:** Rodo didelius pajėgumus
- X 3 – Visiškai pasiekta:** Pareigybės lygmenyje
- 2 – Iš dalies pasiekta:** Reikalingas ugdymas tam tikrose srityse
- 1 – Visiškai nepasiekta:** Ryškus ugdymo poreikis
- NA – Netaikoma** (e.g. : įmonėje dirba trumpiau nei 6 mėn.)

Vadovo komentarai:

Darbuotojo komentarai:

II. MBWS vertybių nuostatai

Grupės vertybių nuostatais yra grindžiama visų Grupės darbuotojų veikla.

Vertybės (verslumas, meistriškumas, komandinė dvasia ir inovacijos) sudaro pamatinę sistemą, kuria vadovaujasi visi grupės darbuotojai.

Grupės vertybių nuostatų skyriuje numatyta, kaip reikia elgtis tam tikrose situacijose.

Metinės veiklos peržiūra yra puiki galimybė dar kartą priminti Grupės vertybių nuostatų svarbą ir paraginti siekti, kad Jūsų veikla ir tikslai atitiktų šių nuostatų reikalavimus.

- Norėdami nustatyti pasiekimus pagal MBWS vertybių nuostatų skalę, vadovaukitės 7 p. pateikta lentele.

	Tobulintina	Tinkamas lygmuo	Viršija tikėtiną lygmenį	Komentarai
Verslumas  <i>Kurti į rezultatą orientuotą, verslininkishką kultūrą</i>				
Žino ir suvokia nustatytus tikslus			X	Verslumo lygmuo atitinka užimamą poziciją.
Imasi iniciatyvos kai tik jis / ji turi galimybę		X		
Skatina permainas	X			
Savarankiškas ir įsitraukęs / profesinis sąžiningumas		X		
Meistriškumas  <i>Veikti vadovaujantis geriausia praktika, siekti didinti klientų pasitenkinimą</i>				
Pilna techninių ir specifinių įgūdžių kontrolė		X		Meistriškumo lygmuo atitinka užimamą poziciją.
Užtikrina atlikto darbo kokybę ir patikimumą			X	
Efektyvus, organizuotas ir besitobulinantis	X			
Komandinė dvasia  <i>Skatinti konstruktyvų elgesį</i>				
Bendradarbiauja / veikia skaidriai		X		Komandinės dvasios lygmuo atitinka užimamą poziciją, reikėtų daugiau pozityvumo ir konstruktyvumo.
Konstruktyvus ir bendradarbiaujantis elgesys	X			
Prisideda ir perteikia teigiamą įmonės įvaizdį		X		
Inovacijos  <i>Kurti inovacijas ir siekti būti konkurentų priešakyje</i>				
Siūlo patobulinimų, pritaikytų jo / jos veiklai		X		Komandinės Inovacijų atitinka užimamą poziciją.
Demonstruoja reakciją ir numatymą		X		

III. Ateinančių metų tikslų nustatymas

Tikslų apibrėžimas	Rodiklis ir matavimo sistema	Veiksmų planas (mokymai, materialiniai ištekliai)
TIKSLAS 1 (15%)	Pasiekti ir viršyti kas mėnesinius bendro pelno pardavimų planus, priskirtus darbuotojui individualiai, remiantis Horeca 2017 metų biudžetiniu planu. Matavimas – pasiekto arba viršyto bendro pelno plano vykdymas matuojamas kiekvieną mėnesį, eurais.	Suteikiamos marketinginės priemonės. Vadovo pagalba, konsultacijos. Vidiniai mokymai.
TIKSLAS 2 (15%)	Pasiekti ir viršyti kas mėnesinius Vilniaus degtinės gaminamų produktų (be spirituoto vyno) litrų pardavimų planus, priskirtus darbuotojui individualiai, remiantis Horeca 2017 metų biudžetiniu planu. Matavimas – pasiekto arba viršyto plano vykdymas matuojamas kiekvieną mėnesį, litrais.	Suteikiamos marketinginės priemonės. Vadovo pagalba, konsultacijos. Vidiniai mokymai.
TIKSLAS 3 (%)		
VERTYBĖS (10%)	<input type="checkbox"/> Norėdami nustatyti laukiamą darbuotojo elgesį pagal MBWS vertybių nuostatų skalę, vadovaukitės 7 p. pateikta lentele.	
Verslumas	Atsižvelgti į įmonės vystymo ašis ir / ar korporatyvinį vystymo planą	
Meistriškumas	Atsižvelgti į konstruktyvią vadovų ir kolegų kritiką.	
Komandinė dvasia	Elgtis pozityviai ir konstruktyviai.	

