

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jurga Selvenienė

**PERSONALO STRATEGIJA, JOS KŪRIMO BEI
ĮGYVENDINIMO PROBLEMOS SVV ĮMONĖSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2005

SANTRAUKA

Jurga Selvenienė

Personalo strategija, jos kūrimo bei įgyvendinimo problemos SVV įmonėse

Magistro darbas.

Magistro darbe išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių personalo strateginio valdymo, personalo strategijos, jos kūrimo bei įgyvendinimo teoriniai aspektai. Anketinės apklausos būdu surinkti duomenys leido nustatyti ir įvertinti personalo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo bruožus, personalo strateginio valdymo teigiamas ir neigiamas puses smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. Empiriniame tyrime įvertintos pagrindinės valdymo funkcijos, nustatytos dažniausios su planavimu, organizavimu, motyvavimu, kontrole susijusios problemos, jų priežastys bei galimi problemų sprendimo būdai, siekiant pagerinti personalo strateginį valdymą smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. Atlikto tyrimo rezultatai leido patvirtinti autorės suformuluotą hipotezę, kad smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse esama žymių personalo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo problemų, o tai neleidžia įmonėms suformuoti ilgalaikių konkurencinių pranašumų.

SUMMARY

Jurga Selvenienė

Personnel strategy and problems of its creation and implementation in small and middle-sized business companies

Master's paper

The Master's degree paper provides the analysis of Lithuanian and foreign authors' theoretical aspects on strategical management of the personnel, personnel strategy, its creation and implementation. The survey data allowed us to establish and evaluate the features of personnel strategy creation and implementation and the positive and negative aspects of strategical management of the personnel in small and middle-sized business companies. The empirical research evaluated the main functions of management, established the most often problems related to planning, organization, motivation and control, reasons for that and some possible ways of problem solution for improvement of strategic management of the personnel in small and middle-sized business companies. The research results confirmed the author's hypothesis that there were some considerable problems regarding creation and implementation of personnel strategy in small and middle-sized business companies, which hindered the companies from forming the long-term competitive advantages.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. PERSONALO VADYBOS PRINCIPAI BEI STRATEGINĖS KONCEPCIJOS.....	12
1.1. Personalo planavimas ir valdymas kaip sudėtinė įmonės strateginės veiklos dalis....	12
1.1.1. Valdymo samprata bei reikšmė.....	12
1.1.2. Strateginis planavimas ir strateginis valdymas - strategijos kūrimo ir įgyvendinimo pagrindas.....	16
1.2. Personalo strategija - funkcinė strategija, siekiant ilgalaikio efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo.....	18
1.3. Personalo strategijos formavimas: svarbiausi teoriniai aspektai.....	22
1.3.1. Personalo samdos politika: naujų darbuotojų paieška ir atranka.....	22
1.3.2. Personalo atlygis už darbą, motyvavimas bei skatinimas.....	24
1.3.3. Personalo mokymas, kvalifikacijos kėlimas bei perkvalifikavimas.....	30
1.3.4. Darbuotojų pasitenkinimas darbu. Bendravimas ir bendradarbiavimas.....	34
1.3.5. Darbuotojų vertinimas ir kontrolė.....	39
2. PERSONALO STRATEGIJOS TYRIMO SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮMONĖSE ORGANIZAVIMAS.....	41
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindas.....	41
2.1. Tyrimo imties apibūdinimas.....	43
3. TYRIMO REZULTATAI: PERSONALO STRATEGIJOS KŪRIMO BEI ĮGYVENDINIMO PROBLEMOS SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮMONĖSE.....	53
3.1. Svarbiausios vadovo savybės, lemiančios efektyvų vadovavimą.....	53
3.2. Atskirų darbinės veiklos sričių tobulinimo poreikis bei įmonės sėkmę lemiantys veiksniai.....	56
3.3. Vadovų požiūris į darbuotojus. Darbuotojų kaitos vertinimas.....	58
3.4. Personalo strateginio planavimo bei valdymo ypatumai.....	62
IŠVADOS.....	97
REKOMENDACIJOS.....	102
DISKUSIJA.....	104
LITERATŪRA.....	106
PRIEDAI.....	109

PRIEDAI

1	PRIEDAS.	7 K taisyklė, tobulinant organizacijos bendravimo procesus.....	110
2	PRIEDAS.	Motyvacijos koncepcijų raidos etapai ir pagrindinės charakteristikos.....	111
3	PRIEDAS.	Strateginio planavimo nauda ir reikšmė.....	112
4	PRIEDAS.	Darbuotojų vertinimo metodai.....	113
5	PRIEDAS.	Dažniausios vadovo klaidos darbuotojų atrankos interviu metu.....	114
6	PRIEDAS.	Atlygio už darbą procesinis modelis.....	115
7	PRIEDAS.	Darbuotojų moraliniai stimulai ir jų apibūdinimas.....	116
8	PRIEDAS.	Nepiniginio skatinimo būdai.....	117
9	PRIEDAS.	Atvirų knygų vadybos (OBM) pagrindiniai etapai.....	118
10	PRIEDAS.	Streso darbe indikatoriai.....	119
11	PRIEDAS.	Vertikalios komunikacijos organizacijoje apibūdinimas.....	120
12	PRIEDAS.	Personalo vertinimo paskirtis.....	121
13	PRIEDAS.	Anketos pavyzdys.....	122
14	PRIEDAS.	SVV įstatymas.....	123

LENTELĖS

1 lentelė.	Skirtingų autorių įvardijamos valdymo funkcijos.....	12
2 lentelė.	Vadovavimo poveikio darbuotojams, jų motyvacijai sistemos.....	25
3 lentelė.	Darbo apmokėjimo sistema.....	26
4 lentelė.	Pagrindinės darbo užmokesčio formos.....	27
5 lentelė.	Kombinuotos vienetinio darbo užmokesčio formos.....	28
6 lentelė.	Personalo ugdymo sistemos tikslai.....	32
7 lentelė.	Anketos klausimų grupės.....	42
8 lentelė.	Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos trukmę (N=242).....	43
9 lentelė.	Įmonių pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos sritis (N=191).....	43
10 lentelė.	Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį ir tipą (N=242).....	44
11 lentelė.	Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos rodiklių kitimą 2002-2004 m. (N=242).....	44
12 lentelė.	Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos rodiklių prognozes 2005-2006 m. (N=242).....	45
13 lentelė.	Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičiaus kitimą 2002-2004 m. (N=242).....	46
14 lentelė.	Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičiaus prognozes 2005-2006 m. (N=242).....	47
15 lentelė.	Įmonių pasiskirstymas pagal 2005-2006 m. numatytą priimti darbuotojų skaičių (N=242).....	47
16 lentelė.	Įmonių pasiskirstymas pagal darbo užmokesčio kitimą 2002-2004 m. (N=242).....	49
17 lentelė.	SVV įmones apibūdinančių požymių vidurkiai (N=242).....	50
18 lentelė.	Respondentų (vadovų) pasiskirstymas pagal amžių (N=242).....	51
19 lentelė.	Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir įgytą specialybę (N=242).....	52
20 lentelė.	SVV įmonių vadovų kiekybinių požymių vidurkiai (N=242).....	52
21 lentelė.	Svarbiausios vadovo savybės, lemiančios efektyvų vadovavimą (N=242).....	53
22 lentelė.	JAV ir Didžiosios Britanijos vadovų nuomone svarbiausios savybės, lemiančios efektyvų vadovavimą.....	54
23 lentelė.	Vadovavimui svarbių savybių turėjimas/ neturėjimas (N=242).....	55
24 lentelė.	Atskirų darbinės veiklos sričių tobulinimo poreikis (N=242).....	56
25 lentelė.	Veiksnių, apibūdinančių įtaką įmonės sėkmei, reikšmingumo koeficientai (N=242)..	57
26 lentelė.	Reikšmingumo koeficientų, apibūdinančių įmonės sėkmę įtakančius veiksnius moda.....	57
27 lentelė.	Veiksnių, apibūdinančių įtaką įmonės sėkmei, reikšmingumo koeficientų vidurkiai..	57
28 lentelė.	Darbuotojų pastangų gerai atlikti darbą vertinimas (N=242).....	58
29 lentelė.	Darbuotojų pastangų gerai atlikti darbą vertinimo dažniausi atsakymai (N=242).....	58
30 lentelė.	Darbuotojų pasiskirstymas pagal tai, kokie poreikiai tenkiname darbe (N=242).....	59
31 lentelė.	Dažniausios darbuotojų atleidimo priežastys (N=242).....	62
32 lentelė.	Vadovų susipažinimas su naujausia personalo planavimo ir valdymo teorija (N=242).....	62
33 lentelė.	Priežastys, paaiškinančios vadovų abejones dėl personalo strategijos reikalingumą (N =128).....	63

34 lentelė.	Personalo strategijos įgyvendinimo ypatumai (N=242).....	64
35 lentelė.	SVV įmonės apibūdinančių požymių vidurkiai (N=166).....	65
36 lentelė.	Įmonės personalo strategijos gairės: kokybiniai ar kiekybiniai kriterijai (N =166)....	65
37 lentelė.	Personalo strategijos rengėjai: reali ir optimali situacijos (N=242).....	66
38 lentelė.	Dėmesys įmonės personalo strategijoje skiriamas darbuotojų mokymui, jų kvalifikacijos kėlimui (N=242).....	68
39 lentelė.	Prioritetinės darbuotojų mokymo/-si kryptys (N=242).....	69
40 lentelė.	Įmonės pozicija darbuotojų studijų išlaidų aukštosiose ir kitose mokyklose padengimo atžvilgiu (N=242).....	69
41 lentelė.	Įmonės pozicija darbuotojų kvalifikacijos kėlimo išlaidų padengimo atžvilgiu (N=242).....	69
42 lentelė.	Laikinės darbo užmokesčio sistemos realizavimo prielaidos (N=155).....	70
43 lentelė.	Priedų įmonės darbuotojams mokėjimo pobūdis ir dažnumas (N=137).....	71
44 lentelė.	Veiksniai, į kuriuos atsižvelgiama nustatant tarnautojų darbo užmokestį įmonėje (N=242).....	73
45 lentelė.	Darbuotojų pasitenkinimas darbu, darbo sąlygomis (N=242).....	73
46 lentelė.	Darbuotojų dalys pagal pasitenkinimą gaunamu atlyginimu (N=242).....	74
47 lentelė.	Naudojamos moralinio skatinimo priemonės (N=114).....	76
48 lentelė.	Nuomonės apie „rimbo“ politiką darbuotojų atžvilgiu (N=238).....	78
49 lentelė.	Priežastys, dėl kurių aukščiausio lygio darbuotojų atrankai įmonė nesinaudoja konsultacinių bei vertinimo firmų paslaugomis (N=224).....	79
50 lentelė.	Klausimai, kurių sprendimui įmonėje skiriama daugiausiai dėmesio (N=242).....	81
51 lentelė.	Personalo skyriaus (tarnybos) vieta įmonių organizacinėje struktūroje (N=186).....	82
52 lentelė.	Įkurti nauji padaliniai, skyriai (N=39).....	83
53 lentelė.	Atsisakyta padalinių skyrių (N=6).....	83
54 lentelė.	Numatyti įkurti nauji padaliniai, skyriai (perspektyvoje) (N=21).....	84
55 lentelė.	Numatyti atsisakyti padalinių, skyriai (N=8).....	84
56 lentelė.	Įmonės vadovo ir pavaldaus personalo tarpusavio santykių vertinimas (N=242).....	85
57 lentelė.	Įmonės vadovo/-ų ir pavaldaus personalo tarpusavio santykių vertinimas vidutinėmis reikšmėmis (N=242).....	86
58 lentelė.	Įmonės informacinės sistemos vertinimas (N=242).....	87
59 lentelė.	Įmonėje vykdomo personalo veiklos vertinimo dažnumas (N=234).....	88
60 lentelė.	Priemonės, kurios dažniausiai taikomos esant didesniems įmonės darbuotojų nusižengimams (N=242).....	89
61 lentelė.	Nuomonės apie personalo vertinimą, jo reikalingumą SVV įmonėje (N=242).....	91
62 lentelė.	Personalo vadybos funkcija, kuriai ateityje bus skiriama daugiausiai dėmesio (N=242).....	92
63 lentelė.	Vadovavimo stilių vertinimas (N=217).....	93
64 lentelė.	Pateiktų teiginių, vertinant situaciją įmonėje, vertinimas (N=242).....	94
65 lentelė.	Personalo, jo valdymo įtaka SVV įmonės sėkmei (N=204).....	96

PAVEIKSLAI

1	paveikslas.	Valdymo funkcijos ir jų turinys.....	12
2	paveikslas.	Įgaliojimų priėmimo koncepcija.....	15
3	paveikslas.	Motyvacijos per poreikius modelis.....	16
4	paveikslas.	Išorinės ir vidinės darbuotojų motyvacijos šaltiniai.....	16
5	paveikslas.	Organizacijos strategijos sąlygos.....	17
6	paveikslas.	Personalo valdymo teorijų raida.....	19
7	paveikslas.	Žmonių išteklių valdymo procesas.....	20
8	paveikslas.	Personalo valdymo sistema.....	21
9	paveikslas.	Darbuotojų pasitenkinimą įtakojantys veiksniai.....	27
10	paveikslas.	Streso darbe modelis.....	29
11	paveikslas.	Darbuotojų asmeninio indėlio vertinimas.....	32
12	paveikslas.	Darbuotojų moraliniai stimulai.....	32
13	paveikslas.	Personalo ugdymo sistemos tikslų formavimo schema.....	35
14	paveikslas.	Personalo ugdymo, delegavimo ir motyvavimo ryšys.....	36
15	paveikslas.	Įmonių pasiskirstymas pagal 2004 m. pajamas, tūkst. Lt (N=242).....	45
16	paveikslas.	Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių 2004 m. (N=242).....	46
17	paveikslas.	Vidutinis numatytų priimti darbuotojų skaičius pagal grupes (N=56).....	48
18	paveikslas.	Įmonių pasiskirstymas pagal darbo užmokestį: 2004 m. ir 2006 m. (N=242).....	48
19	paveikslas.	Įmonių pasiskirstymas pagal vidutinio darbo užmokesčio kitimo tendenciją 2002-2004 m. (N=242).....	49
20	paveikslas.	Vidutinių, mažų ir mikroįmonių lyginamieji svoriai imtyje (N=242).....	50
21	paveikslas.	Respondentų (vadovų) pasiskirstymas pagal vadovaujamo darbo stažą (N=242).....	51
22	paveikslas.	Darbuotojų kvalifikacijos bei kompetencijos vertinimas pagal grupes (N=242).....	59
23	paveikslas.	Darbuotojų kaitos įmonėje vertinimas (N=242).....	60
24	paveikslas.	Pagrindinės didelės kaitos priežastys (N=37).....	60
25	paveikslas.	Pagrindinės mažos kaitos priežastys (N=19).....	61
26	paveikslas.	Personalo strategijos reikalingumas SVV įmonei (N=242).....	63
27	paveikslas.	Laikotarpis, kuri apima šiuo metu įmonėje įgyvendinama personalo strategija (N=166).....	65
28	paveikslas.	Personalo planavimo ir valdymo uždaviniai (N=242).....	67
29	paveikslas.	Pagrindiniai įmonės personalo strategijoje numatyti tikslai (N=166).....	68
30	paveikslas.	Įmonėse taikomi darbuotojų algos komponentai (N=242).....	70

31 paveikslas.	Priedų įmonės darbuotojams mokėjimo pobūdis ir dažnumas (N=137)..	71
32 paveikslas.	Veiksniai, į kuriuos labiausiai atsižvelgiama nustatant darbininkų darbo užmokestį įmonėje (N=242).....	72
33 paveikslas.	Personalo strategijoje numatyti darbuotojų pasitenkinimą darbu didinantys veiksniai (N=203).....	74
34 paveikslas.	Veiksniai, pagal kuriuos darbuotojai dažniausiai suvokia savo darbo užmokesčio teisingumą (N=242).....	75
35 paveikslas.	Naudojamos materialinio skatinimo priemonės (be bazinio darbo užmokesčio) (N=242).....	76
36 paveikslas.	Poveikio priemonės dažniausiai taikomos įmonės darbuotojams (N=242).....	77
37 paveikslas.	Priežastys, dėl kurių aukščiausio lygio darbuotojų atrankai įmonė naudojami konsultacinių bei vertinimo firmų paslaugomis (N=18).....	79
38 paveikslas.	Vykdyti bei numatyti vykdyti naujų darbuotojų paieškos būdai (N=242).....	80
39 paveikslas.	Klausimai, kurių sprendimui įmonėje skiriama daugiausiai dėmesio (N=224).....	81
40 paveikslas.	Įmonės organizacinėje struktūroje praeityje atlikti pakeitimai (N=242)..	82
41 paveikslas.	Įmonės organizacinėje struktūroje numatyti pakeitimai (N=242).....	83
42 paveikslas.	Ateičiai numatytų įmonės organizacinės struktūros pakeitimų pagrindiniai tikslai (N=50).....	84
43 paveikslas.	Vadovų ir pavaldaus personalo santykių vertinimas pagal tris kriterijus: bendravimą, bendradarbiavimą ir įgaliojimų delegavimą (N=242).....	86
44 paveikslas.	Įmonės vadovo bendravimo su pavaldiniais turinys (N=242).....	87
45 paveikslas.	Ateityje numatomi informacinės sistemos pakeitimai (N=118).....	88
46 paveikslas.	Įmonėje vykdomo personalo veiklos vertinimo pagrindiniai bruožai (N=234).....	89
47 paveikslas.	Darbuotojų konfliktų dažnumas įmonėje (N=242).....	90
48 paveikslas.	Mažiausiai išvystyta personalo vadybos funkcija (N=242).....	91
49 paveikslas.	Geriausiai išvystyta personalo vadybos funkcija (N=242).....	92
50 paveikslas.	Įmonių vadovai pagal vadovavimo stilių (N=242).....	92
51 paveikslas.	Personalo strategijai įtaką turinčių veiksnių poveikis (N=242).....	93
52 paveikslas.	Numatytos personalo veiklos tobulinimo kryptys (N=236).....	95
53 paveikslas.	Personalo strategijos kūrimą bei įgyvendinimą SVV įmonėje labiausiai apsunkinantys veiksniai (N=236).....	96

IVADAS

„Menas valdyti žmones – pats sunkiausias
ir aukščiausias iš visų menų”
(Senovės kinų išmintis)

Pastaraisiais metais privačios ir valstybinės įmonės Lietuvoje vis daugiau dėmesio skiria įmonės darbuotojams. Įmonės konkuruoja tarpusavyje ne tik technologijomis, bet ir profesionalais. Vis daugiau vadovų supranta, kad kompetentingi ir motyvuoti žmonės gali kur kas lengviau pasiekti geresnių rezultatų ir patenkinti klientų poreikius. Tačiau, specialistų vertinimu, dažna Lietuvos verslo organizacija nepakankamai išnaudoja savo darbuotojų galimybes, nors pripažįsta personalo svarbą. Personalo valdymas vis dar suprantamas gana siaurai ir yra nepakankamai kryptingas, teigia Biznio mokymo centro (BMC) konsultantas Valdas Underis, nors būtent ši funkcija yra viena iš svarbiausių stiprėjančios konkurencijos sąlygomis.

Mokslinė problema. Personalo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo, personalo strateginio valdymo klausimų analizei tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse skiriama itin daug dėmesio. Teorinius personalo valdymo aspektus savo darbuose, knygoje nagrinėja A.Sakalas, V.Šilingienė, R.Adamonienė, I.Baranauskienė, V.Baršauskienė, B.Janulevičienė, I.Bučičiūnienė, F.S.Butkus, A.Šalčius ir kiti. Iš užsienio autorių, kurie publikavo savo darbus pastaraisiais metais, paminėtini M. Armstrong, P.B. Beaumont, H.J.Bernardin, G.A. Cole, T.O. Davenport, G.Dessler, C.Evans, H.T.Graham, N.Hayes, A.Hall, C.Hampden-Turner, S. E.Jackson, K.Legge, J. Leopold, P.L. Perrewé, K.M.Kacma, R.Renckly, R.Shuler, A.Stoner, E. Freeman, R.Gilbert, D.Torrington ir kiti. Esant gausiam personalo valdymo teorijos šaltinių skaičiui, svarbu buvo **išskirti, susisteminti ir išanalizuoti esminius smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonėms tinkančius personalo strateginio planavimo ir valdymo teorinius aspektus.** Būtent tai apibūdina darbo pagrindinį teorinį klausimą.

Praktinis uždavinys. Nors kai kurios įmonės Lietuvoje jau rengia metinius personalo valdymo planus, tačiau siekiant ilgalaikės sėkmės, racionalaus žmogiškųjų išteklių valdymo, tokių planų nepakanka. Kiekvienai įmonei būtina turėti aiškia personalo valdymo strategiją ir politiką, būtinas kryptingas personalo valdymas. Personalo strategija, suderinta su bendrąja organizacijos verslo strategija, nusako, kaip įmonė sieks personalo valdymo tikslų, o tai sudaro sąlygas formuoti ilgalaikius įmonės konkurencinius pranašumus.

Darbo praktinis uždavinys – išsiaiškinti, kiek organizuotai ir planingai SVV įmonėse vykdomas personalo strateginis valdymas, kokios yra pagrindinės personalo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo problemos, vertinant SVV įmonių vadovų požiūriu.

Temos aktualumas. SVV plėtra neabejotinai turi labai didelę įtaką bendrai ūkio raidai, sėkmingam funkcionavimui. Todėl galima teigti, kad magistro darbe atliekama šio įmonių segmento personalo valdymo, personalo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo problemų analizė ypač aktuali, nes kaip teigia amerikietis Z. Acus, smulkaus ir vidutinio verslo įmonės – tai „rinkos ekonomikos pokyčių agentai“.

Tinkami personalo valdymo metodai padeda atskleisti bei išnaudoti darbuotojų kūrybiškumą, patirtį ir profesines žinias, didinti jų kompetenciją, gerinti įmonės veiklos rezultatus. Svarbu, kad personalo valdymas įmonėje remtųsi strateginiu požiūriu, nes tuomet gali būti įvertinamos įvairios personalo planavimo, panaudojimo, vertinimo, motyvavimo ir ugdymo galimybės. Be to, strateginė orientacija personalo vadyboje įgalina konstruktyviau reaguoti į aplinkos pokyčius.

Vadybos ekspertai nurodo, kad personalas – tai sunkiausiai nukopijuojamas konkurencinis elementas. Galima pavogti konkurentų idėją, pastatyti panašią gamybos liniją, pamėgdžioti atskirus rinkodaros veiksmus, tačiau suburti profesionalų komandą, kuri būtų susitelkusi ir ištikima organizacijai – tam reikia kur kas daugiau laiko ir lėšų. Todėl Lietuvos įmonėms itin svarbi ir aktuali personalo vadybos praktinių metodų plėtra, kuri pasiekama įmonėse vykstant „ugdančiam vadovavimui“ (*coaching'ui*).

Tyrimo objektas - personalo strateginis valdymas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse.

Tyrimo dalykas - smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovų nuomonės, siekiant įvertinti personalo strateginio planavimo ir valdymo ypatumus (Šiaulių mieste).