Inovacijos	Gebėti prisitaikyti prie pokyčių.
-------------------	-----------------------------------

IV. Pasiruošimas ateinantiems metams

4.1 Karjeros vystymo tikslai

Kaip įsivaizduoju savo pozicijos vystymą?	Terminai	Vadovo komentarai	Sąlygos
Mane tenkina dabartinė pozicija.			

4.2 Mokymai ir ugdymas

Siūloma tema	Įgijami įgūdžiai	Vidiniai ar išoriniai mokymai	Vadovo komentarai
MBWS grupės gaminamų produktų mokymai Pardavimų strategijos kursai Anglų kalbos kursai	Kasdieniam darbui reikalinga atnaujinta informaciją apie turimą asortimentą, todėl būtini mokymai. Kartais informacija būna tik anglų kalba, todėl reikalingos anglų kalbos žinios. Kaip ir keičiantis rinkai, žmonių poreikiams, reikalingi mokymai apie pardavimų strategijas, kad žinias galima būtų pritaikyti kasdiniame darbe su esamais ir naujais klientais.	Vidiniai Išoriniai Išoriniai	Palengvinti darbui, bei vystyti esamą poziciją pardavimuose, visi šie mokymai yra reikalingi.

4.3 Komentarami ir parašai

Nuo darbuotojo (N):
Data ir parašas:

Nuo vadovo (N+1):
Data ir parašas:

Nuo vadovo (N+2) :
Data ir parašas:

Vertybės – priedas

Norėdami nustatyti lauktiną elgesį įgyvendinant kiekvieną vertybę, vadovaukitės toliau pateikta lentele.

Tinkamas lygmuo	
Veršlumas	
Žino ir suvokia nustatytus tikslus	Žinoti jam / jai nustatytus tikslus ir atsižvelgti į juos atliekant darbus
Imasi iniciatyvos kai tik jis / ji turi galimybę	Gebėti imtis iniciatyvos kai tik jis / ji turi galimybę
Skatina permainas	Atsižvelgti į įmonės vystymo ašis ir / ar korporatyvinį vystymo planą
Savarankiškas ir įsitraukęs / profesinis sąžiningumas	Gebėti būti savarankišku ir demonstruoti profesinį sąžiningumą
Meistriškumas	
Pilna techninių ir specifinių įgūdžių kontrolė	Pilna kompleksinių ir techninių įgūdžių kontrolė Pilna darbo kontrolė – gerbia taisykles ir instrukcijas Suvokti vidinių ir išorinių klientų santykių svarbą
Užtikrina atlikto darbo kokybę ir patikimumą	Būti patikimam atliekant darbus Lavinti autokontrolę Gerbti procesus Būti budriam ypatingais atvejais
Efektyvus, organizuotas ir besitobulinantis	Gerbti leidžiamus darbų atlikimo laikus / laikytis skirtų terminų Gebėti organizuoti / sistemizuoti / prioretizuoti priskirtas užduotis Žinoti kaip valdyti sudėtingas situacijas Atsižvelgti į konstruktyvią vadovų ir kolegų kritiką
Komandinė dvasia	
Bendradarbiauja / veikia skaidriai	Būti komandos dvasia Aiškiai komunikuoti ir keistis informacija su vadovais komandos nariais, kitais departamentais ir bendradarbiais Gerbti savo kolegas
Konstruktyvus ir bendradarbiaujantis elgesys	Elgtis pozityviai ir konstruktyviai Būti atviram ir perteikti teigiamą įmonės įvaizdį
Prisideda ir perteikia teigiamą įmonės įvaizdį	Žinoti kaip sukurti patikimą ryšį Atsižvelgti į konstruktyvią vadovų ir kolegų kritiką
Inovacijos	
Siūlo patobulinimų, pritaikytų jo / jos veiklai	Siūlytu patobulinimų, pritaikytų jo / jos veiklai Vystyti pasiūlymus
Demonstruoja reakciją ir numatymą	Gebėti prisitaikyti prie pokyčių

ĮMONĖS „X“ DARBO APMOKĖJIMO SISTEMA

Įmonė „X“ (toliau ir bendrovė) darbuotojų darbo apmokėjimo sistema (toliau – ir sistema) reglamentuoja darbuotojų darbo apmokėjimo tvarką, darbo užmokesčio apskaičiavimą esant nukrypimams nuo normalių darbo sąlygų, atsiskaitymo su darbuotojais terminus, nustato darbuotojų kategorijas pagal pareigybes, nurodo kiekvienos pareigybės apmokėjimo formas ir darbo užmokesčio dydžius, papildomo apmokėjimo skyrimo pagrindus ir tvarką.

1. Bendrosios nuostatos

1.1. Šios sistemos nuostatos parengtos pagal LR darbo kodekso nuostatas (įstatymas Nr. XII-2603) ir jį įgyvendinančius teisės aktus, taip pat įmonės „X“ darbo tvarkos taisyklės ir suderintos su kitais bendrovės lokaliniais teisės aktais bei taikomos apskaičiuojant ir išmokant pagal darbo sutartis dirbančių darbuotojų darbo užmokestį.

1.2. Darbuotojų darbo užmokestį, priklausomai nuo atitinkamų reikalavimų, taikomų atitinkamos pareigybės darbo apmokėjimui, sudaro:

1.2.1. bazinis darbo užmokestis, kuris gali būti nustatomas kaip valandinis atlygis arba mėnesinė alga;

1.2.2. papildoma darbo užmokesčio dalis, jei tokia nustatoma konkrečiam darbuotojui;

1.2.3. priedai už įgytą kvalifikaciją;

1.2.4. priemokos už papildomą darbą ar papildomų pareigų ar užduočių vykdymą;

1.2.5. premijos už pasiektus tikslus, nustatytus atitinkamiems darbuotojams ar pareigybėms;

1.2.6. premijos, skiriamos paskatinti darbuotoją už gerai atliktą darbą, jo ar įmonės, padalinio ar darbuotojų grupės veiklą ar veiklos rezultatus.

2. Minimalusis darbo užmokestis

2.1. Minimalusis darbo užmokestis – mažiausias leidžiamas atlygis už nekvalifikuotą darbą darbuotojui atitinkamai už vieną valandą ar visą kalendorinio mėnesio darbo laiko normą.

2.2. Įmonėje taikoma Vyriausybės patvirtinta minimalioji mėnesinė alga ir minimalusis valandinis atlygis.

2.3. Nekvalifikuotu darbu laikomas darbas, kuriam atlikti nekeliami jokie specialūs kvalifikaciniai įgūdžiai ar profesiniai gebėjimai.

3. Darbo apmokėjimo organizavimas

3.1. Konkretūs valandiniai tarifiniai atlygiai, mėnesinės algos, kitos darbo apmokėjimo formos ir sąlygos, darbo normos nustatomos su darbuotoju sudaromoje darbo sutartyje, kuri turi atitikti šios darbo apmokėjimo sistemos nuostatas.