Tyrimo tikslas - nustatyti ir įvertinti personalo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo problemas smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonėse.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti personalo valdymo funkcijas (planavimą, organizavimą, motyvavimą, kontrolę) Šiaulių miesto smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonėse.
2. Nustatyti dažniausias personalo strateginio valdymo problemas ir jų priežastis Šiaulių miesto SVV įmonių pavyzdžiu.
3. Išanalizavus personalo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo procesus SVV įmonėse, nustatyti personalo strateginio valdymo tobulinimo galimybes.

Mokslinė hipotezė: smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse esama žymių personalo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo problemų, o tai neleidžia įmonėms suformuoti ilgalaikių konkurencinių pranašumų.

Tyrimų bazė. Empirinis tyrimas atliktas remiantis logine struktūra, realizuojant tokius darbinius uždavinius:

1. *Sudaryti tyrimo planą, pasirengti duomenų rinkimui:* nustatyti ataskaitinį vienetą (tai, kas teiks informaciją); sudaryti ir techniškai apiforminti anketą, orientuojantis į pasirinktą apklausti segmentą; atlikti bandomąjį anketavimą (anketos testavimą) ir, kilus reikmei, anketą koreguoti; siekiant tyrimo reprezentatyvumo pasirinkti optimalų imties atrankos būdą (naudojant neatsitiktinės atrankos būdą); nustatyti tyrimo imties dydį (pagal Paniott'o formulę).
2. *Vykdyti duomenų rinkimą:* išplatinti anketas Šiaulių miesto smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovams; susitarti dėl užpildytų anketų gražinimo terminų; priminti kontaktinį telefoną.
3. *Suvesti, sisteminti, grupuoti ir kompiuteriniu būdu apdoroti surinktus duomenis:* charakterizuoti tyrimo imtį, atliekant įmones ir pačius vadovus identifikuojančių duomenų analizę; pritaikius kiekybinius ir kokybinius metodus įvertinti personalo strateginį valdymą smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse; remiantis tyrimo rezultatais pateikti išvadas ir pasiūlymus, nurodant personalo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo problemų sprendimo būdus SVV įmonėse.

Darbe naudoti šaltiniai: mokslinė literatūra lietuvių, anglų, rusų kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateikti mokslinėje bei periodinėje spaudoje, Lietuvoje ir užsienio šalyse nagrinėjama tematika atliktų tyrimų ataskaitos (pagrindiniai rezultatai), mokomoji medžiaga, enciklopedijos, žodynai, LR įstatymai, statistiniai duomenys, apklausos būdu surinkti duomenys.

Tyrimo metodai.

Darbe naudoti *teoriniai metodai:* teorinės literatūros analizė, apibendrinimas, lyginamasis istorinis metodas, sintezės, sisteminės analizės metodas, alternatyvų metodas, dedukcijos metodas, lyginamoji analizė.

Magistro darbe naudoti *empiriniai metodai:* dokumentų analizės metodas, anketinis metodas. Duomenys surinkti naudojant kiekybinį tyrimą. Buvo atlikta standartizuota Šiaulių miesto SVV įmonių vadovų apklausa raštu. Duomenų analizei naudoti statistiniai metodai: grupavimas, dinaminių eilučių analitinių rodiklių, absoliutinių, santykinų ir vidutinių rodiklių, variacijos rodiklių skaičiavimas, reiškinių tarpusavio ryšių analizė, grafinis duomenų apdorojimas.

Tyrimo duomenų pateikimui ir apdorojimui naudotos MC Word ir MC Excel programos.

Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas.

Teorinėje analizėje buvo apžvelgta pakankamai daug ir įvairių šaltinių (tiek Lietuvos, tiek užsienio), prioritetą teikiant naujausiai personalo valdymo teorijai, atsižvelgiant į jos tinkamumą SVV įmonėms. Tai leidžia tvirtinti, kad darbas turi teorinio naujumo elementų, pasižymi teoriniu reikšmingumu.

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje smarkiai pasikeitė verslo suvokimas bei rinkos sąlygos, požiūris į personalo vadybą ir apskritai į vadybą. Vadybos specialistai, personalo klausimus nagrinėjantys mokslininkai, atlikdami tyrimus dažniausiai koncentruojasi į pakankamai siaurą problemą, tyrimo objektu pasirenka vieną valdymo funkciją ar tam tikros valdymo sistemos posistemį. Tuo tarpu personalo vadybos tyrimų, kuriais būtų kompleksiskai tiriamos verslo įmonėse vykdomos visos personalo strateginio valdymo funkcijos, aiškinamasi su kokiomis pagrindinėmis personalo valdymo problemomis įmonės susiduria, Lietuvoje atlikta nedaug.

Manoma, kad didžiosios įmonės personalo valdymo problemas sprendžia lengviau, nes: nemažai didžiųjų įmonių pritraukia užsienio kapitalo ir tokiu būdu įgyja palankias galimybes pasidalyti „gerąją“ personalo valdymo patirtimi su užsienio šalių įmonėmis; didžiosios įmonės disponuoja didesniais finansiniais resursais, ir dažniausiai gali skirti žymiai daugiau lėšų vadovų, darbuotojų mokymui, panaudoti įvairesnes priemones ir būdus sprendžiant personalo valdyme kylančius nesklandumus; dažnai didžiosios įmonės sugeba pritraukti ir išlaikyti didesnę patirtį turinčius vadovus, geresnius savo srities specialistus, o tai lemia lengvesnę darbinės veiklos organizavimą ir vykdymą. Tuo tarpu didžioji smulkaus ir vidutinio verslo įmonių dalis išgyvena sudėtingą laikotarpį, ir, tikėtina, personalo valdymą, personalo strategijos kūrimą ir įgyvendinimą lydi nemažai komplikacijų, ribojančių tokių įmonių sėkmę bei ateities perspektyvas. Šie aspektai patvirtina magistro darbe atlikto tyrimo praktinį reikšmingumą.

Darbo praktinį reikšmingumą sustiprina tai, kad tyrimo objektu pasirinktas itin problemiškas Lietuvoje, tačiau ekonominei plėtrai gyvybiškai svarbus smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonių sektorius. Tyrimo rezultatai leido įvertinti SVV įmonių personalo strateginio valdymo bruožus, problemas, jų sprendimo galimybes.

1. PERSONALO VADYBOS PRINCIPAI BEI STRATEGINĖS KONCEPCIJOS

1.1. Personalo planavimas ir valdymas kaip sudėtinė įmonės strateginės veiklos dalis

1.1.1. Valdymo samprata bei reikšmė

Verslo įmonės, veikiančios tam tikroje aplinkoje ir siekiančios konkretaus tikslo (gauti pelno, išvirtinti rinkoje), veikla turi būti valdoma, o tai reiškia, kad joje vykstantys procesai turi būti iš anksto planuojami, derinami tarpusavyje.

Valdymas – kryptingas valdančiojo lygio poveikis valdomajam, siekiant bendro tikslo. Valdymą apibūdina jo sudedamosios dalys - funkcijos. Valdymo funkcijos – visuma vienas kitą keičiančių valdymo veiksmų, kuriems būdingas cikliškumas ir nenutrūkstumumas (*D. Torrington, 1991*).

Galima pastebėti, kad skirtingi autoriai nurodo kiek skirtingas valdymo funkcijas (žr. 1 lentelę).

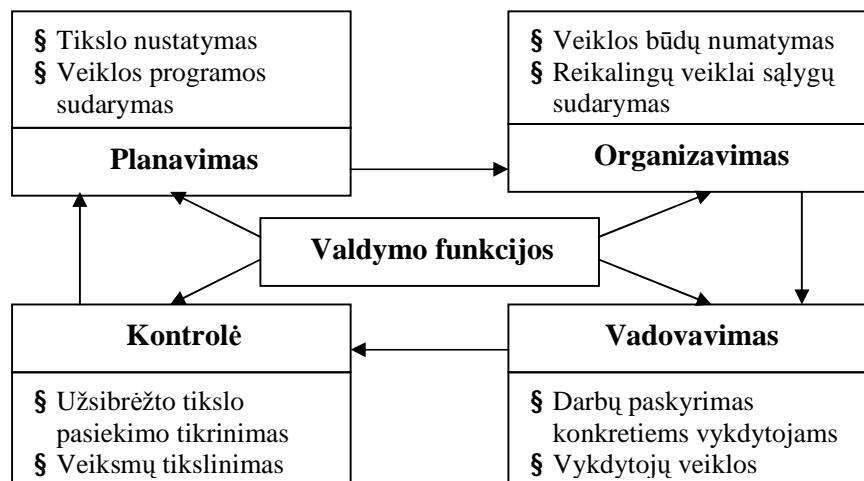
1 lentelė

Skirtingų autorių įvardijamos valdymo funkcijos

Autorius	Valdymo funkcijos
A. Fajolis; G. Kuncas; S. O'Donelas	Planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas, kontrolė
L. Gjulikas	Planavimas, organizavimas, darbas su personalu, operatyvinis vadovavimas, koordinavimas, kontrolė ir atsiskaitomybė, biudžeto sudarymas
M. Meskonas; M. Albertas; F. Chedouri	Planavimas, organizavimas, motyvacija, kontrolė

(sudaryta pagal: S. Stoškus. Bendrieji vadybos aspektai. – ŠU. 2002)

Pagrindinės valdymo funkcijos ir jų turinį patenkantys klausimai matomi 1 paveiksle (*A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000*).



1 pav. Valdymo funkcijos ir jų turinys

Teoriškai, planavimo funkcijos tikslas yra pagerinti sprendimų priėmimo kokybę analizuojant bei įvertinant visus veiksnius, turinčius įtakos tokių sprendimų priėmimui ir užtikrinant, kad tie sprendimai atitiktų įmonės pasirinktą strategiją.

Pagrindinė planavimo paskirtis - iširti galimas ateities įvykių alternatyvas bei galimas situacijas, nustatyti įmanomas valdymo sprendimų, reikalingų norimiems tikslams pasiekti, sekas. Sprendimų priėmimas - tai labiausiai priimtinos veiksmų sekos pasirinkimas iš suplanuotų galimų alternatyvų (*F. J. Yates, 2004*).

Planavimas, anot *K. Legge (2000)*, yra svarbiausia valdymo funkcija. Visų sprendimų priėmimas ir operacijų sėkmė didžiaia dalimi priklauso nuo šios funkcijos vykdymo.

Dar *A. Fajolis* pabrėžė, kad „valdyti - reiškia numatyti“ (*B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė, 2000*). Planavimas - tai procesas, vykstantis prieš imantis konkrečių veiksmų ir padedantis priimti sprendimus dabartiniu metu galvojant apie ateitį.

Teisingi ir racionalūs sprendimai gali būti priimti tik tada, kai yra aiškiai nustatyti tikslai ir būdai jiems pasiekti. Todėl jeigu nėra planavimo, t.y. galimų būdų tikslams pasiekti modeliavimo, praktiškai nėra galimybės priimti teisingus sprendimus (*T.O. Davenport, 1999*).

S. Stoškus (2002) pabrėžia, kad planavimas pats savaime negarantuoja sėkmės, tačiau veda į ją, leidžia sureaguoti į permainas, atlieka disciplinuojančią funkciją.

Kita valdymo funkcija – kontrolė. Ji gali būti aiškinama kaip grįžtamasis ryšys tarp įmonės ilgalaikių bei trumpalaikių planų ir faktiškai pasiektų rezultatų. *A. Fajolis* pabrėžė, kad kontrolė reikalinga norint patikrinti, ar viskas vyksta pagal patvirtintus planus, sudarytas instrukcijas ir nustatytus principus (*S.H. Woodrow, 2003*). Taigi kontrolės tikslas – išaiškinti silpnas vietas ir klaidas, laiku jas ištaisyti ir neleisti joms pasikartoti.

Kontrolė labai glaudžiai siejasi su planavimu - planavimas ir kontrolė bus efektyvūs tik tada, kai bus nustatyti konkretūs ir pakankamai stabilūs (pernelyg dažnai nesikeičiantys) veiklos vykdymo standartai, išreikšti absoliutiniais ir santykiniais rodikliais. Kita vertus, planavimas gali tapti beprasmiškas ir netikslingas, jeigu įmonėje nebus žinoma, ar buvo pasiekta tai, kas buvo suplanuota. Būtent šiame valdymo proceso etape atsiranda grįžtamojo ryšio tarp planų ir faktinių rezultatų poreikis.

E. Bagdonas ir *L. Bagdonienė (2000)* knygoje „Administravimo principai“ siūlo skirti tokius kontrolės lygius: strategijos, struktūros, operacijų, elgesio, finansų kontrolė.

Strateginiu požiūriu aktuali kompleksinė kontrolė, kurią sudaro (*A. Vasiliauskas, 2001*):

- Profilaktinė kontrolė – įdėjimų tikrinimas, problemų nuspėjimas ir pašalinimas;
- Lyginamoji kontrolė – proceso tikrinimas ir reguliavimas;
- Grįžtamoji kontrolė – rezultatų tikrinimas, mokymasis iš praeities klaidų.

Strateginė kontrolė vertina, kaip efektyviai organizacijos strategija padeda pasiekti tikslus. Planavimo ir strateginės kontrolės sritys apima įmonės tikslus, rinką, finansus, vartotojo pasitenkinimą, lankstumą, produktyvumą, kokybę, pristatymą, apyvartos laiką, išlaidas, operacijas.

Viena iš sudėtingiausių veiklos funkcijų yra vadovavimas. Tai ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe (*A. Stoner, E. Freeman, R. Gilbert, 2001*). Pagrindinis vadovavimo uždavinys – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.

Efektyvus vadovavimas pasižymi tuo, kad organizacijų būklę sugebama perkelti į pageidaujamą ateitį; darbuotojai skatinami siekti permainų, sužadinama jų motyvacija (*P.B. Beaumont, 1996*).

Personalo valdyme vadovavimas suprantamas kaip funkcija, susijusi su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti (*V. Baršauskienė, B. Janulevičienė, 2002*).

Vadovavimas pasireiškia vienu žmonių įtaka kitiems. Galimos tokio poveikio formos: valdžia, paremta prievarta; valdžia, paremta atlyginimu; teisinė valdžia; ekspertinė valdžia; etalono valdžia; įtikinimas; įtraukimas valdymą. (*B. Leonienė, 2001*)

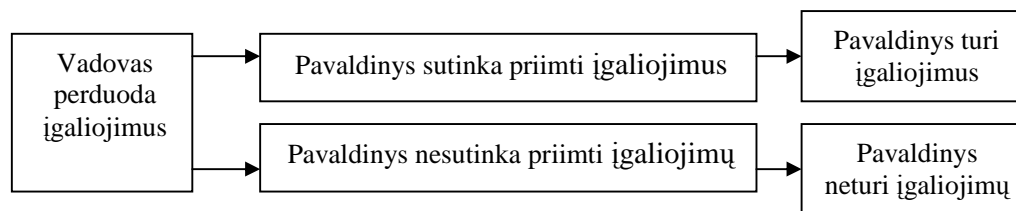
Visi autoriai sutinka, kad vadovaujant labai svarbi lyderiavimo savybė. Gebėjimas lyderiauti siejamas su vadovo elgesiu, gebėjimu skirstyti užduotis, bendrauti su darbuotojais, motyvuoti jų veiklą, organizuoti vadovų darbą. Nors, kaip pastebi *J.J. Fox (2001)*, lyderiavimo bruožus nustatyti išskirti gana sunku, išskiriami esminiai lyderiams būdingi bruožai: optimizmas, pasitikėjimas, garbingumas, ryžtingumas, gebėjimas paskatinti veikti, gabenimas paremti ir padėti.

Lyderiavimas glaudžiai siejasi su vadovo autoriteto sąvoka. Anot *A. Sakalo (2003)*, vadovo autoritetas priklauso nuo: formalios vadovo padėties; vadovo dalykinės kompetencijos; vadovo socialinės kompetencijos.

A. Sakalo ir *V. Šilingienės (2000)* teigimu, tipiniu atveju vadovo darbą (vadovavimą) sudaro: darbo vietų ir sąlygų vadovavimas; darbo metodai ir normavimas; darbo pasidalijimas ir kooperavimas; racionalus darbo laiko planavimas; racionalus vadovo ir pavaldinių bendradarbiavimo organizavimas.

E.G. Ronald (2003) mano, kad sėkmingai dirba toks vadovas, kuris sugeba pasiekti tris tikslus: tiksliai apibrėžti užduotį ir numatyti jos įgyvendinimą; tinkamai parinkti darbuotojus užduočiai atlikti ir dirbti su jais; išsiaiškinti kiekvieno komandos nario darbinius poreikius bei motyvus ir stengtis optimaliai juos patenkinti.

Viena svarbiausių vadovavimo priemonių – delegavimas. Tradicinis požiūris į delegavimą numato įgaliojimų perdavimą nuo aukščiausio iki žemiausio organizacijos lygio. Aiškinant delegavimą prasminga remtis Č. Barnardo įgaliojimų priėmimo koncepcija, kurios esmė matoma 2 paveiksle (R. Adamonienė, A. Sakalas, V. Šilingienė, 2002):



2 pav. Įgaliojimų priėmimo koncepcija

Deleguojant ilgalaikes užduotis ir duodant nurodymus reikia laikytis 7 K reikalavimų (A. Seilius, 1998). Apie tai - 1 priede.

Iš esmės, vadovavimo funkcija apibūdina organizavimo – kitos funkcijos turinį. Organizavimas - tai funkcija, kuria vadovai paskirsto darbus, atsakomybę, išteklius organizacijos nariams, kad jie efektyviai siektų organizacijos tikslų.

Kai kurie autoriai kaip atskirą valdymo funkciją išskiria motyvavimą (žr. 1 lentelę). Motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas. Taigi motyvacijos esmę sudaro žmogaus norai ir poreikiai.

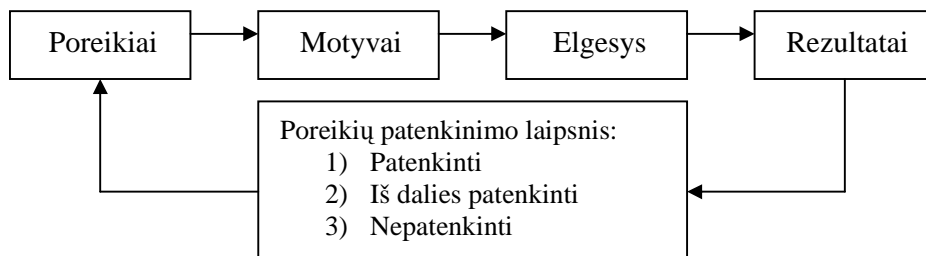
Motyvavimo problemų pradžia siejama su *Hotorno* eksperimentais, kurie parodė, kad žmonių poreikiai, psichologinis darbo klimatas stipriai įtakoja darbo našumą. Motyvacijos koncepcijų raida apibūdinta 2 priede.

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys ir tuo galima paaiškinti motyvacijos teorijų gausą. Motyvacijos teorijų pradininku laikomas *F. Tayloras*. Vėlesnės motyvacijos teorijos skirstomos į (*G. Dessler, 2001*):

- pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijas, kuriose akcentuojami žmonių poreikiai, tai, kas motyvuoja žmones veiklai (*A. Maslovo poreikių teorija, F. Hercbergo dviejų veiksmų teorija, D. MakKlelando ir K. Alderferio poreikių teorijos*)
- procesines teorijas, kuriose atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą, analizuojama tai, kaip žmonės paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų ir kaip jie elgiasi (*V. Vrumo vilčių teorija, J. Adamso teisingumo teorija, Porterio-Laulerio motyvacijos modelis*). Kiti atstovai: *J.A. Vagneris, B.M. Stavas, O.A. Kolbas, I.M. Rubinas*.

Įmonės personalas tai daug daugiau nei darbo jėga - tai pagrindinis įmonės resursas ir kapitalas. Todėl itin svarbu jį racionaliai panaudoti įmonės veikloje, priimti teisingus valdymo sprendimus, didinančius darbuotojų atsidavimą įmonei, jų norėjimą gerai dirbti. O tai, kaip

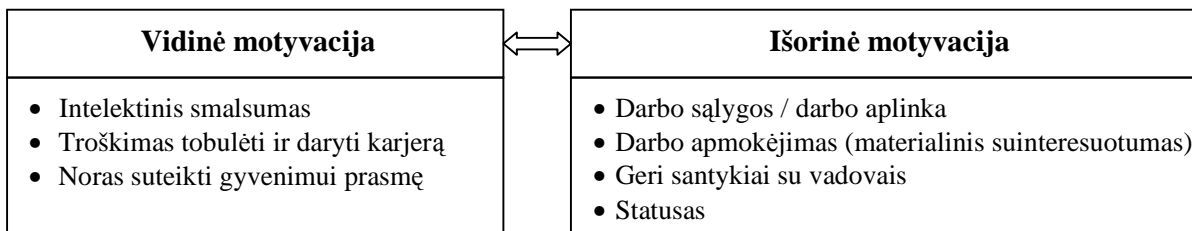
teigia *F.S. Butkus (1996)*, įmanoma pasiekti tik labai gerai pažįstant darbuotojų poreikius (žr. 3 paveikslą).



3 pav. **Motyvacijos per poreikius modelis**

Analizuojant motyvaciją svarbi vieta tenka atlygio klausimų sprendimui. Skiriamos dvi atlygio kategorijos: vidinis atlygis (pasitenkinimą – žmogui suteikia pats darbo procesas ir jo rezultatas, žadinantis užbaigtumo jausmą, didinantis savigarbą; išorinis atlygis, kurį suteikia organizacija, o ne darbas (darbo užmokestis, pagyrimai, pripažinimas, papildomos atostogos ir kt.).

E. Bagdonas ir *L. Bagdonienė (2000)* skiria išorinės ir vidinės motyvacijos šaltinius:



4 pav. **Išorinės ir vidinės darbuotojų motyvacijos šaltiniai**

K. Lukoševičius ir *B. Martinkus (2001)* pastebi, kad valdymo funkcijos viena su kita glaudžiai susijusios ir dažnai vykdomos kartu.

Kuriant strategiją labai svarbu tinkamai organizuoti patį procesą. Strateginio planavimo ypatumai, jo vykdymo eiga išsamiau aprašyti 1.1.2. skirsnyje.

1.1.2. Strateginis planavimas ir strateginis valdymas - strategijos kūrimo ir įgyvendinimo pagrindas

Valdymo funkcijų teorinė analizė padeda suprasti valdymo turinį. Įmonei siekiant ilgalaikės sėkmės, ilgalaikio konkurencinio pranašumo sukūrimo, svarbus strateginio planavimo vykdymas, t.y. valdymo sprendimų, orientuotų į ilgalaikę perspektyvą, priėmimas ir įgyvendinimas.

Kai įmonė planuodama bando aprėpti ilgą laikotarpį ir numatyti kelią ilgalaikių tikslų link, vykdomas strateginis planavimas (R. Jucevičius, 1998). Kitaip sakant, strateginis planavimas – tai ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas.

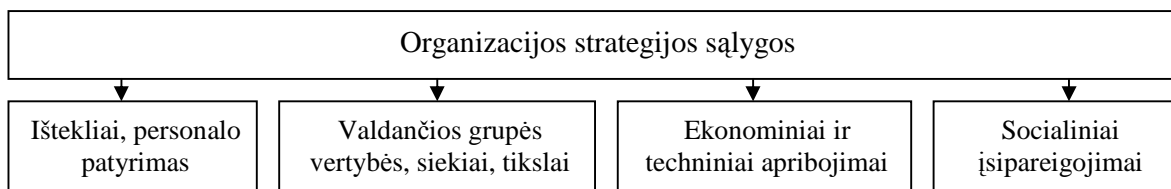
Strateginis planavimas – tai struktūruota firmos strateginio planavimo grupės veikla siekiant apibrėžti norimą įmonės ateitį, nustatyti jos ilgalaikius tikslus ir esminius šių tikslų pasiekimo būdus. Pasak P. Loranž, strateginis planavimas – tai įrankis valdymo sprendimams priimti, naujovėms ir pokyčiams realizuoti (G. Dessler, 2001).

Įmonėse vykdomo strateginio planavimo proceso rezultatas – strategijos, nurodančios formalią įmonės kryptį, sukūrimas. Įmonės verslo strategija – aplinkos sąlygojama išankstinė veiksmų programa, leidžianti pasiekti užsibrėžtus tikslus (V. Bartosevičienė, S. Vaitkevičius, 2001).

Strategijos reikšmę įrodo septynių „S“ modelis pagal Watermaną (G. Dessler, 2001). Juo remiantis galima teigti, kad sėkmingiems organizacijos pokyčiams labai didelę įtaką turi strategija (kiti veiksniai: struktūra, įgūdžiai, personalas, stilius, sistemos, nepaprastieji tikslai). Strateginis mąstymas kiekvienai įmonei teikia daug privalumų (žr. 3 priedą).

Rengiant strategiją reikalingos tam tikros sąlygos, sėkmingos strategijos prielaidos. E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000) nurodo tokias strategijos sąlygas: sprendimas, strateginė analizė, plano parengimas, įgyvendinimas.

5 paveiksle matomos V. Šilingienės (1998) nurodytos organizacijos strategijos sąlygos.



5 pav. **Organizacijos strategijos sąlygos**

H. J. Bernardin (2003) nurodo tokią organizacijos strategijos formavimo seką:

- 1) Suformuojama organizacijos vizija: nustatomos organizacijos vertybės; įvardinama organizacijos misija; apibrėžiami organizacijos ilgalaikiai tikslai.
- 2) Numatoma strateginės veiklos kryptys: įvertinama organizacijos išorinė aplinka (klientų grupės, jų poreikiai, konkurentai); įvertinama organizacijos vidinė aplinka (analizuojami organizacijos produktai, vertinami jų generuojami pinigų srautai pagal BCG matricą, atliekama organizacijos SWOT analizė); analizuojamos strateginės alternatyvos pasirinktu laikotarpiu, taikomas jėgos lauko metodas; formuojama organizacijos strategija pasirinktu laikotarpiu (tikslai, uždaviniai, veiksmai, atsakingi asmenys, terminai).

3) Parengiama ataskaita, atspindinti suformuotą organizacijos viziją ir strategiją.

K. Lukoševičiaus ir B. Martinkaus (2001) teigimu, strateginio planavimo ciklą sudaro tokie aštuoni etapai: 1) vizija, misija; 2) tikslai; 3) strategija; 4) veiklos planas; 5) procesai; 6) veiklos plano įvertinimas; 7) strategijos įvertinimas, 8) tikslų pasiekimo įvertinimas.

Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad įvairiuose šaltiniuose analizuojant strateginio planavimo procesą galima pastebėti kiek skirtingus autorių požiūrius. Nors strateginio planavimo nuoseklumas ir pagrindiniai šio proceso etapai atsikartoja, išryškėja tokie pagrindiniai skirtumai:

§ Skirtingas etapų skaičius (nes kai kurie autoriai tam tikrus etapus praleidžia, kiti linkę kelis etapus sujungti į vieną);

§ Besiskiriantis atskirų etapų nuoseklumas, jų išdėstymo loginė seka.

Atsižvelgiant į paminėtus strateginio planavimo skirtumus, galima padaryti tokią išvadą: nėra universalus, vienodo aiškinimo dėl strateginio planavimo proceso vykdymo, galimos įvairios šio proceso modifikacijos, vertinant tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Galima manyti, kad strateginio planavimo proceso modifikavimas susijęs su įmonės pobūdžiu, specifika, dydžiu, galimybėmis, strateginių sprendimų reikšmingumu bei potencialia įtaka tolesnei įmonės sėkmei.

Strateginis planavimas ir veikimas pagal nustatytus planus sudaro atskirą valdymo procesą, kuris vadinamas strateginiu valdymu. Strateginis valdymas – valdymo procesas, apimantis organizacijos įtraukimą į strateginį planavimą, o po to užtikrinantis tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą (*M. Kusy, 2003*).

Hofers ir Schendelis dėmesį sutelkė į keturis strateginio valdymo aspektus: tikslo nustatymą, strategijos formulavimą, administravimą, strateginę kontrolę. Pirmieji du priskiriami strateginio planavimo procesui, kiti du – strategijos įdiegimui (*K.Lukoševičius, B. Martinkaus, 2001*).

Strateginio planavimo ir valdymo principai taikomi atskiroms organizacijos veiklos sritims. Toliau aprašoma, kaip šie teoriniai aspektai išryškėja organizacijose sprendžiant personalo klausimus.

1.2. Personalo strategija - funkcinė strategija, siekiant ilgalaikio efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo

Kiekvienoje įmonėje turi būti vykdomas sistemos valdymas – įvairių veiklos sričių sujungimas į vientisą sistemą, santykio su išorine aplinka nustatymas ir palaikymas, planavimas ir planų įgyvendinimo priežiūra (*A. Sakalas, 2003*). Įmonių veiklos rezultatai priklauso nuo

priimamų sprendimų visose veiklos srityse subalansuotumo, o vidinio susiderinimo galimybes didina taikomos funkcinės strategijos.

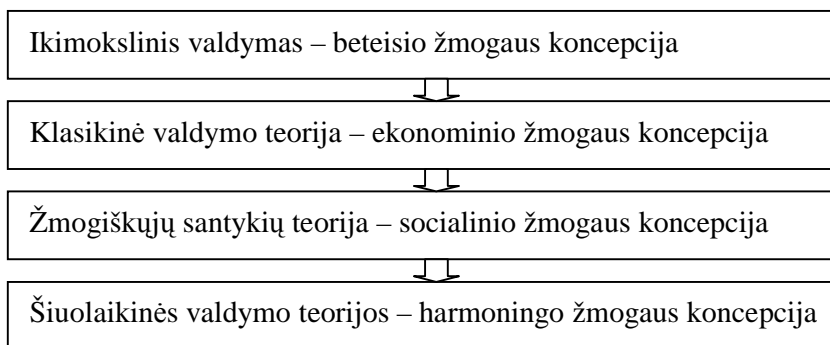
Ilgalaikiuose planuose numatomos detalizuotos kiekvieno padalinio veiklą apibūdinančios strategijos vadinamos funkcinėmis strategijomis. Funkcinė strategija – tai strategija suformuota specifinei funkcinei sričiai, kuri reikalinga įgyvendinant verslo vieneto strategiją (R.P. Stephen, 2003).

Funkcinės strategijos nustatymas:

- padeda efektyviau realizuoti bendrąją įmonės strategiją, siekti ilgalaikių tikslų;
- įgalina nustatyti ilgalaikius prioritetus tam tikroje funkcinėje įmonės veiklos srityje.

Skirtingi autoriai funkcinę strategijų sudėtyje nurodo kiek kitokias strategijas. Dažniausiai išskiriamos tokios funkcinės strategijos: personalo, gamybos, marketingo, finansų (R. Jucevičius, 1998). Tačiau visi strateginį planavimą bei valdymą nagrinėjantys mokslininkai ir praktikai kaip vieną iš svarbesnių funkcinę strategijų nurodo personalo strategiją.

Žmonių valdymo būtinumas egzistavo visais laikais. Ilgainiui keičiantis supratimui apie žmogaus vaidmenį valdymo procese, keitėsi personalo valdymo teorija. Personalo valdymo teorinių pagrindų raida matoma 6 paveiksle (A. Sakalas, 2003).



6 pav. **Personalo valdymo teorijų raida**

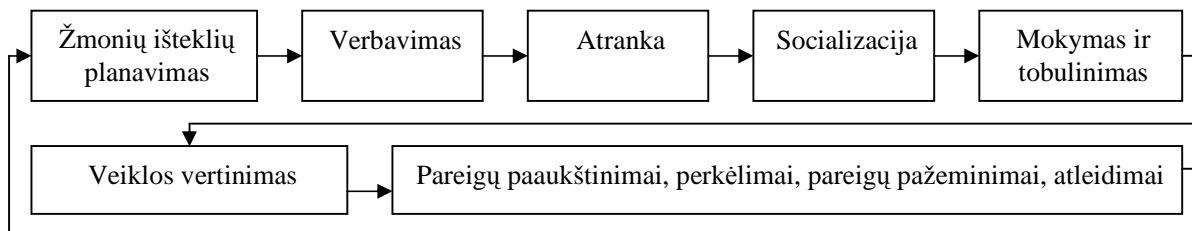
Personalo valdymą galima sąlyginai suskirstyti į dvi dalis. Rengdama personalo strategiją įmonė turi nustatyti tinkamus „norus“ – suformuoti reikalavimus pageidaujamai ateičiai, o taip pat pasirinkti tinkamus būdus ir priemones tų norų įgyvendinimui, naudojant pagrindines valdymo funkcijas.

Personalo strategija siekiama, kad būtų pasiekti įmonės tikslai, į darbą būtų priimami reikalingos kvalifikacijos žmonės; jiems būtų sudarytos sąlygos gerai dirbti ir profesiskai tobulėti ir jie būtų suinteresuoti gerai dirbti ir kelti savo kvalifikaciją, įgyvendindami įmonės tikslus.

Apžvelgus daugelį šaltinių galima pastebėti, kad personalo strategijoje svarbu atsakyti į šiuos klausimus: kaip efektyviai vadovauti? kaip vykdyti personalo strateginį valdymą ir

planavimą? kaip organizuoti ir užtikrinti efektyvų komandinį darbą? kaip vykdyti pokyčius organizacijoje? kaip identifikuoti konfliktai ir kokius naudoti jų sprendimo būdus? kokią taikyti personalo motyvavimo sistemą? kaip pasirinkti tinkamus darbuotojus? kaip organizuoti sprendimų priėmimą? kaip vertinti darbuotojų darbą ir jų kompetencijas? kokia turėtų būti profesinė vadovo etika, vadovo emocinė kompetencija, kaip ją vystyti?

A. Stoner, E. Freeman, R. Gilbert (2001) personalo valdymą vadina funkcija, susijusia su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu. Šie autoriai žmonių valdymo procesą vaizduoja taip:



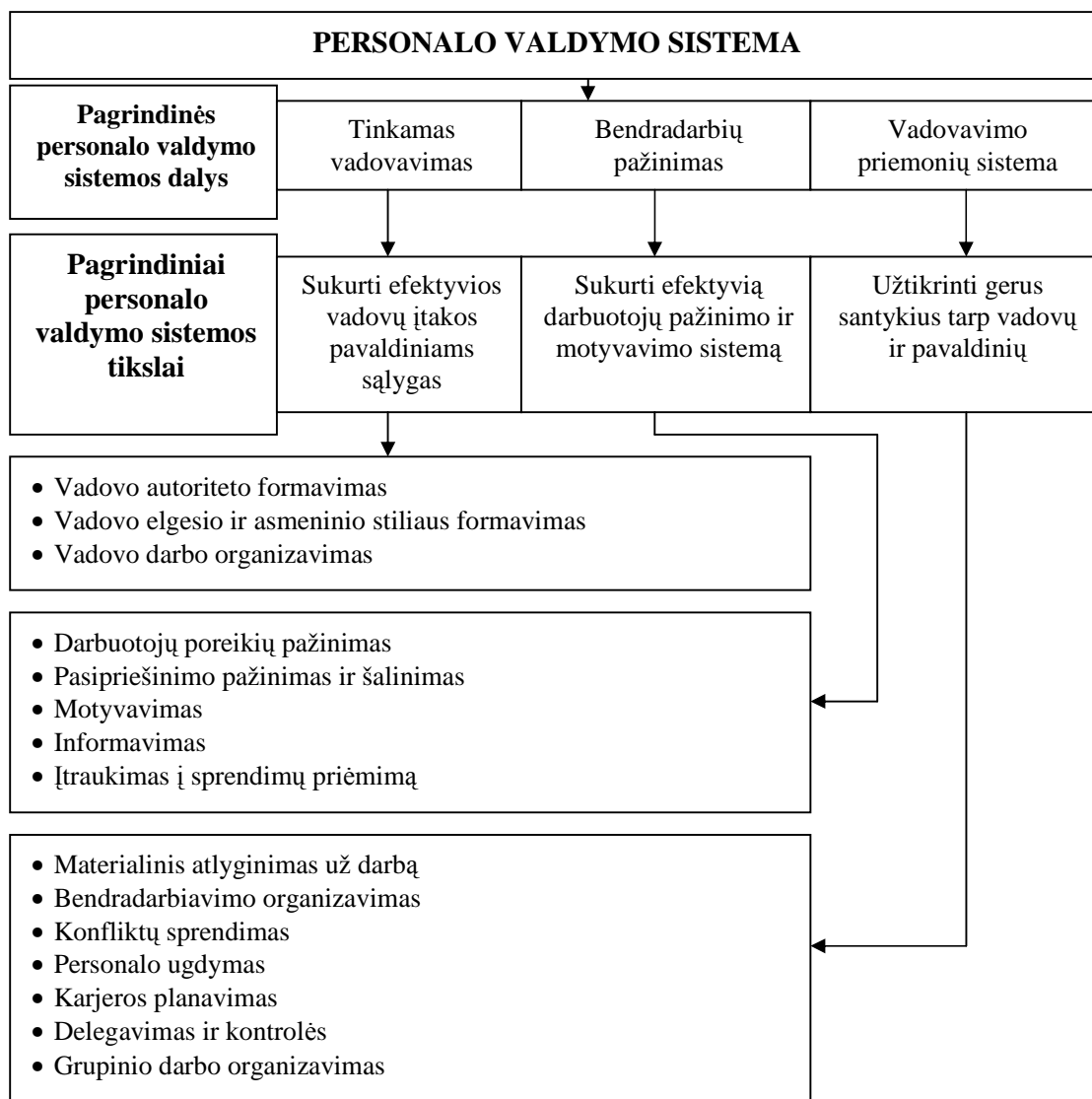
7 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas

Pastaraisiais metais kuriant personalo strategiją vis dažniau remiamasi į darbuotojų poreikius orientuota socialine personalo valdymo sistema. Ją įgyvendinant vadovaujamosi tokiais principais: įmonės ir individo interesų suderinamumas; partnerystės (bendradarbiavimo) principas; kvalifikacijos ir atsakomybės principas; personalo augimo principas; optimalių darbo sąlygų principas; autonomizavimo principas; humanizavimo principas; ekonomiškumo principas (M. Kusy, 2003).

Atlikta teorinė analizė leidžia tvirtinti, kad skirtingi autoriai skiria nevienodą dėmesį tų pačių personalo valdymo aspektų nagrinėjimui. Pavyzdžiui, T. J. Galpin ir P. Murray personalo valdyme ypač pabrėžia lyderių ugdymą (H.T. Graham, 1998), o G. Dessler (2001), lyginant su kitais autoriais, akivaizdžiai daugiau dėmesio skiria darbo saugos ir darbuotojų sveikatos apsaugai.

M. Armstrong (2002) nuomone, personalo strateginis valdymas – tai procesas, susijęs su organizaciniais klausimais, liečiančiais kultūros, struktūros pasikeitimus, darbo našumo, efektyvumo kėlimą, išteklių būsimiems organizacijos poreikiams pareiškimu, išskirtinių gabumų vystymu, pasiekimų valdymu. R. Shuler (1992) nurodo, jog personalo strategija iš vienos pusės – procesas, kurio eigoje formuluojama organizacijos misija, apibrėžiami jos tikslai, o iš kitos pusės – procesas, kurio pagalba organizacija panaudoja žmogiškuosius išteklius, iškeltų uždavinių įgyvendinimui“.

Kuriant personalo strategiją galima vadovautis A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000) nurodoma personalo valdymo sistema matoma 8 paveiksle.



8 pav. Personalo valdymo sistema

Tinkamai parengta personalo strategija ir politika užtikrina, kad personalui valdyti skiriami pinigai bus išleisti tikslingai ir padės sukurti bei racionaliai išnaudoti specialistų komandą, kuri sėkmingai dirbs ir stiprins organizacijos konkurencines galias.

Personalo problemų identifikavimo etape bei siekiant įvertinti galimus personalo problemų sprendimo būdus naudojami tokie metodai: (F. J. Yates, 2004)

- § Svarbių problemų sąrašo metodas (nustatoma 10 svarbių sprendimo problemų);
- § Priežastinių faktorių analizė (*Root Cause Analysis - PFA*);
- § 3 + taisyklė (pagal ją sprendžiant problemą reikia surasti bent tris sprendimo alternatyvas);

- § Daugelio naudingų savybių teorijos metodas (*Multiattribute utility theory - MAUT*), t.y. nagrinėjamos padėties įvertinimas balais, atsižvelgiant į atskirų vertinimo kriterijų reikšmingumą;
- § P-G-P ciklas (sprendimo priėmimo seka: pasirinkimas – galimybės- pasirinkimas);
- § Japonų *nemawashi* praktika (kai situacijai ar sprendimo tinkamumui įvertinti, pasitelkiama žmogaus „iš išorės“, t.y. ne įmonės darbuotojo, nuomonė).

Taigi personalo strateginis planavimas yra vienas iš įmonės strateginio planavimo komponentų. Šis procesas, kurio metu sukuriama personalo strategija, svarbus kiekvienai įmonei nepriklausomai nuo jos dydžio, veiklos pobūdžio ar kitų charakteristikų.

Personalo strategijos detalizavimas, pateikiant svarbiausių klausimų sprendimo būdus, galimas alternatyvas, strategines kryptis, aprašomi 1.3. poskyryje.

1.3. Personalo strategijos formavimas: svarbiausi teoriniai aspektai

1.3.1. Personalo samdos politika: naujų darbuotojų paieška ir atranka

Darbuotojų parinkimo esmę sudaro žmogaus ir darbo suderinimas. Tai procesas, per kurį parenkami darbuotojai tam tikriems darbams įmonėje atlikti.

A. Sakalas (2003) nurodo, kad vienas pirmųjų personalo samdos organizavimo žingsnių yra darbuotojų poreikio nustatymas. Kaip pažymi H.T. Graham (1998), sudarant personalo poreikio planus, privaloma atlikti trejopą prognozę: personalo poreikio, išorės kandidatų pasiūlos, vidaus kandidatų pasiūlos. Personalo poreikis susijęs su gaminio ar paslaugos paklausos prognoze. Atlikus personalo poreikių prognozę, sudaromas kandidatų bankas.

A. Hall (2003) nurodo, kad prognozuojant personalo poreikį galima atlikti tendencijų analizę arba proporcijų analizę.

Numatyti personalo poreikį padeda darbo analizė, kurią sudaro: darbo aprašymai (apibūdinami darbo reikalavimai) ir darbo specifikacijos (nustatoma, kokius žmones darbui reikėtų samdyti). G. Dessler (2001) pastebi, kad pasikeitus darbo koncepcijai, kurios vienas iš bruožų - vienetinių darbų nykimas, darbo aprašymai nesuvedami į konkrečias funkcijas, darbai tampa mažiau specializuoti, o tai turi įtakos apibrėžiant pageidaujamas (reikalaujamas) kandidatų savybes.

Apibūdinant darbuotojų poreikio nustatymo svarbą, galima pažymėti, kad darbuotojų planavimas – būsimą organizacijos poreikio planavimas, įvertinantis tiek vidinę tiek išorės aplinkos veiksnius. Pagrindinės vertinimo kryptys: kiek ir kokių sugebėjimų žmonių reikės organizacijai, lyginimas reikiamų darbuotojų skaičiaus su esamų darbuotojų skaičiumi, kurie,

tikimasi, liks organizacijoje, planuojamas darbuotojų verbavimas ir atleidimas iš darbo, planuojamas darbuotojų tobulinimas.

Nustačius darbuotojų poreikį įmonė užsiima darbuotojų paieška. Darbuotojų paieška – procesas, kuriuo surandami ir „priviliojami“ į laisvas darbo vietas tinkami kandidatai (*B.Leonienė, 2001*).

P.L. Perrewe, K.M. Kacma (1996) nuomone, darbuotojų paiešką turėtų sudaryti šie 4 pagrindiniai etapai: ieškomo darbuotojo kompetencijos apibrėžimas; personalo paieškos strategijos pasirinkimas ir paieškos būdai; kandidatų atrankos procedūros; interviu su darbdaviu.

A. Sakalas (2003) trūkstantį darbuotojų paiešką rekomenduoja atlikti tokiu nuoseklumu: 1) laisvų darbo vietų įvardijimas, 2) laisvų darbo vietų analizė, 3) darbuotojų paieškos suvaržymų numatymas, 4) paieškos būdų numatymas, 5) pažintinio pokalbio su galimais kandidatais organizavimas, 6) galimų kandidatų į laisvą darbo vietą sąrašo sudarymas.

Ieškomo darbuotojo kompetencijų apibrėžimas reiškia kandidatų atrankos kriterijų sąrašo sudarymą. Šiame pradiniam darbuotojo paieškos etape konkrečiai įvardijamos ieškomų darbuotojų funkcijos, atsakomybės sritys, apibrėžiami reikalavimai kandidatų kompetencijai, nustatomi kiti reikalavimai potencialiam darbuotojui.

Toliau atsižvelgiant į reikalavimus, keliamus būsimam darbuotojui, pasirenkama paieškos strategija. Priklausomai nuo reikalavimų kandidatui ir darbdavio finansinių galimybių pasirenkamas efektyviausias būdas, siekiant pranešti potencialiems kandidatams apie įmonėje vykstantį konkursą, vykdomą darbuotojų atranką.

Pastaruoju laikmečiu populiariausi šie kandidatų pritraukimo bei paieškos būdai: skelbimai spaudoje, skelbimai internete, paieška konsultacinių įmonių, teikiančių darbuotojų paieškos ir atrankos paslaugas, duomenų bazėje, išskirtinė paieška (išsamiau apie juos 4 priede).

Ieškodamos tinkamo darbuotojo, įmonės gali naudoti vieną iš minėtų paieškos būdų arba juos derinti, taikant kompleksinę strategiją.

Paieška leidžia surasti, sudominti ir pritraukti kandidatus. Tuomet vykdoma kita procedūra – atranka. Remiantis *C. Hampden-Turner (2004)*, darbuotojų atranka gali būti vykdoma tokiu nuoseklumu: 1) darbuotojų testavimas; 2) atrankos pokalbis su kandidatais (individualus arba grupinis); 3) atrankos pokalbio rezultatų analizė; 4) atrankos pokalbis su tiesioginiu vadovu; 5) samdos sprendimas.