- 3.2. Darbuotojų atliekamo darbo turinys, jo aprašymas, darbuotojams privalomi kvalifikaciniai reikalavimai, jei tokie taikomi atskirai pareigybei, privaloma ir savanoriška kvalifikacijos tobulinimo tvarka nustatomi darbuotojų pareiginiuose nuostatuose ir / arba darbo sutartyse.
- 4. Mokėjimas už viršvalandinį darbą ir darbą poilsio ir švenčių dienomis**
- 4.1. Už viršvalandinį darbą mokamas pusantro darbuotojo darbo užmokesčio dydžio užmokestis.
- 4.2. Už viršvalandinį darbą poilsio dieną, kuri nenustatyta pagal darbo (pamainos) grafiką, ar viršvalandinį darbą naktį mokamas dvigubas darbuotojo darbo užmokestis.
- 4.3. Už viršvalandinį darbą švenčių dieną mokamas dviejų su puse darbuotojo darbo užmokesčio dydžio užmokestis.
- 4.4. Už darbą poilsio dieną, kuri nenustatyta pagal darbo (pamainos) grafiką, mokamas dvigubas darbuotojo darbo užmokestis.
- 4.5. Už darbą švenčių dieną mokamas dvigubas darbuotojo darbo užmokestis.
- 4.6. Už darbą naktį mokamas pusantro darbuotojo darbo užmokesčio dydžio užmokestis.
- 4.7. Vadovaujančių darbuotojų darbo poilsio dieną, švenčių dieną, darbo naktį ir viršvalandinio darbo apskaita yra tvarkoma ir už jį mokama kaip už darbą įprastiniu darbo laiko režimu.
- 4.8. Darbuotojo prašymu darbo poilsio ar švenčių dienomis laikas ar viršvalandinio darbo laikas, padauginți iš nustatyto atitinkamo dydžio (4.1–4.6 punktai), gali būti pridedami prie kasmetinių atostogų laiko.
- 4.9. Esant nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų, kai padidinamas darbuotojo darbo mastas, mokamas padidintas darbo užmokestis. Konkretūs dydžiai nustatomi darbo sutartyje, sudarytoje su atitinkamu darbuotoju.
- 5. Darbas ne viso darbo laiko sąlygomis**
- 5.1. Esant situacijai, kai su darbuotoju sutariama, kad jis dirbs ne visą darbo laiką, darbo užmokestis mokamas to darbuotojo proporcingai dirbtam laikui.
- 5.2. Darbas ne viso darbo laiko sąlygomis dirbantiems darbuotojams nesukelia ribojimų nustatant kasmetinių atostogų trukmę, apskaičiuojant darbo stažą, skiriant į aukštesnes pareigas, tobulinant kvalifikaciją, neapriboja kitų darbuotojo darbo teisių, palyginti su darbuotojais, kurie dirba tokį patį ar lygiavertį darbą viso darbo laiko sąlygomis, atsižvelgiant į darbo stažą, kvalifikaciją ir kitas aplinkybes.
- 6. Darbo laiko apskaita**
- 6.1. Darbo laiko apskaita tvarkoma darbdavio patvirtintos formos darbo laiko apskaitos žiniaraščiuose.
- 6.2. Darbuotojai, atsakingi už darbo laiko apskaitos žiniaraščių pildymą, paskiriami įmonės vadovo įsakymu.

6.3. Užpildytus ir atsakingo asmens pasirašytus darbo laiko apskaitos žiniaraščius tvirtina vadovas. Patvirtinti darbo laiko apskaitos žiniaraščiai pateikiami buhalterijai per dvi darbo dienas mėnesiui pasibaigus.

7. Kasmetinių atostogų apmokėjimas

7.1. Kasmetinių atostogų laiku darbuotojui paliekamas jo vidutinis darbo užmokestis.

7.2. Atostoginiai išmokami ne vėliau kaip paskutinę darbo dieną prieš kasmetinių atostogų pradžią. Atostoginiai už atostogų dalį, viršijančią dvidešimt darbo dienų (jeigu dirbama penkias darbo dienas per savaitę) ar dvidešimt keturių darbo dienų (jeigu dirbama šešias darbo dienas per savaitę), ar keturių savaitių (jeigu darbo dienų per savaitę skaičius yra mažesnis arba skirtingas) trukmę, darbuotojui mokami atostogų metu darbo užmokesčio mokėjimo tvarka ir terminais.