A. Stoner, E. Freeman, R. Gilbert (2001) atranką apibūdina kaip abipusį procesą, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne.

Personalo atrankos organizavimą nagrinėjančių autorių nuomone itin svarbus atrankos momentas - interviu su darbdaviu. Interviu gali būti kelių rūšių: 1) Nestruktūruotas interviu, kurio metu užduodami klausimai, neturint iš anksto paruošto plano; 2) Struktūruotas interviu, kuris turi griežtą planą – klausimai užduodami tam tikra seka, vienodi visiems kandidatams, atsakymai žymimi užpildant standartizuotą formą (*R. Shuler, 1998; S. Stoškus, 2002*). Tyrimais įrodyta, kad struktūruotas interviu žymiai efektyvesnis, nei nestruktūruotas.

I. Bakanauskienė be anksčiau paminėtų atrankos metu naudojamų interviu rūšių, nurodo ir tokias: problemų sprendimo pokalbiai, stresiniai pokalbiai, mišrūs interviu (*2002*).

Vedančio interviu asmens sprendimus gali įtakoti keletas dalykų: pirmo išpūdžio efektas, išankstinės informacijos turėjimas, kontrasto efektas, stereotipai (žr. 5 priedą), todėl, siekiant priimti teisingą sprendimą, reikėtų prisiminti apie galimus interviu pavojus ir sąmoningai save tikrinti (*K. Legge, 2000*). *A. Sakalas (2003)* nurodo tokias galimas vadovo interviu klaidas: skubotas įvertinimas, neigiamas nusiteikimas, darbo neišmanymas, būtinumas pasamdyti, kandidatų eiliškumo (kontrastingumo) klaida, neverbalinio elgesio įtaka.

Kai kurie autoriai pastebi, kad atrankai ypač tinkamas *Įvertinimo centro metodas* (IC metodas). Tai kompleksinis, nuodugnai suplanuotas, ilgesnį laiką taikomas atrankos ir ugdymo metodas (*M. Kusy, 2003*). Ypač šį metodą tikslinga taikyti vadovų atrankai.

Amerikiečiai mokslininkai *M. Kokas* ir *D. Šulcas*, tyrę darbuotojų atrankos veiksmingumą, nurodo, kad gerą kandidatų parinkimą labiausiai lemia: profesinės atrankos kriterijai, profesinės atrankos metodai ir žmonės, vykduantys profesinę atranką (*C. Hampden-Turner, 2004*).

Apie ateitį mąstanti įmonė turėtų apsibrėžti darbuotojų atlygį už veiklą kaip procesą, į jį integruojant atlygį, tikslų valdymą, skatinimo valdymą ir veiklos valdymą. Apie vieną svarbiausių personalo valdymo aspektų - darbuotojų darbo užmokestį, jų motyvavimą ir skatinimą - 1.3.2. skirsnyje.

1.3.2. Personalo atlygis už darbą, motyvavimas bei skatinimas

K. Lukoševičius ir *B. Martinkus (2001)* pažymi, kad personalo atlygio nustatymo klausimai sprendžiami įgyvendinant darbo įvertinimo tikslus, kurie yra tokie: išteklių paskirstymas, darbuotojų atlyginimas, pateikimas darbuotojams grįžtamosios informacijos, teisingumo palaikymas, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, lygių galimybių nuostatos realizavimas.

Kaip nurodo *A. Sakalas, V. Šilingienė (2000)* knygoje „Personalo valdymas“, pagrindinis daugumos Lietuvos dirbančiųjų darbo motyvas yra darbo užmokestis.

Pagrindiniai darbo apmokėjimo sistemos reikalavimai: nepakanka mokėti didelį darbo užmokestį; reikia orientuotis ne kiekybinį, bet į kokybinį darbo apmokėjimo sistemos aspektą; darbo apmokėjimo sistema turi būti teisinga, aiški, suprantama; darbo apmokėjimo sistema turi būti patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus; darbo apmokėjimo sistema turi skatinti darbuotojus siekti tokių darbo rezultatų, kurie atneštų naudą įmonei; darbo apmokėjimo sistema turi būti dinamiška; darbo apmokėjimo sistema turi būti glaudžiai susijusi su įmonės personalo politika.

Neabejojama, kad darbuotojų suinteresuotumas gerai dirbti didžia dalimi priklauso nuo įmonės taikomų poveikio priemonių. 2 lentelėje apibūdintas materialus ir nematerialus poveikis darbuotojams (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000).

2 lentelė

Vadovavimo poveikio darbuotojams, jų motyvacijai sistemos

Vadovavimo poveikio darbuotojams sistemos	Sistemos apibūdinimas
Materialinio poveikio	<i>Siekama</i> sukurti teisingą, motyvuojančią atlyginimo už darbą sistemą. <i>Naudojamos priemonės:</i> darbo santykinės vertės įvertinimas ir darbuotojų asmeninio indėlio įvertinimas.
Nematerialinio poveikio	<i>Siekama</i> sukurti efektyvią personalo ugdymo ir profesinio augimo sistemą, sudaryti sąlygas dirbti įdomų, atsakingą darbą, užtikrinti gerus santykius su vadovais ir kolegomis. <i>Naudojamos priemonės:</i> karjeros planavimo ir personalo ugdymo sistemų organizavimas, palankių darbo sąlygų sudarymas, konstruktyvus konfliktų sprendimas, tinkamai organizuotas delegavimas ir kontrolė, komandinio darbo principų taikymas.

I. Bučiūnienė (1996) pastebi, kad vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra darbo užmokestis. Kaip pastebi R. Schuller (1998), ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą.

G. Dessler (2001) taip pat pažymi, kad nustatant darbo atlygį, svarbu, kad jis būtų teisingas lyginant jį išorėje (lyginant su kitų įmonių) ir viduje (lyginant su kitais įmonės darbuotojais). To siekiant, reikėtų (A. Sakalas, 2003):

- 1) atlikti atlyginimų apžvalgą ir išsiaiškinti, kiek kiti darbdaviai moka už tokius pat darbus;
- 2) nustatyti kiekvieno darbo vertę organizacijoje (galimi metodai: rangavimo, darbų klasifikavimo, taškų metodas);
- 3) sugrupuoti panašius darbus į apmokėjimo kategorijas;
- 4) naudojantis darbo užmokesčio kreivėmis (kurios parodo, koks šiuo metu yra vidutinis apmokėjimo lygis) nustatyti kiekvienos darbo apmokėjimo kategorijos įkainius;
- 5) patikslinti darbo apmokėjimo lygius (nustatyti apmokėjimo lygių diapazoną).

K. Lukoševičius, B. Martinkus (2001) nurodo, jog veiksniai, lemiantys darbo apmokėjimo lygį, skirstomi vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai: konkretaus darbo vertė, reliatyvi darbuotojo vertė (susijusi su darbuotojo kvalifikacija), darbdavių išgalės mokėti tam tikrą atlyginimą. Išoriniai veiksniai: darbo rinkos sąlygos, ekonominė sąlygos, konkurencija, regiono darbo užmokesčio lygis, gyvenimo lygis, kolektyvinė sutartis, vyriausybės poveikis (įstatymai, teisės aktai).

Darbo vertinimo tikslas – nustatyti santykinę darbo vertę. Vertinant darbą vienas darbas lyginamas su kitu pagal turinį, kurį apibūdina tokie veiksniai kaip įgūdžiai, pastangos, atsakomybė, darbo sąlygos (B. Martinkus, A. Savanevičienė, 1996).

Skirtinguose šaltiniuose nurodomi įvairūs darbo įvertinimo metodai. Pavyzdžiui, K. Lukoševičius, B. Martinkus (2001) rekomenduoja plačiausiai vartojamus metodus: kokybinio vertinimo (darbo palyginimo ir darbų klasifikavimo metodas), kiekybinio vertinimo (darbo veiksmų palyginimo ir įvertinimo balais metodas).

3 lentelė

Darbo apmokėjimo sistema

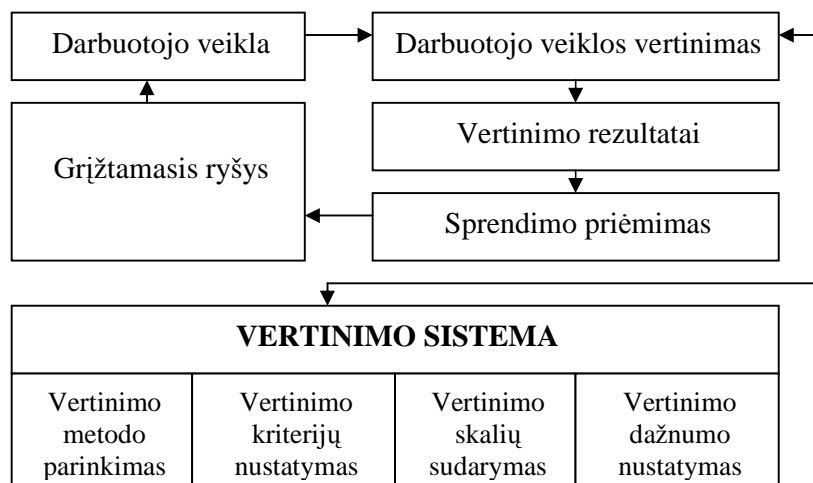
Darbo apmokėjimo sistema	Apibūdinimas
Pastovus darbo užmokestis	Priklauso nuo darbo pobūdžio ir turinio, darbo vietos keliamų reikalavimų
Kintamasis darbo užmokestis (sudaro 30-40 proc. pastovaus darbo užmokesčio)	Priklauso nuo darbuotojo savybių ir elgsenos darbe. Ši dalis skirta įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus.
Premijos	Skiriamos už ypatingus veiklos rezultatus. Tai vienkartiniai mokėjimai, kurie gali būti individualūs arba kolektyviniai. Premijavimo sistema turi garantuoti materialinį darbuotojų suinteresuotumą nuolat didinti darbo našumą ir kokybę. Dažniausiai tai neviršija 1 proc. darbuotojo indėlio dėl gauti pelno ar ekonomijos.

Skaičiuojant pastovų darbo užmokestį realizuojami šie tikslai: sudaroma pagrįsta darbuotojų darbo apmokėjimo bazė; nustatomi darbo vietos reikalavimai ją užimančiam darbuotojui.

Skaičiuojant kintamąjį darbo užmokestį gali būti pasirinkti tokie metodai: aprašomieji (kokybiniai), kurie pagrįsti laisva darbuotoją charakterizuojančia forma; kombinuotieji (tarpiniai), kuriuos taikant naudojamos kokybinės charakteristikos, o kartu ir skaitmeniniai vertinimai; kiekybiniai, kai naudojami skaitmeniniai vertinimai (savybių rangai, balai, koeficientai).

Analizuojant atlygio už darbą turinį reikėtų nurodyti ir darbuotojų naudas, t.y. netiesiogines finansines išmokas darbuotojams. Pagrindinės darbuotojų naudos: apmokėjimas už nedirbtą laiką, draudimas, pensijos ir paslaugos darbuotojams. Reikėtų pastebėti, kad darbuotojų naudos, kaip atskira darbo atlygio kategorija, žymiai plačiau nagrinėjamos užsienio autorių darbuose.

Darbininkų indėliui įvertinti gali būti naudojami kintamąją darbo užmokesčio dalį sudarantys asmeniniai priedai už darbo kokybę, darbo punctualumą, universalumą, iniciatyvumą ir stropumą. Nustatant kintamosios darbo užmokesčio dalies dydį labiausiai tinka darbuotojų vertinimas kiekybiniais metodais – žr. 9 paveikslą (A. Sakalas, 2003).



9 pav. Darbuotojų asmeninio indėlio vertinimas

4 lentelėje pateiktos ir apibūdintos trys darbo sistemos sudedamosios dalys, tuo tarpu K. Lukoševičius, B. Martinkus (2001) skiria tokias atlyginimo už darbą sudedamąsias dalis: dalyvavimas pelnuose, premijos, kintamoji darbo užmokesčio dalis, pastovioji darbo užmokesčio dalis.

4 lentelė

Pagrindinės darbo užmokesčio formos

Paprastos darbo užmokesčio formos	Laikinė darbo užmokesčio forma	Vienetinė darbo užmokesčio forma
Kombinuotos darbo užmokesčio formos	Su privaloma normuota užduotimi Asmeniniai priedai	Progresyvinė Regresyvinė Diferencijuota (baudų) ir kt.

(Sudaryta pagal: K.Lukoševičius, B. Martinkus. Verslo vadyba. - K.: Technologija, 2001)

Vienetinė darbo užmokesčio forma, kai darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbo vienetą. Pasirinkus tiesioginę vienetinę darbo užmokesčio formą, darbo užmokestis didėja proporcingai pagamintam produkcijos kiekiui, todėl ši sistema racionali, kai akcentuojamas kiekybinis rezultatas. Tačiau norint taikyti tokį darbo užmokestį reikia tam tikrų sąlygų: turi būti lengvai išmatuojamas darbas natūrine išraiška; didelis darbo greitis neturi neigiamai įtakoti darbo kokybės; didžiausią įtaką darbo rezultatams turi turėti pats žmogus.

Paprasta vienetinė darbo užmokesčio forma taikoma retai. Dažniausiai pasirenkamos kombinuotos vienetinio darbo užmokesčio formos, kurios apibūdintos 5 lentelėje (R. Adamonienė, A. Sakalas, V. Šilingienė, 2002).

Kombinuotos vienetinio darbo užmokesčio formos

Kombinuotos vienetinio darbo užmokesčio formos	Apibūdinimas
Vienetinė premijinė	Kai prie tiesioginio vienetinio atlyginimo pridedamas premijos dydis pagal patvirtintus premijavimo nuostatus
Progresyvinė	Nustatoma tam tikra produkcijos kiekio norma, už kurią mokama pagal tam tikrą įkainį. Už viršnorminę produkciją mokami padidinti įkainiai, priklausantys nuo normų viršijimo lygio. Ši forma labai pakelia savikainą, gali pablogėti kokybė, todėl ji taikoma tik „siaurų“ vietų likvidavimui.
Regresyvinė (papildomų pajamų pasidalijimo)	Panaši į progresyvinę, tačiau šiuo atveju, kuo daugiau viršijamos normos, tuo lėčiau didėja įkainiai.
Diferencijuota	Nustatoma normuota užduotis, kurios neįvykdžius mažinami įkainiai.
Asmeninių priedų	Darbo užmokestis susideda iš dviejų dalių: tarifinio atlygio ir asmeninio priedo, priklausančio nuo asmeninių žmogaus savybių, lemiančių jo darbo rezultatyvumą.
Akordinė	Kai atliekamų darbų apmokėjimo dydis nustatomas ne už kiekvieną gamybos operaciją atskirai, o už visą darbų kompleksą. Ši forma dažniausiai taikoma tuomet, kai reikia skubiai atlikti darbus.

Pastaruju metu vis dažniau pereinama prie laikinės darbo užmokesčio sistemos. Ją taikant įvertinamas darbo laikas, neatsižvelgiant į pagamintą kiekį (*A. Sakalas, 2003*).

Valandinis darbo užmokestis, skirtingai negu vienetinis, išlieka toks pat, o tai reiškia, kad, per tą patį laiką pagaminus didesnę kiekį produkcijos, darbo užmokesčio dalis, tenkanti vienam vienetui, mažėja, kas sąlygoja ir savikainos mažėjimą. Tačiau ši sistema neišsprendžia klausimo, kaip motyvuoti darbininką, kad šis daugiau gamintų. Todėl dažnai taikomos tokios atmainos (*R. Shuler, 1998*):

- laikinė darbo užmokesčio forma, turinti privalomą normuotą užduotį, kai nurodyta būtina įvykdyti tam tikrą užduotį per tam tikrą laiką;
- asmeninių priedų forma, kuri analogiška vienetinei darbo užmokesčio formai su asmeniniais priedais, tik šiuo atveju pastovioji darbo užmokesčio dalis apskaičiuojama atsižvelgiant į tarifinį valandinį atlygį.

Norint sukurti efektyvią strategiją, reikia atsižvelgti į tokias keturias sritis: 1) kokia bendroji įmonės atlygio strategija? 2) kokie yra bendrieji įmonės uždaviniai? 3) kaip darbuotojus skatinti ir motyvuoti jiems siekiant įmonės uždavinių? 4) kokie yra darbuotojų individualūs uždaviniai bei kaip įvertinti darbuotojų darbą (per apmokėjimo mechanizmą), kad būtų atsižvelgta į individualius darbuotojų uždavinius? (*B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė, 2000; A. Stoner, E. Freeman, R. Gilbert, 2001*).

Kuriant darbuotojų atlyginimų strategiją prasminga skirti 4 žingsnius: atlygių planavimas, tikslų valdymas, paskatinimų valdymas, veiklos valdymas (jų aprašymas pateiktas 6 priede).

Kaip pastebi Lietuvos personalo srities specialistai (*B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė, 2000*), žemesnių valdymo lygių darbuotojų atlyginimą turėtų sudaryti *fiksuota alga ir bonusinė dalis*. Fiksuota dalis užtikrina darbuotojo norą dirbti įmonėje, o kartu ir sumažina rotaciją. Bonusinė dalis turi būti tokio dydžio, kad sukeltų darbuotojo susidomėjimą (kartais kaip bonusą galima teikti pagyrimo raštus, tam tikras privilegijas, pavyzdžiui, siųsti į mokymus, apmokėti transporto išlaidas, pokalbius mobiliuoju telefonu). Manoma, kad jei fiksuota dalis bus pernelyg didelė - sudarys 80–100 proc., o bonuso suma – pernelyg maža (arba ji iš viso nebus nustatyta), darbuotojai nesistengs gerinti savo veiklos rezultatų.

Pasaulyje, o taip pat ir Lietuvoje gana sparčiai populiarėja naujieji atlygio už darbą principai, kurių laikantis susitelkiama į geriausių įmonės darbuotojų ugdymą ir apdovanojimą (*H.S. Woodrow, 2003*).

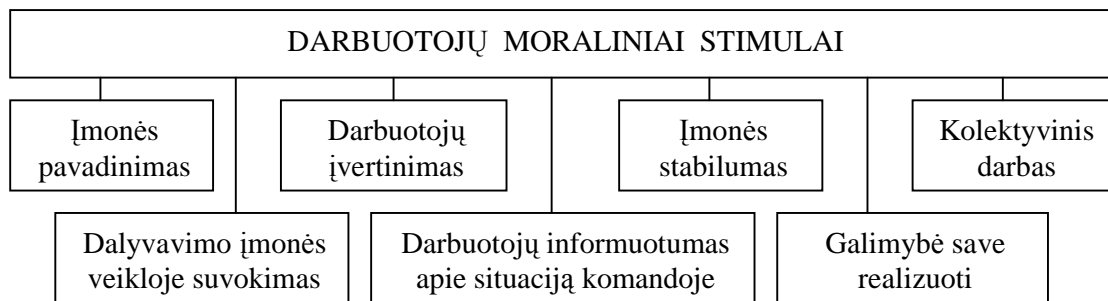
Apžvelgus įvairius šaltinius, galima teigti, kad užsienio šalyse įmonės dažniausiai naudoja tokius darbuotojų skatinimo planus: Scanlono, pelno dalijimosi, pajamų dalijimosi, priedų už nuopelnus. Pavyzdžiui, *Scanlono* planu siekiama suderinti įmonės ir darbuotojų tikslus, realizuojant bendradarbiavimo filosofiją, vertybinėse orientacijose akcentuojant tapatumą, kompetentingumą, dalyvavimą įmonės valdyme, naudų dalijimąsi (*C. Hampden-Turner, 2004*).

Tai pat populiarėja *darbuotojų akcijų nuosavybės plano (DANP)* forma – kai bendrovė perduoda dalį savo akcijų (arba pinigų šioms akcijoms pirkti) investiciniam fondui, kuris įkurtas tam, kad darbuotojai galėtų nusipirkti įmonės akcijų (*G. Dessler, 2001*).

Nemažai įmonių viduriniojo ir aukščiausiojo lygio vadovų skatinimui naudoja akcijų opcionus. Tai teisė tam tikru metu nusipirkti tam tikrą kompanijos akcijų kiekį už nustatytą kainą.

Stiprinant darbuotojų motyvaciją labai didelę įtaką turi teisingas nepiniginių motyvų naudojimas, skatinantis personalą kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais.

A. Sakalas (2003) išskiria tokius darbuotojų moralinius stimulius:



10 pav. Darbuotojų moraliniai stimulai

Apžvelgus daugelį šaltinių galima pateikti tokius pagrindinius darbuotojų moralinius stimulus (jie išsamiau aprašyti 7 priede), tačiau būtina suprasti, jog motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones.

Remiantis įvairiais šaltiniais, išskirti plačiausiai paplitę nepiniginio skatinimo būdai. Jie pateikti 8 priede.

Taigi vienas iš darbuotojų pasitenkinimą, motyvaciją lemiančių veiksnių yra teisingas atlygis. Sėkminga atlygio už darbą strategija gali būti pagrindinė priemonė išlaikant geriausius talentus ir siekiant efektyvios įmonės veiklos.

Apibendrinant darbuotojų motyvacijos sistemos rengimui keliamus reikalavimus, galima teigti, kad:

- Skatinimo sistema susideda iš piniginio ir nepiniginio skatinimo elementų;
- Piniginio skatinimo sistema paremta įmonės veiklos rezultatais bei asmeniniu kiekvieno darbuotojo indėliu. Sistemos sudėtinės dalys, priklausančios tiek nuo kiekybinių, tiek nuo kokybinių veiklos rodiklių, yra šios: fiksuota dalis, priklausanti nuo darbuotojo kvalifikacijos ir gebėjimų, bei darbo užmokesčiui skiriamo mokesčio organizacijoje ir kintama dalis, priklausanti nuo organizacijos ir padalinio veiklos rezultatų bei darbuotojo asmeninio indėlio į darbą.
- Nepiniginio skatinimo sistema numato priemones, kurios leistų darbuotojui siekti geresnių darbo rezultatų, geriau išreikšti save kaip specialistą, pasiekti didesnę moralinį pasitenkinimą.

Pastebima, kad Lietuvoje šiandien vis dar labai mažai įmonių vadovų tiki moralinių stimulų panaudojimo efektyvumu, pamiršdami tai, kad žmonių poreikiai yra ne tik įvairūs, bet ir sudėtingi. Būtent poreikių įvairovė ir yra pagrindinis argumentas neapsiriboti materialiaisiais stimulais – aktyviai ir sumaniai naudoti nepiniginės skatinimo formas.

„Mokymasis yra permainingas, o permainingas yra mokymasis“ (*P. Senge*). *H.T. Graham (1998)*, nagrinėjantis moderniosios vadybos koncepciją, akcentuoja, jog į sėkmę orientuota organizacija turi būti „nuolat besimokanti“. (dar vadinama žinių organizacija). Tai organizacija, gebanti sukurti, įgyti ir pritaikyti žinias bei keisti savo veiklą, įvertindama žinias bei perspektyvas. Apie tai - 1.3.3. skirsnyje.