7.3. Darbuotojo atskiru prašymu, suteikus kasmetines atostogas, atostoginiai mokami įprasta darbo užmokesčio mokėjimo tvarka.

7.4. Atleidžiant darbuotoją, kuris atleidimo dieną turi nepanaudotų atostogų, už nepanaudotas atostogas mokama kompensacija.

8. Premijų skyrimas

8.1. Darbuotojui pasiekus jam nustatytus tikslus ir juos viršijus, gali būti mokamos ketvirčio, pusmečio ar metų premijos. Konkretūs rezultatai ir premijavimo sąlygos nustatomos darbo sutartyse ir / ar padalinių KPI planuose.

8.2. Premijos darbuotojams gali būti mokamos ir siekiant paskatinti darbuotoją už gerai atliktą darbą, veiklą ir veiklos rezultatus.

8.3. Premija neskiriama, jeigu darbuotojas per paskutinius šešis mėnesius padaro pareigų, nustatytų darbo teisės normose, darbo tvarkos taisyklėse, darbo sutartyje ar kituose lokaliniuose teisės aktuose, pažeidimą.

9. Darbo užmokesčio mokėjimo terminai, vieta ir tvarka

9.1. Darbo užmokestis darbuotojui mokamas ne rečiau kaip du kartus per mėnesį: darbo užmokestis iki kito mėnesio 5 dienos, avansas iki 20 einamojo mėnesio dienos, o jeigu darbuotojas prašo, – kartą per mėnesį.

9.2. Už darbą per kalendorinį mėnesį atsiskaitoma ne vėliau negu per dešimt darbo dienų nuo jo pabaigos, jeigu darbo teisės normos ar darbo sutartis nenustato kitaip.

- 9.3. Darbo užmokestis mokamas tik pinigais. Darbo užmokestis išmokamas pervedant į darbuotojo asmeninę sąskaitą banke. Esant darbuotojo raštiškam prašymui, darbo užmokestis gali būti mokamas grynaisiais pinigais.
- 9.4. Darbo sutarčiai pasibaigus, visos darbuotojo su darbo santykiais susijusios išmokos išmokamos, kai nutraukiama darbo sutartis su darbuotoju.
- 9.5. Ne rečiau kaip kartą per mėnesį elektroniniu būdu darbuotojui pateikiama informacija apie jam apskaičiuotas, išmokėtas ir išskaičiuotas sumas ir apie dirbto darbo laiko trukmę. Atskirai nurodoma viršvalandinių darbų trukmė.
- 9.6. Esant darbuotojo prašymui, darbdavys išduoda darbuotojui pažymą apie darbą įmonėje, kurioje nurodoma darbuotojo darbo funkcijos ir / ar pareigos, kiek laiko jis dirbo, darbo užmokesčio dydis ir sumokėtų mokesčių bei valstybinio socialinio draudimo įmokų dydis.

10. Išskaitos iš darbo užmokesčio

10.1. Išskaitos gali būti daromos šiais atvejais:

- 10.1.1. grąžinti perduotoms ir darbuotojo nepanaudotoms pagal paskirtį darbdavio pinigų sumoms;
- 10.1.2. grąžinti sumoms, permokėtoms dėl skaičiavimo klaidų;
- 10.1.3. atlyginti žalai, kurią darbuotojas dėl savo kaltės padarė darbdaviui;
- 10.1.4. išieškoti atostoginiams už suteiktas atostogas, viršijančias įgytą teisę į visos trukmės ar dalies kasmetines atostogas, darbo sutartį nutraukus darbuotojo iniciatyva be svarbių priežasčių arba dėl darbuotojo kaltės darbdavio iniciatyva.
- 10.2. Išskaita padaroma ne vėliau kaip per vieną mėnesį nuo tos dienos, kurią darbdavys sužinojo ar galėjo sužinoti apie atsiradusį išskaitos pagrindą.

11. Ligos pašalpos mokėjimas

- 11.1. Ligos pašalpa mokama už pirmąsias 2 kalendorines ligos dienas, sutampančias su darbuotojo darbo grafiku. Mokama ligos pašalpa negali būti mažesnė negu 80 procentų pašalpos gavėjo vidutinio uždarbio, apskaičiuoto Vyriausybės nustatyta tvarka.
- 11.2. Pagrindas skirti ligos išmoką yra nedarbingumo pažymėjimas, išduotas pagal sveikatos apsaugos ministro ir socialinės apsaugos ir darbo ministro tvirtinamas Elektroninių nedarbingumo pažymėjimų bei elektroninių nėštumo ir gimdymo atostogų pažymėjimų išdavimo taisyklės.

12. Bendrovėje patvirtinti padaliniai ir atitinkamų padalinių darbuotojų darbo užmokesčio sąlygos:

Padalinys	Darbo užmokesčio sudėtis						
	Fiksuotas valandinis DU	Fiksuotas mėnesinis DU	Kintamas mėnesinis priedas	Kintamas ketvirtinis priedas	Kintamas pusmetinis priedas	Kintamas metinis priedas	Metinė premija
Vadovai		+					+
Teisės ir administracijos departamentas		+					+
Technikos tarnyba		+	+				
Pirkimų skyrius		+		+			+
Pilstymo cechasis	+	+	+	+			
Paruošimo cechasis	+	+	+				
Pardavimų skyrius		+		+			+
Materialinių vertybių ir spirito sandėlis		+	+				
Marketingo skyrius		+			+		+
Logistika		+		+			+
Laboratorija		+		+			
Gatavos produkcijos ir taros sandėlis		+	+				
Finansų tarnyba		+					
Biudžetavimo ir analizės skyrius		+					

13. Konkretūs darbo užmokesčio dydžiai nustatomi darbo sutartyse, atskirai sudarytose su kiekvienu darbuotoju.
14. Konkrečios darbuotojų, priskirtų atitinkamoms pareigybėms, pareigos nustatomos darbo sutartyse arba darbo aprašymuose, jei tokie konkrečiai pareigybei yra parengti. Darbo sutartyje gali būti nustatytos ir kitos darbuotojo darbo apmokėjimo sąlygos, tačiau jos negali prieštarauti šiai darbo užmokesčio sistemai.

15. Darbuotojui įgijus aukštesnę kvalifikaciją, vadovo sprendimu tokiam darbuotojui gali būti mokamas didesnis darbo užmokestis arba pritaikytas didesnis darbo apmokėjimo tarifas. Esant laisvoms darbo vietoms, kurioms keliami aukštesni reikalavimai, tokios darbo vietos pirmiausia pasiūlomos įmonės darbuotojams, įgijusiems aukštesnę kvalifikaciją. Tokiu atveju darbuotojui taikoma užimamos aukštesnės pareigybės atlyginimų sistema.

16. Baigiamosios nuostatos

15.1. Patvirtinta atlyginimų sistema peržiūrima ne rečiau kaip vieną kartą metuose arba pasikeitus teisės aktams.

15.2. Atlyginimų sistema patvirtinta konsultuojantis su bendrovės darbuotojais, laikantis lyčių lygybės ir nediskriminavimo kitais pagrindais principų.

15.3. Darbuotojai ir kiti atsakingi asmenys su šia sistema yra supažindinami pasirašytinai ir privalo laikytis joje nustatytų įpareigojimų bei atlikdami savo darbo funkcijas vadovautis šioje sistemoje nustatytais principais.

15.4. Bendrovė turi teisę iš dalies arba visiškai pakeisti šią sistemą. Su pakeitimais darbuotojai ir kiti atsakingi asmenys yra supažindinami pasirašytinai.