1.3.3. Personalo mokymas, kvalifikacijos kėlimas bei perkvalifikavimas

Einant į žinių amžių, į besimokančią visuomenę, vis svarbesnį vaidmenį vaidina organizacijos darbuotojai ir jų sugebėjimai. Įmonės sėkmei ypač reikšmingi:

- Darbuotojų sugebėjimas perimti ir inicijuoti pokyčius;

- Darbuotojų sugebėjimas orientuotis ne tik į šios dienos klientus, bet ir į ateities klientus;

- Darbuotojų sugebėjimas dirbti komandoje ir vykdyti daugiaplanius projektus;
- Darbuotojų sugebėjimas nuolat plėsti galimybių ribas, vystyti kompetencijas.

Atsižvelgiant į pastarojo laikmečio personalo vadybos aktualijas, galima pastebėti, kad svarbiausios darbuotojų mokymų kryptys yra orientuotos į bendrųjų ir specialiųjų darbuotojų kompetencijų didinimą, darbuotojų kūrybinio potencialo atskleidimą ir komandų stiprinimą. Pastaruoju metu ypač akcentuojami komandinio darbo įgūdžiai. M. Kusy (2003) pabrėžia, kad nauji vadovavimo metodai reikalauja gebėjimo dirbti komandoje.

H.J. Bernardin (2003) pabrėžia, kad prielaidos tapti „besimokančia organizacija“ glūdi vadovuose, jų prioritetuose. Būtent vadovai turi suprasti organizacijos darbuotojų galimybes ir poreikį mokytis.

Būtinumą mokyti darbuotojus, kelti jų kvalifikaciją sąlygoja pačių įmonių interesai ir poreikiai. Darbuotojų įgytas profesinis pasirengimas sensta, tenka nuolat jį atnaujinti, norint prisitaikyti prie kintančių sąlygų įmonės aplinkoje ir viduje.

Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo svarbą lemia šios priežastys:

- § Nuolat keičiasi darbo pobūdis;
- § Įvairių ekonomikos šakų poslinkiai sąlygoja darbuotojų poreikio mažėjimą gamyboje ir jo didėjimą aptarnavimo, informatikos srityse;
- § Mokslo ir technikos pažanga sukuria iš esmės naujų profesijų specialistų poreikį;
- § Darbuotojų profesinis pasirengimas ne visai tenkina įmonės reikalavimus

C. Hampden-Turner (2004) nurodo, jog itin aktualus naujų darbuotojų mokymas. Jis siūlo 4 pakopų mokymo dirbti metodiką. Tai mokymo procesas, kuris pradamas nuo to, kad išsiaiškinama, ko naujasis darbuotojas nesugebės atlikti, numatoma, kas jam padės, sudaromas mokymo planas ir pabaigiama etapu, kuriame darbuotojas savarankiškai „treniruojasi“ kad galėtų darbą atlikti be klaidų.

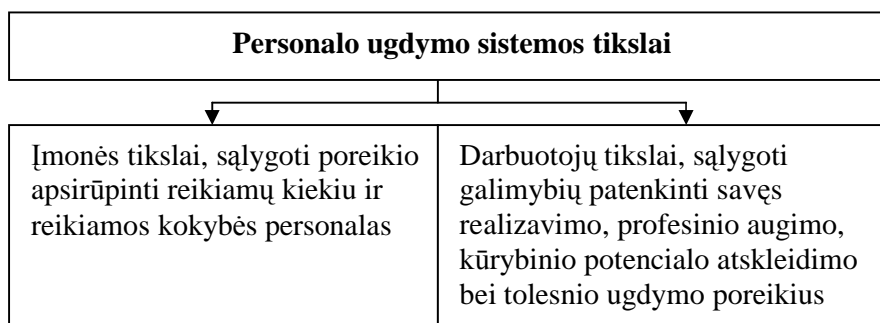
Personalo vadyboje naudojama sąvoka personalo ugdymas. Tai platesnė sąvoka už darbuotojų kvalifikacijos kėlimą arba naujų žinių įgijimą. Darbuotojų ugdymas (profesinis, socialinis ir asmenybinis) yra neišvengiamas, norint įmonei išlikti konkurencinėje kovoje.

Personalo ugdymo sistemos tikslai turi parodyti organizacijos, padalinio ar individualaus asmens perspektyvas (*H. Bernardin, 2003*):

Personalo ugdymo sistemos tikslai

Organizaciniai tikslai	Organizacijos ir jos padalinių tikslai	Individualūs darbuotojų tikslai
§ Kokie personalo ugdymo principai ir koncepcijos turi būti įsisavinti programos metu? § Ko turi būti mokoma? § Kada ir kur turi būti mokoma?	§ Kokią įtaką organizacijos ir jos padalinių veiklos rezultatams turės personalo ugdymo programa?	§ Kaip personalo ugdymo programa paveiks darbuotojų elgesį ir jų požiūrį į darbą? § Kaip personalo ugdymo programa paveiks individualią darbuotojų karjerą?

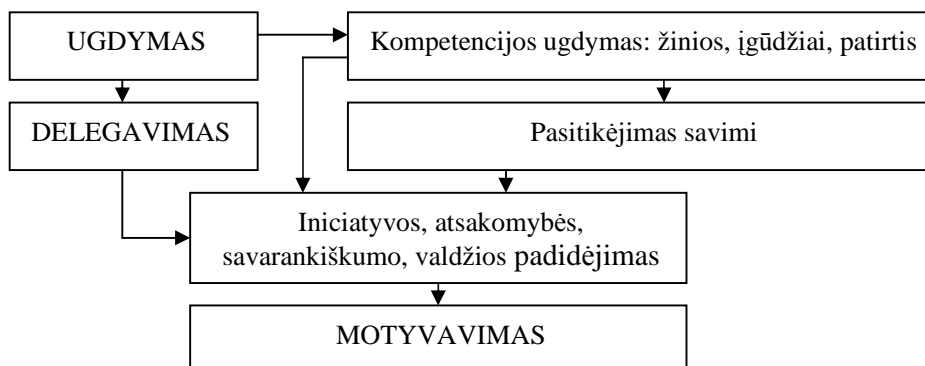
Svarbiausi personalo ugdymo sistemos principai yra šie: ugdomi visi darbuotojai, nenutrūkstamas mokymas visą gyvenimą, mokymosi vietos labai įvairios (darbo vietoje, auditorijoje ir kt.), mokymais orientuojamasi į ateities poreikius (B. Clegg, 2003).



11 pav. Personalo ugdymo sistemos tikslų formavimo schema

A. Stoner, E. Freeman, R. Gilbert (2001) pažymi, kad mokymo programa – tai procesas, sudarytas dabartiniam darbo lygiui palaikyti ir gerinti. Tobulinimo programa – procesas, sudarytas tobulinti įgūdžiams, kurie bus reikalingi darbui ateityje

A. Sakalas (2003) darbuotojų ugdymą siūlo organizuoti tokiu nuoseklumu: 1) suformuoti siekiamus tikslus ir su jais supažindinti dirbančiuosius; 2) suformuoti mokymo planus; 3) besimokantiems suteikti įvairiapusę metodinę pagalbą; 4) sukurti tinkamą organizavimą; 5) sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą; 6) sukurti kontrolės sistemą.



12 pav. Personalo ugdymo, delegavimo ir motyvavimo ryšys

Kai pažymi A. Sakalas (2003) personalo ugdymas tiesiogiai susijęs su kitais svarbiais personalo valdymo procesais – delegavimu ir motyvavimu (žr. 12 paveikslą).

G. Dessler (2001) nurodo 5 etapų mokymo ir tobulinimo procesą: poreikio analizė, mokymo proceso projektavimas, veiksmingumo patikrinimas, įgyvendinimas, mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.

Skiriami du požiūriai į darbuotojų mokymąsi (A. Sakalas, 2003):

§ Eksploatacinis – tai nusistovėjusių požiūrių, metodų, taisyklių būdingų žinomoms ir pasikartojančioms situacijoms įgijimas.

§ Inovacinis – kuris įgalina imtis permainų, atnaujinimo, struktūros keitimo ir naujo problemos formulavimo.

Mokymo programų naudingumą labiausiai lemia taikomi mokymo metodai. Apžvelgus teoriją, išskirti šie dažniausiai nurodomi mokymo metodai (R.S. Schuller, 1998; C. Hampden-Turner, 2004; J.S. Whitmore, 2000): mokymas darbo vietoje (MDV), praktinės stažuotės, audiovizualiniai metodai (telemokymas, distancinis mokymas organizuojant videokonferencijas), imitacinis mokymas, kompiuterizuotas mokymas, mokymas naudojant kompaktinius diskus (CD-ROM) ir internetą, specialios paskirties mokymas (raštingumo mokymo metodai, vertybių skiepijimas, mokymas dirbti komandoje, įgaliojimų suteikimas).

Manoma, jog populiariausias vadovų mokymo būdas - darbo vietoje arba darbo rotacija, kuomet vadovai stažuojasi perkeliama iš vieno skyriaus į kitą. Taip pat dažnai vadovams taikomi šie metodai: dalyvavimas projektų grupėje, praktinių atvejų nagrinėjimas, valdymo žaidimai, seminarai už įmonės ribų, universitetų programos, elgsenos modeliavimas, tobulinimo centrai darbo vietose.

Dažnai mokymai būna tikslingai orientuoti į tam tikrų įgūdžių gerinimą, kvalifikacijos kėlimą. Kvalifikaciją, kurią reikia kelti, pirmiausia lemia kvalifikacijos deficitai, pavyzdžiui, profesinės arba asmeninės kvalifikacijos. Tai išsiaiškinus sudaroma kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos deficitų schema.

Vertinant organizacijos požiūriu, konkrečių ugdymo kryptių, darbuotojų mokymų poreikį geriausiai nusako įmonės tikslai ir darbuotojų veiklos analizės rezultatai. Tačiau vis daugiau organizacijų darbuotojų ugdymo procesą bent jau iš dalies individualizuoja.

Labai svarbi darbuotojų mokymų bei kvalifikacijos kėlimo organizavimo dalis – jų vertinimas, grįžtamosios informacijos apie ugdymo veiklos efektyvumą gavimas. Tai atliekant svarbu nustatyti vertinimo kriterijus. Kaip pažymi A. Savanavičienė (1999), „išmatuojamos“ mokymo pastangos yra šios: reakcija, žinojimas, elgesys, rezultatai.

Siekiant įvertinti personalo ugdymo programą A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) nurodo, jog įmonėms reikia:

- § Nustatyti, kaip darbuotojai patenkinti šia programa? (reakcija);
- § Nustatyti, ko buvo išmokta? (mokymas);
- § Nustatyti, kaip po programos pasikeitė darbuotojų elgesys? (elgsena);
- § Nustatyti, kokią įtaką programa padarė veiklos rezultatams? (rezultatai).

Mokymo ir tobulinimo vertinimui *C. Hampden-Turner (2004)* siūlo atlikti kontrolinį eksperimentą (kai lyginamos dvi grupės: viena, kuri dalyvauja mokyme, kita – mokyme nedalyvaujanti).

Darbuotojų ugdymo kontekste aktuali Nacionalinio darbuotojų valdymo centro (*The National Centre for Employee Management*) siūloma personalo valdymo koncepcija *Atvirų knygų vadyba (Open Book Management arba OBM)*. Šia praktikoje taikoma teorija padidinamas darbuotojų suinteresuotumas įmonės sėkme (*J.S. Whitmore, 2000*). Atvirų knygų vadybos taikymo atveju vykdomas veiksmų planas aprašytas 9 priede.

Galima teigti, kad personalo strategijos tikslas – pasiekti darbinėje aplinkoje harmoniją, suderinti darbdavio ir darbuotojo interesus. Šiame kontekste svarbūs darbuotojų pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai.

1.3.4. Darbuotojų pasitenkinimas darbu. Bendravimas ir bendradarbiavimas.

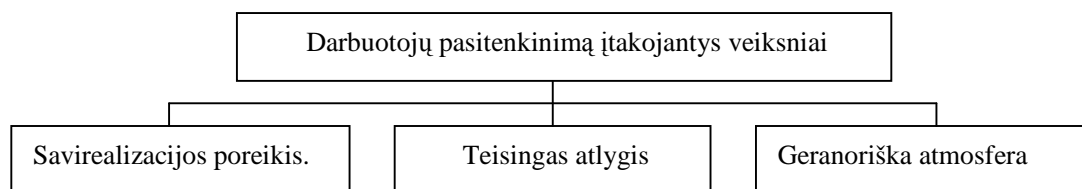
Anot *A. Sakalo (2003)*, pastaruoju metu Lietuvos darbdaviai vis dažniau atkreipia dėmesį į savo darbuotojus, jų lūkesčius bei pasitenkinimą darbu. Atsivėrusi Europos Sąjungos rinka - reali grėsmė, lemianti aukštos kvalifikacijos specialistų migraciją, todėl nemažai darbdavių priversti labiau stengtis išlaikyti kvalifikuotus specialistus savo įmonėje.

Kai kurių autorių teigimu (*R Shuler, 1998; S. H.. Woodrow, 2003*), darbuotojų požiūri į darbą, jų motyvuotumą gerai dirbti, darbuotojų kaitą lemia jų pasitenkinimas darbu.

K. Lukoševičius ir *B. Martinkus (2001)* teigia, kad pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, rodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą.

Kaip pažymi *R. Renckly (1997)*, darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia jo turimos nuostatos į darbą. Tačiau darbas - tai ne vien tiesioginės darbuotojui keliamos užduotys, bet ir santykiai su bendradarbiais, viršininkais, įmonėje nustatytos taisyklės ir tradicijos, darbo atlikimo standartai, kitos darbo sąlygos. Nuo šių klausimų sprendimo taip pat labai priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Remiantis *G. Dessler (2001)*, yra keletas darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių, kuriuos įmonės vadovai arba darbuotojų tiesioginiai viršininkai gali kontroliuoti (žr. 13 pav.).



13 pav. **Darbuotojų pasitenkinimą įtakojantys veiksniai**

Reikėtų pastebėti, kad mokslininkus labiausiai domina darbuotojų pasitenkinimo darbu bei jų darbo produktyvumo tarpusavio ryšys. Tyrimų duomenys rodo, kad patenkinti darbuotojai nebūtinai yra produktyvūs, iniciatyvūs ir entuziastingi. Tuo tarpu nepatenkintas darbu ir darbo sąlygomis darbuotojas gali būti labai pareigingas ir darbą atlikti produktyviai.

Naujo darbuotojo pasitenkinimo darbu prielaidos glūdi sėkmingame darbuotojo „įvedime“. Šiame kontekste svarbi veiksminga orientavimo (socializacijos) programa, sukurta tam, kad padėtų darbuotojams sklandžiai prisitaikyti organizacijoje (*M. Kusy, 2003*).

W.C. Kim ir *R. Mauborgne* pabrėžia, kad siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą, organizacijoje reikia sukurti teisingumą. Teisingumo procesas didina pasitikėjimą ir skatina idėjas, galima paveikti darbuotojus ir jie savanoriškai padės įmonei siekti tikslų. Į teisingo elgesio su darbuotojais koncepciją įtraukiamas ir karjeros valdymo klausimų sprendimas (*B. Clegg, 2003*).

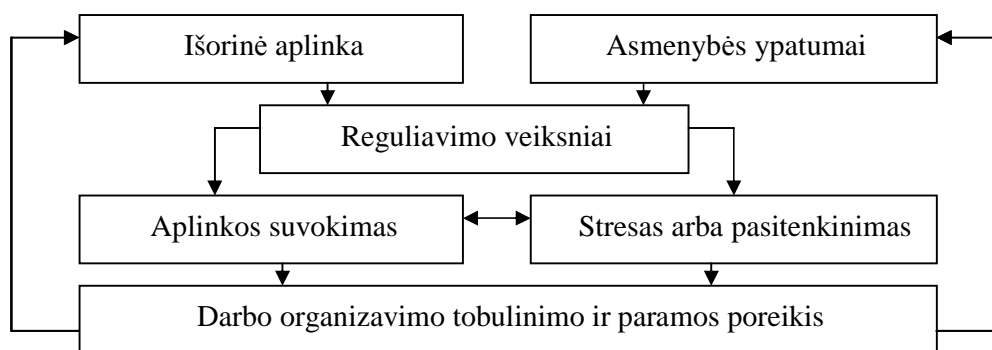
Karjeros planai – individualūs asmenybės ugdymo aspektai (*A. Sakalas, 2000*). *D. Haringtonas* pabrėžia, kad karjeros planavimas sudaro galimybę patenkinti darbuotojų potencialo plėtros ir profesinio augimo siekius, padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis, suformuoti pagarbūs vadovybės ir pavaldinių santykius (*A. Hall, 2003*).

Įmonė, veikianti pagal modernųjį požiūrį į karjerą, pirmenybę teikia ne ekonominiams organizacijos tikslams, bet pastangoms juos pasiekti geriau patenkinant darbuotojų poreikius, sudarant galimybes išnaudoti ir ugdyti jų gabumus (*C. Hampden-Turner, 2004*).

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje įvykę kardinalūs pokyčiai darbo rinkoje, tarp darbuotojų didėjantis varžymasis bei konkurencija, lemia streso bei jo sukeltų padarinių pasireiškimą darbe. Neabejojama, kad šis psichologinio bei vidinio pobūdžio veiksnys taip pat turi labai didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui.

H. Selje, streso teorijos autorius teigė, kad streso metu organizmas į dirgiklį (stresorių) reaguoja visais pajėgumais, taigi streso tikslas – mobilizuoti organizmo pajėgumus kilusiai kliūčiai įveikti. *C. Hampden-Turner* (2004) mano, kad labiausiai kalbėti apie stresą verta todėl, kad stresą galima valdyti, jis nėra nekontroliuojamas. Toks valdymas nereikalauja labai didelių kaštų ir būna stebėtinai efektyvus.

Apibendrintai streso atsiradimas ir jo reguliavimas iliustruojamas 14 paveiksle.



14 pav. **Streso darbe modelis**

Remiantis *H. J. Bernardin (2003)*, apie streso buvimą galima spręsti iš papildomų požymių, susijusių su situacija darbe. Jie pateikti 10 priede.

Darbuotojų pasitenkinimą didina ne tik socialinis, bet ir fizinis darbo aplinkos saugumas. Ypač šiems klausimams daug dėmesio skiriama užsienio mokslininkų darbuose.

Konfliktai – tai situacijos, kuriose susiduria skirtingi, priešingi dviejų ir daugiau šalių interesai, požiūriai, siekiai.

Ankstyvosiose personalo vadybos tyrimo stadijose plačiai vartotas terminas „konfliktų sprendimas“. Šis terminas suprantamas taip, kad konfliktą galima ir reikia išspręsti arba pašalinti. Taigi konfliktų sprendimo tikslas buvo tam tikra nekonfliktiška būklė, kai žmonės bendrauja visiškai harmoningai. Pastaruoju metu specialistai iš esmės peržiūri šį konfliktų tyrimo aspektą. Taip atsitiko mažiausiai dėl dviejų aplinkybių: suvokta, kad pastangos visiškai pašalinti konfliktą yra bergždžios; padaugėjo tyrimų, įrodančių teigiamą konfliktų vaidmenį.

Taigi personalo politikoje derėtų labiau akcentuoti ne konfliktų pašalinimą, bet jų valdymą. Atsižvelgiant į tai, reikia sutelkti dėmesį į šiuos konfliktų tyrimo aspektus: kokios elgesio formos konfliktinėse situacijose žmonėms būdingos; kaip skatinti produktyvų elgesį.

Konflikto valdymo procesą sudaro tokie etapai (*P.L Perrewe, 1996*):

1. Konflikto identifikavimas (nustatomas konflikto objektas, šalys, organizacijos sritys, konflikto pakopos);
2. Konflikto analizė (nustatomos galimos konflikto pasekmės, priežastys);
3. Konflikto sprendimas (parenkamas efektyviausias esamai situacijai sprendimo būdas).

Skiriami tokie konfliktų tipai: asmeninis vidinis, tarpasmeninis, asmens ir grupės, tarpgrupinis konfliktas (*S. Stoškus, 2002*).

Organizacijose kylantys konfliktai gali būti dvejopo pobūdžio: 1) funkciniai, sąlygojantys organizacijos efektyvumo augimą, ir 2) disfunkciniai, sąlygojantys asmeninio

pasitenkinimo, grupinio bendradarbiavimo ir organizacijos efektyvumo sumažėjimą (M. Armstrong, 2002).

E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000) nurodo, jog konfliktų sprendimas galimas naudojant du metodus:

- § Struktūrinius (galimos priemonės: darbo keliamų reikalavimų išaiškinimas, integravimasis koordinavimas, bendrų organizacijos tikslų nustatymas, skatinimo sistemos struktūra);
- § Asmeninius (galimos priemonės: vengimas, švelninimas, spaudimas, kompromisas, problemų sprendimas).

Vadybos specialistai nurodo, kad daugiausiai konfliktų kyla dėl šių priežasčių (J.M. Peretti, 1998; S.P. Robbins, 2003):

- § Nepakankamas pavaldinių informuotumas;
- § Užduočių „griūtis“ vienu metu;
- § Išankstinis nepasitikėjimas vykdytojo sugebėjimais;
- § Netinkama valdymo sprendimo perteikimo forma;
- § Nurodymų davimas tiesiogiai nepavaldiems asmenims;
- § Nuolaidų ignoravimas įgyvendinant sprendimus.

Kaip nurodo A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), įveikti įmonės darbuotojų pasipriešinimą ir kilusį konfliktą galima pasitelkiant informavimą, sustiprinus darbuotojų motyvaciją ir įtraukiant juos į valdymą, sprendimų priėmimą. D. Torrington (1991) pažymi, kad konfliktų darbe tikimybė mažėja ir, kai patys vykdytojai dalyvauja rengiant sprendimus; vykdytojas tampa sprendimo autoriaus šalininku. Pastaruoju metu populiarėja „valdymas bendradarbiaujant“ – valdymas, kuris remiasi valdymo galios dalijimusi ir pavaldinių dalyvavimu.

Asmeninių santykių pagerinimui, komunikacijos gerinimui, konfliktų galimybės mažinimui naudojama *Tarpusavio santykių analizė (transaction analysis arba TA)*, orientuota į situacijos šiais aspektais tyrimą ir priemonių, sprendžiant nustatytas problemas, taikymą (C. Hampden-Turner, 2004).

L. Šimanskienė (2002) didelį dėmesį skiria K. Lewino „jėgos lauko“ teorijai. Joje išskiriamos jėgos, kurios:

- § skatina pokytį (nauja technologija, geresnės žaliavos, kitų grupių konkurencija, tiesioginio vadovo spaudimas);
- § stabdo pokytį (grupės atlikimo lygio normos, pokyčio baimė, narių pasitenkinimas savimi, įgyti tvirti įgūdžiai).

J.P. Kotter ir *L.A. Schlesinger* siūlo tokius metodus, siekiant įveikti pasipriešinimą pokyčiams: 1) išsilavinimas + bendravimas; 2) dalyvavimas + įtraukimas; 3) pagalba + parama; 4) derybos + susitarimas; 5) manipuliavimas + kooptavimas; 6) aiški + numanoma prevencija (*M. Kusy, 2003*).