Potential/Performance Matrix with definitions

LONG-TERM PERFORMANCE	<p>HIGH PROFESSIONAL Consistently produces exceptional results and high performance ratings. Individuals with highly valued technical/functional skills in their area of expertise; often have deep history of their area and/or the organization. Could assume larger responsibilities but may have chosen career path that leverages expertise rather than moving to broader experiences. Tend to be good developers of others.</p>	<p>EMERGING TALENT Consistently produces exceptional results and receives high performance ratings. Can adapt to new situations and learn new areas. May be promotable in multiple functional/technical areas or general management.</p>	<p>TOP TALENT The best talent you have. Performs well in almost everything they take on. Learns fast. Transfers learning from one area to another. Gets things done under tight deadlines and resources. Can take on major stretch assignments. Can be promoted or moved laterally in new areas into just about any situation.</p>		
	<p>HIGHLY VALUED CONTRIBUTOR A valued member of the team. Consistently meets and occasionally exceeds expectations. Knows current job well and could apply knowledge and experience to similar roles within MBWS. A position move would likely be in a similar area. Could increase performance level over time and become a High Professional. Could enhance potential and become a Key Performer.</p>	<p>KEY PERFORMER A valued member of the team. Consistently meets and occasionally exceeds expectations. Understands and knows the current job well and enhances skills for their current job as well as the near term future. Can adapt to new situations and challenges as necessary. Comfortably assumes new jobs and roles and performs well in them in time. Likely promotable a level vertically or could move laterally within the organization.</p>	<p>RISING STAR A valued member of the team. Consistently meets and occasionally exceeds expectations. Has the capacity to take on new and different challenges on a consistent basis. Addresses new challenges and issues with ease. Quickly gets up to speed when taking on a new assignment. Has the potential to make career changes into different situations.</p>		
	<p>LOWER PERFORMER Is not delivering results as expected and cannot effectively adapt to new and different situations. This is the least valued cell in terms of ROI. Occupants of this cell may require performance action.</p>	<p>INCONSISTENT PERFORMER (Potential Key Performer) Is a valued contributor with potential but is not meeting performance expectations in current role. May be in the wrong job or a poor fit for the current situation</p>	<p>EMERGING PERFORMER (Potential Rising Star) Have the potential to perform exceptionally well, but the actual playing out of the potential is in the future. They may have been inconsistent in the past or may have had one or more significant stumbles recently but still considered to have the potential to be a significant contributor.</p>		
<p>PERFORMANCE: The ability to consistently deliver results over time. The focus is on the individual's SUSTAINED performance over the past (2-3) years, (if possible) not one specific accomplishment or performance period.</p>		POTENTIAL		<p>POTENTIAL: The ability to make decisions and responsibility. The Ability to evaluate within the organization (positions, missions, responsibility). The ability to work with others in hierarchical and matricial organization.</p>	

This form will be filled in by the line manager, with support from their local/dedicated HR

No recruitment will be undertaken without a full job description

Role in the organisation

Function/Cluster	
Level	N-X vs. CEO (N)
Job title	
Line Manager's job title	
Stakeholders	Internal : External :
Include a simple organigram	

Overall objectives of the role

--

Other Details

Financial Accountability <ul style="list-style-type: none"> • Turnover (M€) 	Non-Financial Accountability <ul style="list-style-type: none"> • Total Permanent reports : • Direct Reports : • Functional reports :
---	---

Technical competencies	General competencies
<u>Must-have :</u> <ul style="list-style-type: none"> • 	<u>Must-have :</u> <ul style="list-style-type: none"> •
<u>Ideal (but not absolutely essential):</u> <ul style="list-style-type: none"> • 	<u>Ideal (but not absolutely essential):</u> <ul style="list-style-type: none"> •

Responsibilities

Health/Security/Environment engagement	Ensure the respect of the HSE & Quality process within the Group
Core	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Secondary	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Mission “Process Responsible” (If necessary)	<ul style="list-style-type: none"> - Ensure the efficiency of the process under his/her responsibility; - Set operational objectives & allocate the necessary resources to achieve it; - Ensure the respect of the objectives by the concerned employees.

Profile

Background :	•
Education/ Experience :	
Skills required :	•
Specific knowledge required:	•

Modifications of the Job Description:

Creation date	
Date:	Mention the date and modifications made versus previous version.
Date:	Mention the date and modifications made versus previous version.

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2017-11-20
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas (-ė) _____,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

”

“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)

(vardas, pavardė)