Žymaus amerikiečių vadybos specialisto *L. Jakokos* nuomone, valdymas yra ne kas kita, kaip žmonių nuteikimas dirbti, ir vienintelis būdas tai padaryti – bendrauti su jais (*V. Damašienė, 2002*). Bendravimas – tai procesas, kada keičiamasi informacija, atsiranda tarpusavio supratimas, jausminis potraukis, kuriamas nuomonių ir pastangų bendrumas, daroma tam tikra įtaka. Bendravimas labai svarbus tiek asmeniniame, tiek profesiniame žmogaus gyvenime.

Amerikiečių vadybos specialistai teigia, kad bet kurią organizaciją sudaro: 85 proc. žmonės, 10 proc. materialinės gėrybės ir 5 proc. pinigai. *D. Karnegio* technologijos institutas tvirtina, kad vadovo darbo sėkmė net 85 proc. priklauso nuo to, kaip vadovas bendrauja (*D. Karnegis, 1998*).

Organizacijos bendravimas yra dviejų rūšių: bendravimas su aplinka ir bendravimas organizacijoje. Personalo vadybos požiūriu aktualesnis bendravimas organizacijos viduje: tarp atskirų valdymo lygių, tarp vieno lygio padalinių, tarp vadovo, pavaldinių ir darbo grupių, neformalus bendravimas per pertraukas, po darbo, išėiginėmis dienomis.

Komunikacija organizacijoje – tai dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos elementų veiksmus siekiant bendro tikslo.

Formali komunikacija organizacijoje gali būti vertikali ir horizontali (*K. Lukoševičius, B. Martinkus, 2001*).

Vertikali komunikacija – tai skirtingų hierarchinių lygių keitimasis informacija. Ji gali būti dvejopa: „žemyn“ ir „aukštyn“ (žr. 11 priedą).

Horizontali komunikacija – kai pasikeitimas informacija vyksta tarp asmenų, esančių tame pačiame organizacijos hierarchiniame lygyje. Pagrindinės šios komunikacijos funkcijos: užduočių koordinavimas, problemų sprendimas, konfliktų šalinimas.

Įmonės naudoja tam tikras priemones, siekiant patobulinti komunikaciją. Dažniausios jų: informacijos srautų reguliavimas; grįžtamojo ryšio sistemos; pasiūlymų surinkimo sistemos; informaciniai biuleteniai, publikacijos, videoįrašai; šiuolaikinės informacinės technologijos.

Ieškant teorinio pagrindimo, kaip valdyti bendravimo procesus organizacijoje, prasminga apibūdinti *manipuliacijos teoriją*. Kaip teigia *J.S. Whitmore (2000)*, kiekvieno vadovo darbą daugiau ar mažiau lydi manipuliacijos. Bendru požiūriu, manipuliacijos tikslas – žodžiais ir veiksmais priversti kitą žmogų kažką atlikti. Manipuliacijų valdymas leidžia

efektyviau spręsti iškilusias problemas (tarp vadovo ir pavaldinių, tarp pavaldinių), o taip pat įgalina geriau suprasti žmonių reakcijas ir elgesį.

Didesnėje ar mažesnėje įmonėje dirbantis žmogus tampa tam tikros grupės dalimi. Yra keletas veiksnių, lemiančių žmogaus siekį priklausyti grupei: saugumas, savęs vertinimas ir statusas, socialiniai poreikiai, galimybės, tikslo siekimas (*B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000*).

Daugelis vadybos specialistų pažymi, kad komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių.

Komandą visuomet sudaro grupė žmonių, siekiančių bendro tikslo. Komanda – tai efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia darbuotojų vaidmenų pasiskirstymas bei tarpusavio bendradarbiavimas (*R. Jay, 2002*).

Prielaidos gerinti darbuotojų veiklą siejamos su grįžtama informacija – darbuotojų vertinimu. Apie tai - sekančiame skirsnyje.

1.3.5. Darbuotojų vertinimas ir kontrolė

Įprasta, kad kapitalas, materialinės vertybės ir darbuotojai yra priskiriami prie išteklių. *R. Likertas* teigia, kad darbuotojus vertėtų prilyginti organizacijos turtui ir juos įkainoti, kad nepakanka juos vertinti tik pagal išmokamo atlyginimo dydį (*C.Роббинс, 2003*). Tačiau daugelis autorių pabrėžia, kad darbuotojų veiklos vertinimui daugelyje verslo įmonių skiriamas nepakankamas dėmesys.

Darbuotojų įvertinimas – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti ir leidžiantis nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaukštinimo ar pažeminimo, o kuriems reikia mokytis.

G. Dessler (2001) nurodo, jog darbuotojų vertinimas – tai dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.

Ankstesnėse darbo dalyse jau buvo pastebėta, kad profesinės veiklos vertinimas derinamas darbuotojų atlygiu, o ypač su materialiu skatinimu. Plačiąja prasme reikėtų suvokti, kad darbuotojo darbo įvertinimo rezultatas yra: atlyginimas, galimybių kelti kvalifikaciją suteikimas ar pareigų paaukštinimas.

A. Sakalas (2003) teigia, kad personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Darbuotojų vertinimu siekiama: gerinti vadovavimo procesą, organizuoti mokėjimą pagal darbo rezultatus ar savybes, tobulinti personalo ugdymo sistemą, didinti bendradarbiavimo intensyvumą, gerinti bendradarbių motyvavimą.

Remiantis kitų autorių nuomonėmis, pagrindinė personalo vertinimo paslaugų paskirtis ir nauda gali būti apibūdinta šiais aspektais: išorinė personalo atranka, vidinė personalo atranka, darbuotojų potencialo įvertinimas ugdymo srityje, pokyčių įmonėje valdymas (žr. 12 priedą).

K. Lukoševičius, B. Martinkus (2001) pateikia tokius pagrindinius darbuotojų vertinimo kriterijus: darbuotojo socialinė ekonominė integracija, profesinė kompetencija, asmeninės savybės, darbo rezultatai ir kokybė.

Galimi du darbuotojų įvertinimo būdai:

- Pagal tai, kiek kainuotų esamo darbuotojo pakeitimas nauju (įtaka veiklos rodikliams);
- Pagal tai, kokią naudą organizacijai duoda darbuotojas (poveikis išorinei aplinkai).

Darbuotojų veiklos vertinimas gali būti dvejopas: neoficialus (neformalus) ir oficialus (formalus sisteminis). Sisteminis darbuotojų vertinimas Lietuvos verslo įmonėse dar vadinamas atestavimu.

A. Stoner, E. Freeman, R. Gilbert (2001) nurodo, jog neformalus veiklos vertinimas – tai nuolatinis grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas, informavimas apie jų veiklos lygį. Formalus sisteminis vertinimas – formalizuotas procesas, skirtas pavaldinių darbo atlikimo lygiui vertinti.

Darbuotojų vertinimas gali būti vykdomas: 1) kai pavaldinius įvertina tiesioginis vadovas; 2) pavaldinius vertina grupė vadovų; 3) grupė kolegų vertina kolegą; 4) pavaldiniai vertina savo viršininkus.

I. Bakanauskienė (2002) nurodo, kad darbuotojams vertinti gali būti taikoma daug metodų: pažymių (rangų) skalė, kontrolinis lapas, iš anksto aprašytų darbuotojo elgesio variantų įvertinimas, darbuotojų vertinimas pagal standartines charakteristikas, apžvalgos.

Dažniausiai pasitaikančios vertinimo klaidos: neaiškūs standartai, „aureolės“ efektas (pavaldinio vertinimas pagal vieną kriterijų sąlygoja, kaip tas asmuo bus vertinamas pagal kitus kriterijus), centristinė tendencija (vertinama maždaug vidutiniškai), atlaidumas arba griežtumas (vertinimas vien gerai, arba vien blogai), šališkumas. Reikėtų pasistengti, kad galima būtų teisiškai apginti darbuotojo vertinimo rezultatus – vertinimo kriterijai turėtų būti grindžiami dokumentiškai apiforminta darbo analize, darbuotojai raštu turėtų gauti darbo atlikimo standartus (*K. Legge, 2000*).

Nei viena darbinė veikla neįmanoma be bendravimo, o siekiant bendrų organizacijos tikslų – be bendradarbiavimo. Nuo organizacijoje vykstančių komunikacijos procesų veiksmingumo, psichologinės bendravimo pusės priklauso sprendimų priėmimo efektyvumas, nurodymų vykdymo operatyvumas, tai turi didelės įtakos ir organizacijos rezultatams.

2. PERSONALO STRATEGIJOS TYRIMO SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮMONĖSE ORGANIZAVIMAS

2.1. Tyrimo metodologinis pagrindas

Atliktu tyrimu siekta įvertinti personalo strateginio valdymo ypatumus Šiaulių miesto smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonėse. Išnagrinėjus SVV įmonėse planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės funkcijas, nustatytos dažniausiai kylančios problemos, jų priežastys. Išanalizavus personalo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo procesus, numatytos personalo strateginio valdymo tobulinimo galimybės SVV įmonių grupėje.

Tyrimo objektas – Šiaulių miesto smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovų nuomonės, vertinant personalo strategijos reikalingumą, personalo valdymo funkcijas.

Tyrimo dalykas – Šiaulių miesto smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovų nuomonės, siekiant nustatyti personalo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo problemas.

Tyrimo hipotezė: smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse esama žymių personalo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo problemų, o tai nesukuria įmonių sėkmingos veiklos prielaidų, neleidžia įmonėms suformuoti ilgalaikių konkurencinių pranašumų.

Tyrimo strategija, pagrindiniai etapai:

1. *Sudarytas tyrimo planas, pasirengta duomenų rinkimui*: nustatytas ataskaitinis vienetas (tai, kas teiks informaciją); sudaryta ir techniškai apiforminta anketa, orientuojantis į pasirinktą apklausti segmentą; atliktas bandomasis anketavimas (anketos testavimas), atsižvelgiant į jį anketa koreguota; siekiant tyrimo reprezentatyvumo pasirinktas imties atrankos būdas (naudojant neatsitiktinės atrankos būdą); pagal Paniott'o formulę nustatytas tyrimo imties dydis - 336 įmonės.

Paniot'o formulė skirta vienpakopės atrankos respondentų skaičiaus nustatymui:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur: Δ - standartinė arba normali atrankos paklaida su tikimybe 0.954 yra 0.05;

N - turimos visumos dydis (2,1 tūkst. realiai veikiančių SVV įmonių Šiaulių mieste);

n - reikalingas apklausti respondentų skaičius.

2. *Vykdytas duomenų rinkimas*: išplatintos anketos Šiaulių miesto smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovams; susitarta dėl užpildytų anketų grąžinimo terminų; primintas kontaktinis telefonas.

3. *Suvesti, sisteminti, sugrupuoti ir kompiuteriniu būdu apdoroti duomenys:* charakterizuota tyrimo imtis, atliekant įmones ir jų vadovus identifikuojančių duomenų analizę; pritaikius kiekybinius ir kokybinius metodus įvertintas personalo strateginis valdymas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse; remiantis tyrimo rezultatais pateiktos išvados ir rekomendacijos, nurodant personalo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo problemų sprendimo būdus SVV įmonėse.

Darbe naudoti šaltiniai: mokslinė literatūra lietuvių, anglų, rusų kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateikti mokslinėje bei periodinėje spaudoje, Lietuvoje ir užsienio šalyse nagrinėjama tematika atliktų tyrimų ataskaitos (pagrindiniai rezultatai), mokomoji medžiaga, enciklopedijos, žodynai, LR įstatymai, statistiniai duomenys, apklausos būdu surinkti duomenys.

Atliekant tyrimą naudoti tokie *empiriniai metodai:* dokumentų analizės metodas, anketinis metodas. Tyrimo duomenų pateikimui ir apdorojimui naudotos MC Word ir MC Excel programos.

Duomenys surinkti naudojant kiekybinį tyrimą. Buvo atlikta standartizuota Šiaulių miesto SVV įmonių vadovų apklausa raštu. Duomenų analizei naudoti statistiniai metodai: grupavimas, dinaminių eilučių analitinių rodiklių, absoliutinių, santykinų ir vidutinių rodiklių, grafinis duomenų apdorojimas.

Anketos klausimai sugrupuoti pagal gautos informacijos turinį.

7 lentelė

Anketos klausimų grupės

Anketos klausimų grupės	Anketos klausimų Nr.
1. Pagrindinės įmonės charakteristikos	I dalis: 1-6
2. Pagrindinės respondento (įmonės vadovo) charakteristikos	II dalis: 1, 2, 10
3. Vadovo požiūris į vadovavimą ir darbuotojus	II dalis: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
6. Personalo strategijos bendrieji aspektai	III dalis: 1, 2,3, 4,5,6,7, 43, 44, 45, 48
7. Darbuotojų ugdymas, mokymas, kvalifikacijos kėlimas	III dalis: 8, 9,10,11
8. Darbo apmokėjimo sistemos organizavimas	III dalis: 12,13,14,15,16,17,18, 22, 23, 24, 25
9. Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas	III dalis: 19,20,21,22
10.Naujų darbuotojų samda; paieška, atranka	III dalis: 26, 27
11.Personalo organizavimo aspektai	III dalis: 28, 29, 30, 31, 32, 33,
12.Bendravimas, bendradarbiavimas, komunikacijos procesai	III dalis: 35, 36, 37, 41, 46
13.Darbuotojų vertinimas, kontrolė	III dalis: 38, 39, 40, 42,
14.Personalo strategiją įtakojantys veiksniai, tobulinimo perspektyvos	III dalis: 47, 49, 50

Pagrindinis duomenų gavimo būdas – anketavimas. Apklausa vykdyta raštu. Respondentams išdalintos anketos, trumpai apibūdinti jų užpildymo pagrindiniai reikalavimai ir susitarta dėl užpildytų anketų grąžinimo. Kai kuriems respondentams (28 ir 336, t.y. 8,3 proc.), jų pageidavimu, pateiktos elektroninės anketų versijos. Išdalinta 336 anketos, gauta užpildytų 242 anketų (anketų sugrįžimas - 72 proc.). Anketavimo trukmė – maždaug 1 mėn. (nuo 2005 m.

sausio 27 d. iki vasario 23 d.). 5 respondentams, pildant anketas kilo tam tikrų neaiškumų, ir jie kreipėsi į tyrimo vykdytoją. Didžioji dalis gautų anketų buvo užpildytos kokybiškai, atsakyta į visus anketos klausimus. Anketos pavyzdys pateiktas 13 priede.

Anketą sudaro trys dalys. Pirmojoje pateikti 6 klausimai, antrojoje – 10, o trečiojoje (pagrindinėje) – 50 klausimų. Didžioji klausimų dalis – uždaro tipo. Kai kuriose anketos dalyse panaudotas nuostatų analizės metodas (respondentų vertinimui pateikti teiginiai).

2.2. Tyrimo imties apibūdinimas

Apibūdinant imtį, pateiktos svarbiausios SVV įmonių ir jų vadovų charakteristikos.

Nustatyta, kad imtyje daugiausiai buvo įmonių, veikiančių 5-10 metų (43,4 proc.). Beveik trečdalį sudarė įmonės, kurių veikla vystoma daugiau nei 10 metų.

8 lentelė

Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos trukmę (N=242)

Veiklos trukmė (metais)	Įmonės	Procentai
Iki 2	18	7,4
2-5	53	21,9
5-10	105	43,4
Daugiau nei 10	66	27,3
Iš viso	242	100

Vertinant tyrimo dalyvavusių įmonių pasiskirstymą pagal ekonominę veiklą, nustatyta, kad daugiausiai imtyje buvo įmonių, užsiimančių mažmenine prekyba, drabužių siuvimu (po 9,4 proc.). Baldų gamyba, įvairia aptarnavimo veikla užsiimančių įmonių tyrimo dalyvavo po 7,9 proc. Nežymiai mažiau respondentų - SVV vadovų - vadovauja maisto produktų ir gėrimų gamybos įmonėms (7,3 proc.).

9 lentelė

Įmonių pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos sritis (N=191)

Įmonių pastaraisiais metais vykdytos veiklos	Įmonės	Procentai
Maisto produktų ir gėrimų gamyba	14	7,3
Tekstilės gaminių gamyba	9	4,7
Drabužių siuvimas (gamyba); kailių išdirbimas ir dažymas	18	9,4
Odų rauginimas ir išdirbimas; lagaminų, rankinių, balno reikmenų, pakinktų ir avalynės gamyba	5	2,6
Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių bei dirbinių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba	2	1,0
Kitų, niekur kitur nepriskirtų, elektros mašinų ir aparatūros gamyba	4	2,1
Radio, televizijos ir ryšių įrangos bei aparatūros gamyba	5	2,6
Medicinos, tikslųjų ir optinių prietaisų, įvairių tipų laikrodžių gamyba	2	1,0
Baldų gamyba; kita, niekur kitur nepriskirta, gamyba	15	7,9
Statyba	3	1,6
Mažmeninė prekyba, išskyrus variklinių transporto priemonių ir motociklų prekybą	18	9,4
Viešbučiai ir restoranai	7	3,7
Draudimo ir pensijų lėšų, išskyrus privalomąjį socialinį draudimą, kaupimas	6	3,1

Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrangą, gamyba	8	4,2
Kitų, niekur kitur nepriskirtų, mašinų ir įrangos gamyba	9	4,7
Nekilnojamojo turto operacijos	7	3,7
Mašinų ir įrenginių be operatoriaus asmeninių bei namų ūkio reikmenų nuoma	5	2,6
Kompiuteriai ir su jais susijusi veikla	9	4,7
Kita verslo veikla	8	4,2
Švietimas	7	3,7
Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	11	5,8
Kita aptarnavimo veikla	15	7,9
Poilsio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla	4	2,1
Iš viso	191	100

Daugiausiai tyrimo imtyje buvo prekybinių įmonių (24,4 proc.), o taip pat paslaugų ir gamybinių-prekybinių įmonių (atitinkamai 21,9 proc. ir 21,1 proc.).

Vertinant pagal įmonių juridinį tipą, pagrindines įmonių grupes, t.y. 42,1 proc. ir 40,5 proc., sudarė uždarnosios akcinės bendrovės (UAB) ir individualiosios įmonės (II). Mažiausiai tyrime dalyvavo vadovų iš komanditinių ūkinių bendrijų (KŪB).

10 lentelė

Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį ir tipą (N=242)

Įmonių veiklos pobūdis	Įmonės	Procentai	Įmonių tipai	Įmonės	Procentai
Gamybinė	47	19,4	Individualioji įmonė (II)	98	40,5
Prekybinė	59	24,4	Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)	102	42,1
Paslaugų	53	21,9	Akcinė bendrovė (AB)	21	8,7
Gamybinė ir prekybinė	51	21,1	Tikrosios ūkinės bendrijos (TŪB)	16	6,6
Prekybinė ir paslaugų	32	13,2	Komanditinės ūkinės bendrijos (KŪB)	5	2,1
Iš viso	242	100	Iš viso	242	100

Įvertinus svarbiausius įmonių ekonominius rodiklius, apibūdinančius 2002-2004 m. laikotarpį, nustatytos bendros šių rodiklių kitimo tendencijos. Pastaroji tyrimo dalis parodė, kad situacija daugelyje nagrinėjamų įmonių keičiasi pozityvia linkme. Nustatyta, jog daugiau nei pusės tyrime dalyvavusių SVV įmonių didėjo šie rodikliai: pardavimai, bendrasis pelnas, investicijos.

11 lentelė

Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos rodiklių kitimą 2002-2004 m. (N=242)

Nustatyta tendencijos kryptis	Pardavimai		Bendrasis pelnas (nuostolis)		Grynasis pelnas (nuostolis)		Investicijos	
	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai
Didėjimo tendencija	156	64,5	128	52,9	97	40,1	123	50,8
Mažėjimo tendencija	67	27,7	79	32,6	90	37,2	65	26,9
Maždaug stabilus lygis	19	7,9	35	14,5	55	22,7	54	22,3
Iš viso	242	100	242	100	242	100	242	100

Grynasis pelnas nagrinėjamu laikotarpiu didėjo 40,1 proc. įmonių, tačiau net 37,2 proc. įmonių nustatyta šio rodiklio mažėjimo tendencija. Beje pastebima, kad ir kiti rodikliai: pardavimai, bendrasis pelnas, investicijos maždaug trečdalyje tyrime dalyvavusių SVV įmonių nagrinėjamu laikotarpiu mažėjo.

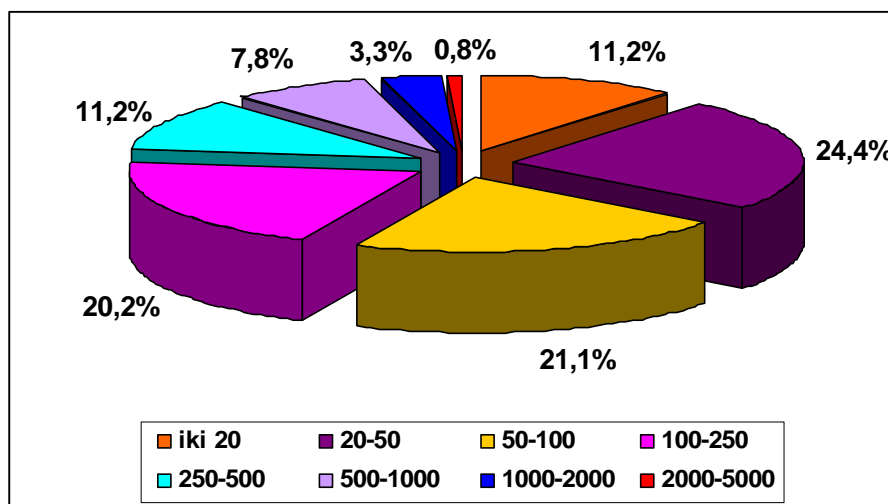
Remiantis vadovų pateiktomis prognozėmis, galima teigti, kad per artimiausius kelerius metus situacija SVV sektoriuje Šiaulių mieste labai stipriai nesikeis. Maždaug pusės tyrime dalyvavusių įmonių vadovų tikisi situacijos stabilumo, t.y. mano, jog jų įmonių svarbiausi ekonominiai rodikliai išliks ankstesnių metų lygio. Situacijos pablogėjimui netolimoje ateityje pasiruošę maždaug penktadalis tirtų įmonių vadovų. Galima pastebėti, kad optimistiškiausiai SVV vadovai „nusiteikę“ dėl pardavimų ir investicijų didėjimo galimybių. Šių rodiklių didėjimo artimiausioje perspektyvoje tikisi daugiau nei trys dešimtadaliai vadovų.

12 lentelė

Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos rodiklių prognozes 2005-2006 m. (N=242)

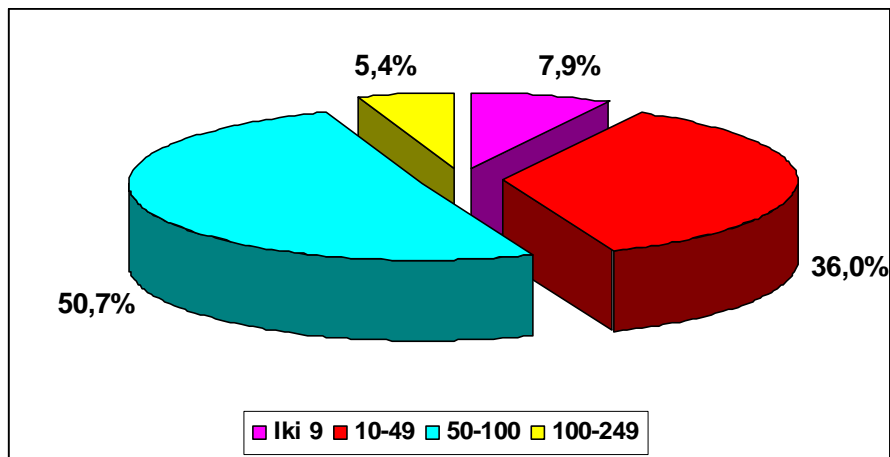
Tendencijos kryptis perspektyvoje	Pardavimai		Bendrasis pelnas (nuostolis)		Grynasis pelnas (nuostolis)		Investicijos	
	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai
Didėjimo tendencija	77	31,8	55	22,7	52	21,5	84	34,7
Mažėjimo tendencija	56	23,1	59	24,4	59	24,4	42	17,4
Maždaug stabilus lygis	109	45,1	128	52,9	131	54,1	116	47,9
Iš viso	242	100	242	100	242	100	242	100

SVV įmonės sugrupuotos pagal vadovų pateiktus metinių pajamų rodiklius. Nustatyta, kad didžiausias dalis sudaro įmonės, kurių metinės pajamos 20-50 tūkst. Lt (24,4 proc.). Nežymiai mažiau imtyje buvo įmonių, kurių apyvarta priskirta 50-100 tūkst. Lt ir 100-150 tūkst. Lt grupėms (atitinkamai 21,1 proc. 20,2 proc.).



15 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal 2004 m. pajamas, tūkst. Lt (N=242)

Kaip matoma 16 paveiksle, mažiausiai apklausoje dalyvavo didžiausių SVV įmonių vadovų. Vertinant įmonių struktūrą pagal darbuotojų skaičių, nustatyta, kad maždaug pusėje tyrime dalyvavusių įmonių (50,7 proc.) dirba nuo 50 iki 100 darbuotojų, o daugiau nei trečdali įmonių imtyje sudarė tos, kurių darbuotojų skaičius - nuo 10 iki 49.



16 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių 2004 m. (N=242)

Tyrimo rezultatai parodė, kad per paskutinius kelerius metus didžiojoje dalyje tirtų įmonių tiek bendras darbuotojų skaičius, tiek atskirų darbuotojų grupių skaičius žymiai nesikeitė. 2002-2004 m. laikotarpiu 21,5 proc. įmonių nustatyta bendro darbuotojų skaičiaus didėjimo tendencija ir ją, iš esmės, nulėmė darbininkų skaičiaus išaugimas (žr. 13 lentelę). Tačiau 12 proc. tyrime dalyvavusių įmonių bendras darbuotojų skaičius nagrinėjamu laikotarpiu mažėjo.

13 lentelė

Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičiaus kitimą 2002-2004 m. (N=242)

Nustatyta tendencijos kryptis	Bendras darbuotojų skaičius		Administracijos darbuotojai		Darbininkai		Kiti darbuotojai	
	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai
Didėjimo tendencija	52	21,5	42	17,4	64	26,4	18	7,4
Mažėjimo tendencija	29	12,0	12	5,0	17	7,0	20	8,3
Maždaug stabilus lygis*	161	66,5	188	77,7	161	66,5	204	84,3
Iš viso	242	100	242	100	242	100	242	100

* jei pasikeitė (padidėjo/sumažėjo) mažiau nei 2 darbuotojais

Vertinant darbuotojų skaičių perspektyvos požiūriu, nustatyta SVV įmonėse situacija žymiai nesikeis. Daugiau nei pusės įmonių vadovai nurodė, jog darbuotojų rodikliai išliks maždaug stabilus, t.y. ankstesnių metų lygio. Bendrą darbuotojų skaičių ketina didinti 23,1

proc. imties įmonių. 23,6 proc. įmonių ketina samdyti daugiau darbininkų, o 19 proc. įmonių vadovų nurodė, jog ketinama didinti administracijos darbuotojų skaičių.

14 lentelė

Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičiaus prognozes 2005-2006 m. (N=242)

Tendencijos kryptis perspektyvos požiūriu	Bendras darbuotojų skaičius		Administracijos darbuotojai		Darbininkai		Kiti darbuotojai	
	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai
Didėjimo tendencija	56	23,1	46	19,0	57	23,6	11	4,5
Mažėjimo tendencija	35	14,5	13	5,4	25	10,3	18	7,4
Maždaug stabilus lygis*	151	62,4	183	75,6	160	66,1	213	88,1
Iš viso	242	100	242	100	242	100	242	100

* jei prognozuojamas pasikeitimas (padidėjimas/sumažėjimas) mažiau nei 2 darbuotojais

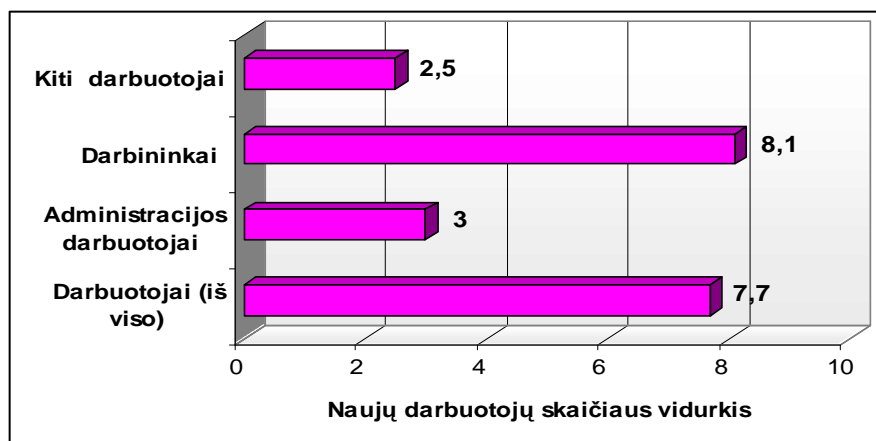
Darbo temai itin aktualus darbuotojų skaičius, jo kitimas. Todėl ši tyrimo dalis buvo detalizuota. Įvertintas darbuotojų skaičiaus kiekybinis poreikis SVV įmonių grupėje, kurioje buvo nustatyta darbuotojų skaičiaus didėjimo tendencija. Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių įmonių per artimiausius kelerius metus ketina pasamdyti mažiau nei 5 naujus darbuotojus. 9 įmonės (16,1 proc.) yra suplanavusios gana reikšmingą darbuotojų skaičiaus padidinimą – 16 ir daugiau darbuotojų samdą. Tai siejama su išaugusiu darbininkų poreikiu tose įmonėse. Įmonių, numaćiusių priimti naujus administracijos darbuotojus, grupėje 93,5 proc. buvo įmonių, planuojančių priimti iki 5 darbuotojų.

15 lentelė

Įmonių pasiskirstymas pagal 2005-2006 m. numatytų priimti darbuotojų skaičių

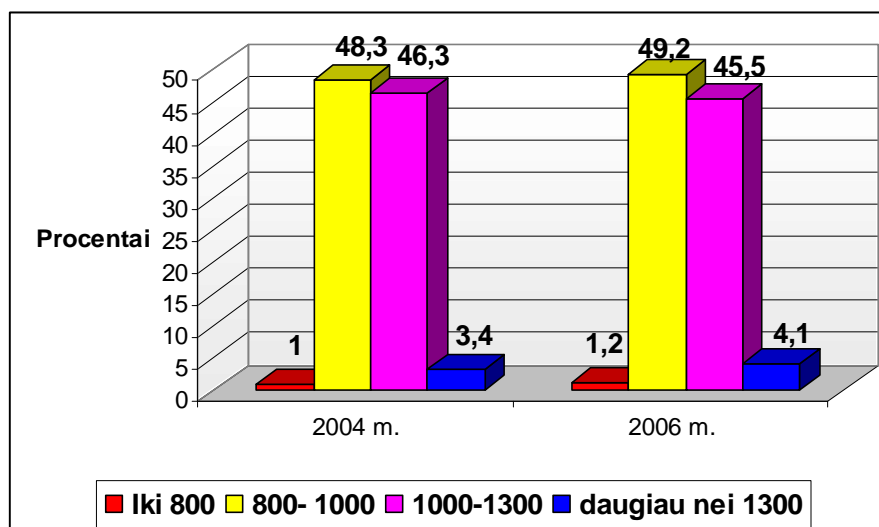
Darbuotojų kiekybinis poreikis	Nauji darbuotojai iš viso (n=56)		Administracijos darbuotojai (n=46)		Darbininkai (n=57)		Kiti darbuotojai (n=11)	
	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai	Įmonės	Procentai
Iki 5	31	55,4	43	93,5	28	49,1	11	100
6-15	16	28,6	3	6,5	20	35,1	0	0
16 ir daugiau	9	16,1	0	0	9	15,8	0	0
Iš viso	56	100	46	100	57	100	11	100

Pagal 14 lentelėje pateiktus duomenis apskaičiuoti numatyto priimti darbuotojų skaičiaus vidurkiai (2005-2006 m. naujus darbuotojus ketinančių samdyti įmonių grupėje). Galima teigti, kad SVV įmonėse didžiausias darbininkų kiekybinis poreikis (8,1 darbininko vienai įmonei). Bendro darbuotojų skaičiaus vidutinis padidėjimas, apskaičiuotas pagal vadovų pateiktas prognozes, - 7,7 darbuotojai. Mažiausia potenciali paklausa SVV įmonėse siejama su kitų darbuotojų samda (vidutinė reikšmė 2,5).



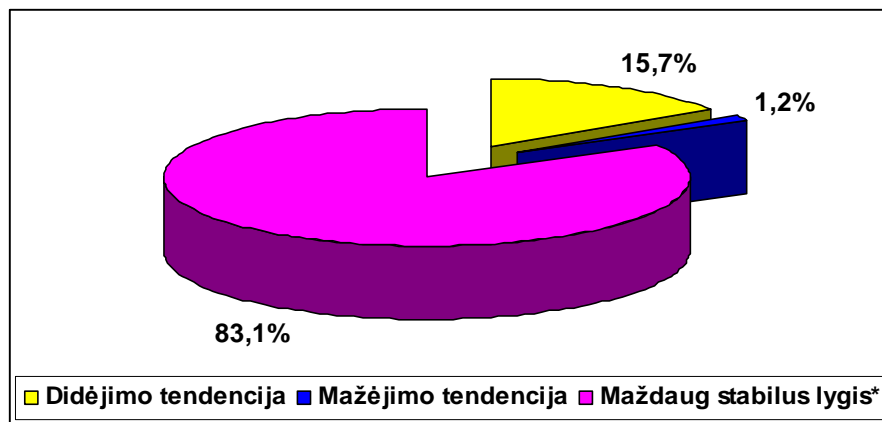
17 pav. Vidutinis numatytų priimti darbuotojų skaičius pagal grupes (n=56)

Svarbi imties charakteristika – darbuotojų darbo užmokestis. Sugretinimui panaudoti 2004 m. faktiniai duomenys ir 2006 m. prognozės. Galima pastebėti, kad tiek 2004 m., tiek netolimoje perspektyvoje daugiausiai tirtų įmonių pateko į šiuos darbo užmokesčio intervalus: 800-1000 Lt. ir 1000-1300 Lt. Nustatyta, kad 2006 m., remiantis vadovų pateiktomis prognozėmis, turėtų nežymiai padidėti įmonių, kurių darbuotojų darbo užmokestis yra didesnis nei 1300 Lt., santykinė dalis (nuo 3,4 proc. iki 4,1 proc.). Tai leidžia manyti, kad artimiausiais metais Šiaulių miesto SVV įmonių vadovai, atsižvelgdami į susiklosčiusią situaciją, neplanuoja stipriai padidinti vidutinio darbo užmokesčio. Beje 18 paveiksle pateikti rodikliai, apibūdinantys SVV įmonių darbuotojų darbo užmokestį, savo reikšmėmis yra labai artimi Šiaulių regiono vidutiniam darbo užmokesčiui.



18 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal darbo užmokestį: 2004 m. ir 2006 m. (N=242)

Įvertinus įmonių vidutinio darbo užmokesčio rodiklius 2002-2004 m. laikotarpiu, nustatyta, kad per tuos metus daugelyje SVV įmonių (83,1 proc.) vidutinis darbo užmokestis išliko maždaug stabilus lygio, t.y. padidėjo (sumažėjo) mažiau nei 20 Lt.



19 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal vidutinio darbo užmokesčio kitimo tendenciją 2002-2004 m. (N=242)

Daugiau nei 20 Lt. rodiklio padidėjimas nustatytas 15,7 proc. tyrime dalyvavusių SVV įmonių, o sumažėjimas – atitinkamai 1,2 proc. įmonių.

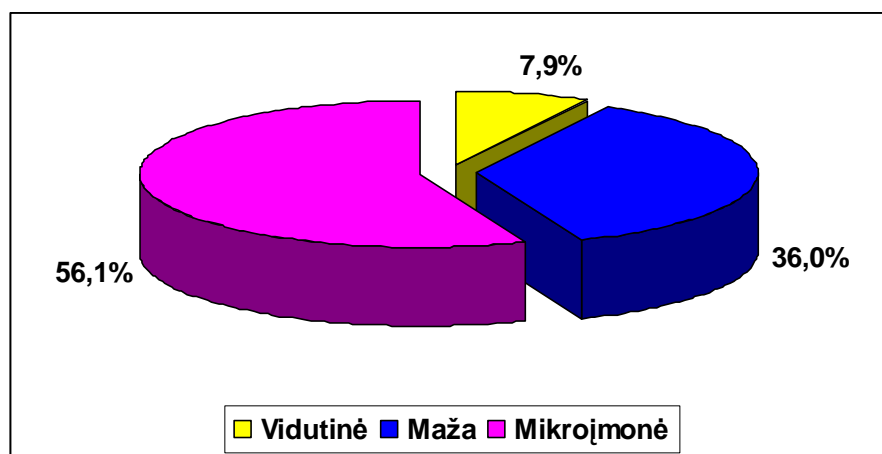
Toliau buvo nustatyta, kaip stipriai darbo užmokestis didėjo (mažėjo) pagal šio rodiklio kitimo kryptį (tendenciją) išskirtose įmonių grupėse. Nustatyta, kad daugiau nei pusėje įmonių, kuriose darbo užmokestis 2002-2004 m. augo, padidėjimas buvo mažesnis nei 5 proc. Trečdalyje šios grupės įmonių darbo užmokestis padidėjo nuo 5 iki 10 proc. Įmonių, kuriose nustatytas darbo užmokesčio lygio kritimas, grupėje taip pat pastebėtas iki 5 proc. ir nuo 5 iki 10 proc. sumažėjimas (tokių įmonių imtyje iš viso buvo 3).

16 lentelė

Įmonių pasiskirstymas pagal darbo užmokesčio kitimą 2002-2004 m.

Grupės pagal padidėjimo procentą	n=38		Grupės pagal sumažėjimo procentą	n=3	
	Įmonės	Procentai		Įmonės	Procentai
Iki 5	21	55,3	Iki 5	2	66,7
5 -10	13	34,2	5 -10	1	33,3
Daugiau nei 10	4	10,5	Daugiau nei 10	0	0
Iš viso	38	100	Iš viso	3	100

Įvertinus metinių pajamų ir darbuotojų skaičiaus rodiklius, nustatyta, kiek tyrime dalyvavusių SVV įmonių tarpe buvo vidutinių, mažų įmonių ir mikroįmonių (šių grupių skirstymo kriterijai apibūdinti 14 priede). Imtyje daugiausiai buvo mikroįmonių (56,1 proc.) ir mažų įmonių (36 proc.). Vidutinių įmonių apklausoje dalyvavo 7,9 proc.



20 pav. Vidutinių, mažų ir mikroįmonių lyginamieji svoriai imtyje (N=242)

Ištirtas SVV įmones apibūdinantys vidutiniai rodikliai pateikti 16 lentelėje. Pagal gautas reikšmes galima spręsti, kad tyrime dalyvavusių SVV įmonių vidutinė veiklos trukmė 7 su puse metų. 2004 m. vidutinės metinės pajamos 240,1 tūkst. Lt, vidutinis darbuotojų skaičius 58,5, o vidutinis darbo užmokestis 1028,1 Lt. (bruto). Beje, galima pastebėti, kad 2006 m. vidutinis darbo užmokesčio rodiklis, apskaičiuojamas pagal vadovų pateiktas prognozes, rodo nežymų padidėjimą, t.y. jis turėtų siekti 1031,8 Lt. Daugiausiai imtyje buvo įmonių, kurios veiklą vykdo 6,4 metų, 2004 m. pajamos sudarė 31,8 tūkst. Lt, darbuotojų skaičius – 54,4, o darbo užmokestis – 945,1 Lt. Pagal medianos reikšmes galima teigti, kad pusės tyrime dalyvavusių SVV įmonių:

- § veiklos trukmė buvo mažesnė nei 7,4 metų (likusių 50 proc. įmonių - didesnė);
- § 2004 m. pajamos buvo mažesnės nei 84,3 tūkst. Lt (likusių 50 proc. įmonių - didesnės);
- § 2004 m. darbuotojų skaičius buvo mažesnis nei 56,1 (likusių 50 proc. įmonių - didesnis);
- § tiek 2004 m., tiek 2006 m darbuotojų darbo užmokestis. buvo mažesnis nei 998,3 Lt. (likusių 50 proc. įmonių - didesnis).

17 lentelė

SVV įmones apibūdinančių požymių vidurkiai (N=242)

Požymiai	Vidutinės reikšmės		
	Aritmetinis svertinis vidurkis	Moda	Mediana
Veiklos trukmė (metais)	7,5	6,4	7,4
Metinės pajamos 2004 m. (tūkst. Lt)	240,1	31,8	84,3
Darbuotojų skaičius 2004 m.	58,5	54,4	56,1
Darbo užmokestis 2004 m. (Lt)	1028,1	945,1	998,3
Darbo užmokestis 2006 m. (Lt)	1031,8	943,6	998,3

Įmonių rezultatai didžia dalimi priklauso nuo vadovų darbo, priimamų sprendimų racionalumo. Todėl analizuojant personalo strategiją, jos realizavimo galimybes SVV įmonėse svarbūs ne tik įmonių rodikliai, bet ir šių įmonių vadovų charakteristikos.

Nustatyta, kad didžiausią respondentų dalį, vertinant pagal amžių, sudarė vadovai nuo 30 iki 40 metų amžiaus (62,4 proc.). Mažiausiai imtyje buvo vyriausiojo (daugiau nei 55 m.) ir jauniausiojo (mažiau nei 30 m.) amžiaus vadovų.

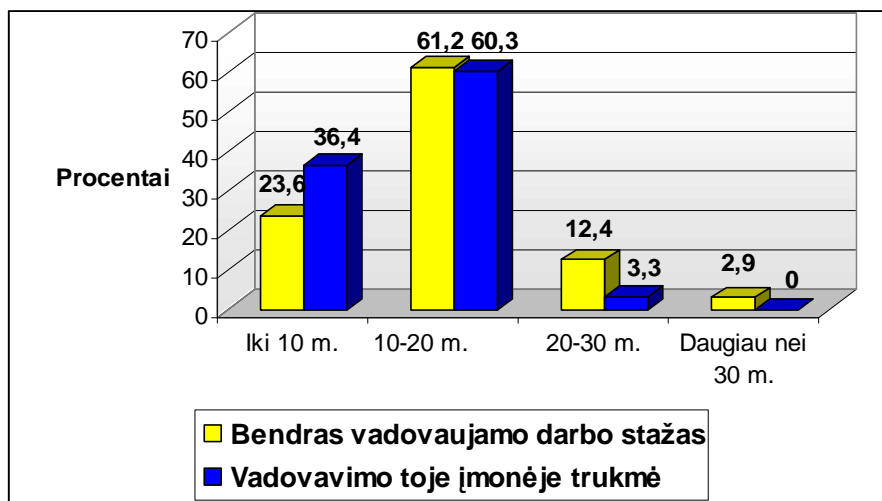
18 lentelė

Respondentų (vadovų) pasiskirstymas pagal amžių (N=242)

Grupės pagal amžių	Vadovai	Procentai
Iki 30 m.	24	9,9
30-40 m.	151	62,4
40-55 m.	59	24,4
Daugiau nei 55 m.	8	3,3
Iš viso	242	100

Taip pat nustatyta, kad imtyje moteriškos lyties atstovių, dirbančių SVV įmonėse vadovaujama darba, buvo apie 7 proc., o likusią dalį sudarė įmonių vadovai – vyrai.

Kita svarbi vadovų savybė – patirtis, vadovaujamo darbo stažas. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausiai respondentų (61,2 proc.) turi 10-20 metų bendrą vadovaujamo darbo stažą. Maždaug šeštadalis vadovų įmonei, kurioje dirbo apklausos metu, vadovauja 10-20 metų. Daugiau nei trečdalis respondentų įmonei, kurią atstovavo tyrime, vadovauja mažiau nei 10 metų. Duomenys, apibūdinantys respondentų vadovaujamo darbo stažą (bendrą ir nagrinėjamoje įmonėje) leidžia teigti, kad respondentai turi pakankamai vadovavimo patirties ir gerai pažįsta savo organizaciją.



21 pav. Respondentų (vadovų) pasiskirstymas pagal vadovaujamo darbo stažą (N=242)

Išsiaiškinta, jog pagal išsilavinimą dominuojanti respondentų, įgijusių aukštąjį išsilavinimą bei bakalauro laipsnį, grupė (43,8 proc.). Tačiau 8,3 proc. SVV įmonių vadovų

nurodė, jog yra pasiekę tik vidurinį išsilavinimą. Vertinant vadovų pasiskirstymą pagal įgytas specialybes, nustatyta, jog dažniausia – vadybos ir ekonomikos specialybė (33,9 proc.). Galima manyti, kad šią specialybę įgiję asmenys turi pakankamai kompetencijos dirbti vadovaujama darbu. Kaip matoma 19 lentelėje, vadovų tarpe nemažai yra pedagoginių, humanitarinių ir tikslųjų mokslų išsilavinimą turinčių asmenų. Galima daryti prielaidą, kad šie vadovai, turėdami pakankamai verslumo, „žinias ilgainiui atranda praktikoje“ ir gali sumaniai vadovauti verslui.

19 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir įgytą specialybę (N=242)

Grupės pagal išsilavinimą	Vadovai	Procentai	Grupės pagal specialybes	Vadovai	Procentai
Aukštasis (magistro laipsnis)	34	14,0	Vadybos ar ekonomikos	82	33,9
Aukštasis (bakalauro laipsnis)	106	43,8	Tikslųjų mokslų	26	10,7
Nebaigtas aukštasis*	38	15,7	Pedagoginio	34	14,0
Aukštesnysis	44	18,2	Humanitarinio	33	13,6
Vidurinis	20	8,3	Kita	67	27,7
Iš viso	242	100	Iš viso	242	100

* šiuo metu mokosi, t.y. siekia aukštojo išsilavinimo

Apskaičiuoti SVV įmonių vadovų charakteristikas apibūdinantys skirtingų rūšių vidurkiai (žr. 20 lentelę). Galima pastebėti, kad vidutinis tirtų įmonių vadovų amžius – 37,9 metai, vidutinis bendro vadovaujamo darbo stažas – 14,5 metų, o vadovaujamo darbo nagrinėjamoje įmonėje vidutinė trukmė – 11,7 metų. Dažniausiai sutinkamas SVV įmonės vadovo amžius – 35,3 metų, daugiausiai vadovų turi 14,4 metų vadovaujamo darbo stažą ir nagrinėjamoje įmonėje vadovu dirba 13 metų. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad pusė tirtų SVV įmonių vadovų buvo: 1) jaunesni nei 36,4 metų; 2) turi mažesnę nei 14,3 metų bendrą vadovaujamo darbo stažą; 3) nagrinėjamoje įmonėje vadovu dirba mažiau nei 12,3 metų.

20 lentelė

SVV įmonių vadovų kiekybinių požymių vidurkiai (N=242)

Požymiai	Vidutinės reikšmės		
	Aritmetinis svertinis vidurkis	Moda	Mediana
Vadovo amžius (metais)	37,9	35,3	36,4
Bendras vadovaujamo darbo stažas (metais)	14,5	14,4	14,3
Vadovavimo nagrinėjamoje SVV įmonėje trukmė (metais)	11,7	13,0	12,3

Apibūdinus Šiaulių miesto SVV įmonių, dalyvavusių tyrime, imtį (charakterizavus įmones, o taip pat ir įmonių vadovus) toliau analizuojami tiesiogiai su personalo valdymu, strategijos kūrimu bei įgyvendinimu susiję klausimai bei jų sprendimo galimybės.

3. TYRIMO REZULTATAI: PERSONALO STRATEGIJOS KŪRIMO BEI ĮGYVENDINIMO PROBLEMOS SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮMONĖSE

3.1. Svarbiausios vadovo savybės, lemiančios efektyvų vadovavimą

Tyrimo visų pirma išsiaiškinta, kokios vadovo savybės respondentams atrodo svarbiausios. Šiuo klausimu siekta nustatyti SVV vadovų nuomones dėl optimaliam vadovavimui reikalingų bruožų, sudaryti „sėkmingo vadovo paveikslą“. Remiantis gautais atsakymais, buvo identifikuoti „vadovų autoritetai“ arba „vadovavimo siekiamybės“. Anketoje vadovų paprašyta nurodyti po 5 svarbiausias ir efektyviam vadovavimui būtinas vadovo savybes. Gauti rezultatai pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė

Svarbiausios vadovo savybės, lemiančios efektyvų vadovavimą (N=242)

Įmonių vadovams reikalingiausios savybės	Atsakymai	Procentai
1. Iniciatyvus	149	61,6
2. Geras savo srities specialistas (turintis galias žinias ir praktinę patirtį pagal įmonės veiklą, specializaciją)	141	58,3
3. Valdingas, gebantis daryti įtaką kitiems žmonėms	123	50,8
4. Komunikabilus	119	49,2
5. Atsidavęs darbui („darbo fanatas“, „darboholikas“)	89	36,8
6. Strategiškas (gebėjimas numatyti ateitį ir prie jos lanksčiai derintis)	66	27,3
7. Nuolat besitobulinantis	65	26,9
8. Turintis autoritetą darbuotojų bei kolegų tarpe	61	25,2
9. Objektyvus, nešališkas	48	19,8
10. Lojalus įmonei	43	17,8
11. Priimančias kritiką	39	16,1
12. Atsakingas, pareigingas	38	15,7
13. Nebijantis rizikuoti	32	13,2
14. Atviras naujovėms, kūrybiškas	28	11,6
15. Pasitikintis savimi, aukštos savivagarbos	27	11,2
16. Optimistas	24	9,9
17. Šafojingas, turintis humoro jausmą	23	9,5
18. Racionalus, nepriimančias spontaniškų sprendimų	21	8,7
19. Stiprios sveikatos, geros psichinės ir fizinės būklės	19	7,9
20. Žmogiškas, natūralus, nuoširdus	17	7,0
21. Maksimalistas, nepaliaujamai siekiantis „geriausio“ (orientuotas į nuolatinį įmonėje vykstančių procesų tobulinimą)	16	6,6
22. Santūrus, susitvardantis	14	5,8
23. Turintis vadovavimo patirties	8	3,3
Iš viso	1210	-

Atliktas tyrimas parodė, kad labiausiai Šiaulių miesto SVV įmonių vadovams imponuoja iniciatyvumas ir buvimas geru savo srities specialistu. Šias savybes nurodė 61,6 proc. ir 58,3 proc. Kitos į pirmąjį dešimtuką patekusios vadovams svarbios savybės: valdingumas, gebėjimas daryti įtaką kitiems žmonėms, komunikabilumas, atsidavimas darbui, strategiškumas, asmens nuolatinis tobulinimasis, buvimas autoritetu, objektyvumas, nešališkumas.

Gautus atsakymus palyginus su vadybos literatūroje įvardintomis JAV ir Didžiosios Britanijos įmonių vadovų išskirtomis svarbiausiomis vadovo savybėmis, nustatyta, kad Šiaulių miesto vadovai linkę mažiau vertinti tokias savybes kaip: sugebėjimą deleguoti valdžią, apsirūpinimą technika, domėjimąsi žmonėmis (lyginant su Didžiosios Britanijos vadovo savybių sąrašu) ir logiškumą, platų akiratį, sugebėjimą deleguoti valdžią (lyginant su JAV vadovų svarbiausiomis savybėmis).

Atliktas tyrimas leidžia teigti, kad Šiaulių miesto SVV įmonių vadovams santykinai reikšmingesni atrodo šie vadovų bruožai: lojalumas įmonei, sugebėjimas priimti kritiką, nebijojimas rizikuoti, vadovavimo patirties turėjimas, buvimas geros sveikatos, buvimas optimistu, žmogiškumas, buvimas maksimalistu. Reikėtų pastebėti, kad šios savybės nenurodomos JAV ir Didžiosios Britanijos svarbiausių vadovų savybių dvidešimtuose (Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai. - K.: Technologija, 2001).

22 lentelė

JAV ir Didžiosios Britanijos vadovų nuomone svarbiausios savybės, lemiančios efektyvų vadovavimą

Nr.	Įmonių vadovams reikalingiausios savybės (JAV)	Įmonių vadovams reikalingiausios savybės (Didžioji Britanija)
1.	Išvystytas mąstymas	Sugebėjimas deleguoti valdžią
2.	Sąžiningumas	Komunikabilumas
3.	Logiškumas	Prieinamumas
4.	Apsirūpinimas technika	Sugebėjimas išklausti
5.	Platus akiratis	Autoritetingumas
6.	Perspektyvumas	Kompetentingumas
7.	Komunikabilumas	Apsirūpinimas technika
8.	Susiformavęs charakteris	Sąžiningumas
9.	Lyderiavimas	Tvirtumas
10.	Sugebėjimas deleguoti valdžią	Domėjimasis žmonėmis
11.	Oratoriaus gabumai	Pozityvumas
12.	Mokėjimas spręsti	Ryžtingumas
13.	Tvirtumas	Humoro jausmas
14.	Mokėjimas susikaupti	Platus sugebėjimai
15.	Mokėjimas auklėti	Produktyvumas
16.	Humoro jausmas	Draugiškumas
17.	Mokėjimas klausyti	Stropumas
18.	Noras klausyti	Sugebėjimas bendrauti
19.	Objektyvumas	Specialybės žinios
20.	Organizaciniai sugebėjimai	Santūrumas

Apibendrinant galima pastebėti, kad nustatyti vadovų nuomonių skirtumai, vertinant vadovavimui būtiniausias savybes, gali būti paaiškinti kultūriniais ypatumais, verslumo tradicijomis bei nevienodomis verslo sąlygomis skirtingose šalyse.

Anketa išsiaiškinta ne tik, vadovų nuomone, svarbiausios vadovų savybė, bet ir, ar tu savybių jas nurodę vadovai turi. Šiuo požiūriu susisteminti rezultatai pateikti 23 lentelėje. Remiantis respondentų atsakymais, galima teigti, kad didžioji vadovų dalis pasižymi šiomis vadovavimui reikalingomis savybėmis (atsakė, jog šių savybių „turi“): lojalūs įmonei (81,4 proc.), turintys vadovavimo patirties (87,5 proc.), atsakingi, pareigingi (47,4 proc.), stiprios

sveikatos, geros psichinės ir fizinės būklės (31,6 proc.), žmogiški, natūralūs ir nuoširdūs (29,4 proc.), pasitikintys savimi, aukštos savigarbos (22,2 proc.), atsidavę darbui (21,3 proc.).

23 lentelė

Vadovavimui svarbių savybių turėjimas/ neturėjimas (N=242)

Įmonių vadovams reikalingiausios savybės	Atsakymai, procentais			
	TURI	Tikriausiai turi	Tikriausiai neturi	NETURI
1. Iniciatyvus	11,4	83,2	4,7	0,7
2. Geras savo srities specialistas (turintis galias žinias ir praktinę patirtį pagal įmonės veiklą, specializaciją)	15,6	80,9	3,5	0
3. Valdingas, gebantis daryti įtaką kitiems žmonėms	13,0	52,8	30,9	3,3
4. Komunikabilus	10,1	65,5	14,3	10,1
5. Atsidavęs darbui („darbo fanatas“, „darboholikas“)	21,3	74,2	4,5	0
6. Strategiškas (gebėjimas numatyti ateitį ir prie jos lanksčiai derintis)	4,5	78,8	10,6	6,1
7. Nuolat besitobulinantis	13,8	73,8	7,8	4,6
8. Turintis autoritetą darbuotojų bei kolegų tarpe	3,3	93,4	3,3	0
9. Objektyvus, nešališkas	4,2	95,8	0	0
10. Lojalus įmonei	81,4	18,6	0	0
11. Priimančio kritiką	17,9	66,7	15,4	0
12. Atsakingas, pareigingas	47,4	52,6	0	0
13. Nebijantis rizikuoti	12,5	59,3	21,9	6,3
14. Atviras naujovėms, kūrybiškas	17,9	71,4	10,7	0
15. Pasitikintis savimi, aukštos savigarbos	22,2	74,1	3,7	0
16. Optimistas	8,3	79,2	12,5	0
17. Šamojingas, turintis humoro jausmą	0	95,7	4,3	0
18. Racionalus, nepriimančio spontaniškų sprendimų	19,0	76,2	4,8	0
19. Stiprios sveikatos, geros psichinės ir fizinės būklės	31,6	47,3	21,1	0
20. Žmogiškas, natūralus, nuoširdus	29,4	70,6	0	0
21. Maksimalistas, nepaliaujamai siekiantis „geriausio“ (orientuotas į nuolatinį įmonėje vykstančių procesų tobulinimą)	0	100	0	0
22. Santūrus, susitvardantis	0	78,6	21,4	0
23. Turintis vadovavimo patirties	87,5	0	12,5	0

Atsakymo variantą „tikriausiai turi“ pateikė vadovai, atsiliepdami apie šias savybes: maksimalistas, nepaliaujamai siekiantis „geriausio“ (100 proc.), objektyvus, nešališkas (95,8 proc.), šamojingas, turintis humoro jausmą (95,7 proc.), turintis autoritetą darbuotojų bei kolegų tarpe (93,4 proc.), iniciatyvus (83,2 proc.), geras savo srities specialistas (80,9 proc.), optimistas (79,2 proc.), strategišką (78,8 proc.), santūrus, susitvardantis (78,6 proc.).

30,9 proc. respondentų abejojo dėl savo valdingumo, gebėjimo daryti įtaką kitiems žmonėms, t.y. nurodė, jog šių savybių „tikriausiai neturi“, o 21,9 proc. atsakė, jog tikriausiai negalėtų savęs priskirti nebijantiems rizikuoti. Dėl gebėjimo būti santūriam, susitvardyti nebuvo tikri 21,4 proc. vadovų, o 21,1 proc. manė, jog tikriausiai nėra stiprios sveikatos, geros psichinės ir fizinės būklės.

Skeptiškiausi savęs vertinimai nustatyti dėl komunikabilumo, kaip savybės reikalingos vadovavimui, turėjimo, t.y. 10,1 proc. manė, jog šios savybės neturi. 6,3 proc. respondentų nors ir nurodė, jog vadovui svarbu nebijoti rizikuoti, manė, jog patys šios savybės neturi.

Apžvelgiant šią tyrimo dalį, galima teigti, kad SVV įmonių vadovai nėra tvirtai įsitikinę, kad turi sėkmingam vadovavimui reikalingų savybių. Išimtyms nustatytos vertinant savo, kaip vadovo, lojalumą įmonei ir atsiliepiant apie vadovavimo patirties turėjimą. Tačiau dažniausiai nustatyti vadovų atsakymai („tikriausiai turi“) rodo, kad jie jaučiasi pakankamai „gerais ir turinčiais potencialo vadovais“.

3.2. Atskirų darbinės veiklos sričių tobulinimo poreikis bei įmonės sėkmę lemiantys veiksniai

Kitu tyrimo klausimu išsiaiškinta, kokią darbinės veiklos pusę, vertinant pagal valdomus objektus įmonėms reikia tobulinti labiausiai. Remiantis vadovų nuomonėmis nustatyta, kad įmonėse didžiausias poreikis tobulinti procesus, susijusius su informacija (57 proc.) ir su žmonėmis (53,3 proc.). Tik 5 proc. SVV įmonių vadovų nurodė, jog darbą su žmonėmis tobulinti „nelabai reikia“. Gauti atsakymai leidžia teigti, kad personalo klausimų sprendimo reikšmė ir svarba daugelyje įmonių gerai suvokiama, vadovai pripažįsta šią sritį kaip prioritetinę.

24 lentelė

Atskirų darbinės veiklos sričių tobulinimo poreikis (N=242)

Darbinės veiklos sritys	Atsakymai, procentais			
	Labai reikia	Reikia	Nelabai reikia	Iš viso
Darbas su žmonėmis	53,3	41,7	5,0	100
Darbas su objektais	37,2	58,7	4,1	100
Darbas su informacija	57,0	39,7	3,3	100

Norint pagilinti veiksnių, kurie, vadovų manymu, yra svarbūs įmonės sėkmei analizę, respondentų paprašyta trims pagrindinėms veiksnių grupėms nurodyti reikšmingumo koeficientus (kuo didesnis koeficientas, tuo įtaka įmonei, jos sėkmei, respondento manymu, yra didesnė). Gauti atsakymai byloja apie tai, kad nemažai vadovų didžiausią reikšmę teikia pinigams, kitoms materialinėms vertybėms, nes 22,7 proc. respondentų nurodė koeficiento reikšmę 0,6, o 21,9 proc. vadovų nurodė koeficientą 0,5. Daugiau nei trečdalis vadovų (34,7 proc.) šį veiksnį įvertino koeficientu 0,4. Autorės manymu, 2,5 proc. vadovų buvo linkę aiškiai „pervertinti“ pinigus bei kitus materialius išteklius, nes šiam veiksniai skyrė koeficientą 0,9. Anot tokių vadovų, apsirūpinimas materialiniais ištekliais – svarbiausia įmonės sėkmės sąlyga, nes, jų manymu, šis veiksnys turi 90 proc. įtakos įmonės sėkmei.

25 lentelė

Veiksnių, apibūdinančių įtaką įmonės sėkmei, reikšmingumo koeficientai (N=242)

Veiksniai	Pasiskirstymas pagal reikšmingumo koeficientus, procentais									Iš viso
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	
Pinigai, kitos materialinės gėrybės	0	0	9,1	34,7	21,9	22,7	5,8	3,3	2,5	100
Darbuotojai	0	2,1	39,7	19,4	16,9	16,1	5,8	0	0	100
Informacija	0	9,5	45,9	16,1	12,0	8,7	7,0	0,8	0	100

Įvertinus veiksnių įtaką įmonės sėkmei, antroje pozicijoje, remiantis vadovų atsakymais, nustatytas darbuotojų veiksnys. Nustatyta, kad daugiausiai vadovų (39,7 proc.) su šiuo veiksnium sieja maždaug trečdalį įmonės sėkmės (koeficientas 0,3). 19,4 proc. vadovų mano, kad personalas 40 proc. įtakoja įmonės būklę bei progresą. Didžiausią koeficientą, t.y. 0,7, darbuotojams skyrė 5,8 proc. respondentų.

Vertindami informacijos reikšmingumą beveik pusė respondentų (45,9 proc.), nurodė koeficientą 0,3.

Apžvelgiant pastarąją tyrimo dalį galima pastebėti, kad vis dar esama SVV įmonių vadovų, kurie nepakankamai įvertina darbuotojų įtaką įmonės sėkmei ir, tikėtina, turėdami tokią nuomonę, personalo valdymui skiria nepakankamai dėmesio.

26 lentelė

Reikšmingumo koeficientų, apibūdinančių įmonės sėkmę įtakojančius veiksnius moda*

Veiksniai	Reikšmingumo koeficiento moda*
Pinigai, kitos materialinės gėrybės	0,4
Darbuotojai	0,3
Informacija	0,3

* dažniausiai pasikartojanti reikšmė

Apskaičiuotos kiekvieno veiksnio reikšmingumo koeficientų vidutinės reikšmės leidžia teigti, kad, anot tirtų įmonių vadovų, 50 proc. įmonės sėkmės bei gerovės apsprendžia pinigai. Personalo svarbą apibūdinantis reikšmingumo koeficientų vidurkis yra 0,42, ir jis nežymiai mažesnis už pirmojo veiksnio (pinigų) vidutinį rodiklį. Informacijos kaip išteklius svarba artima darbuotojų veiksniumi (vidurkis 0,39).

27 lentelė

Veiksnių, apibūdinančių įtaką įmonės sėkmei, reikšmingumo koeficientų vidurkiai

Veiksniai	Reikšmingumo koeficiento vidurkis
Pinigai, kitos materialinės gėrybės	0,5013
Darbuotojai	0,4226
Informacija	0,3887

Pagal vidutinių rodiklių reikšmes galima spręsti, kad visos trys išskirtos veiksnų grupės, SVV įmonių vadovams atrodo pakankamai svarbios, vertinant bendru požiūriu vadovai pripažįsta žmogiškųjų išteklių svarbą.

3.3. Vadovų požiūris į darbuotojus. Darbuotojų kaitos vertinimas.

Svarbus tyrimo aspektas – vadovų požiūris į savo darbuotojus, jų pastangas. Daugiausiai respondentų (61,6 proc.) mano, kad jų įmonėje labai stengiasi dirbti 10-20 proc. darbuotojų. Beveik dešimtadalis apklaustųjų (9,9 proc.) nurodė, jog, jų manymu, visiškai nesistengia 40-50 proc. personalo, o 42,1 proc. vadovų išreiškė nuomonę, kad jų įmonėje pasyvių darbuotojų, kurie „visiškai nesistengia“ yra nuo 30 proc. iki 40 proc. Apibendrinant vadovų pateiktus atsakymus galima teigti, kad nemaža SVV įmonių vadovų dalis mano, jog darbuotojai neišnaudoja visų savo galimybių, protinio bei fizinio potencialo ir dirbdami pernelyg nesistengia.

28 lentelė

Darbuotojų pastangų gerai atlikti darbą vertinimas (N=242)

Darbuotojų pastangų vertinimas	Atsakymai, procentais					
	Iki 10 proc.	10-20 proc.	20-30 proc.	30-40 proc.	40-50 proc.	Iš viso
Labai stengiasi	2,5	61,6	20,7	15,3	0	100
Stengiasi	4,1	51,2	30,6	12,0	2,1	100
Truputį stengiasi	2,1	8,7	15,3	55,0	19,0	100
Beveik nesistengia	15,3	25,2	22,7	21,1	15,7	100
Visiškai nesistengia	16,1	11,6	20,2	42,1	9,9	100

Autorės nuomone, toks vadovų požiūris gali sukelti įtampą, priešišką nusiteikimą ar net konfliktus, bendraujant su darbuotojais. Logiška, kad vadovui manant, jog didžioji darbuotojų dalis „beveik nesistengia“ arba „visiškai nesistengia“ sudėtinga darbinius santykius grįsti demokratiškumo bei šiuolaikinės vadybos principais, orientuotais į humaniškumą. Galima pastebėti, kad vadovų požiūryje į darbuotojus, nevertinant, kiek šis požiūris yra pagrįstas bei objektyvus, glūdi galimų vadovų ir jų pavaldinių tarpasmeninių santykių problemų užuomazgos.

29 lentelė

Darbuotojų pastangų gerai atlikti darbą vertinimo dažniausi atsakymai (N=242)

Darbuotojų pastangų vertinimas	Dažniausi atsakymo variantai	Atsakymai	Procentai
Labai stengiasi	10-20 proc.	149	61,6
Stengiasi	10-20 proc.	124	51,2
Truputį stengiasi	30-40 proc.	133	55,0
Beveik nesistengia	10-20 proc.	61	25,2
Visiškai nesistengia	30-40 proc.	102	42,1

Vadybos teorijoje teigiama, kad darbuotojo motyvacija, noras gerai dirbti bei pasižymėti darbe dažniausiai atsiranda tuomet, kai darbuotojas, patenkinęs savo būtiniausius, pirmos eilės poreikius, „atranda malonumą dirbti“, t.y. pradeda tenkinti ir aukštesnės eilės poreikius.

Tyrimu išsiaiškinta, kad daugiausiai vadovų (79,1 proc.) mano, jog 60-80 proc. jų įmonių darbuotojų aktualūs tik pirminiai poreikiai. Didžioji dalis vadovų (87,6 proc.) mano, kad antrinius poreikius tenkina mažiau nei penktadalis SVV įmonių darbuotojų.

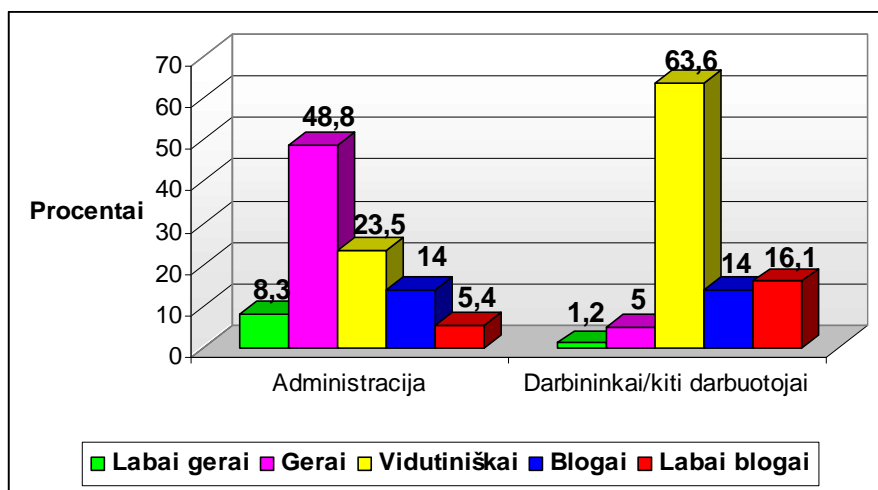
30 lentelė

Darbuotojų pasiskirstymas pagal tai, kokie poreikiai tenkiname darbe (N=242)

Darbuotojų pastangų vertinimas	Atsakymai, procentais						
	Iki 20 proc.	20-40 proc.	40-60 proc.	60-80 proc.	80-99 proc.	100 proc.	Iš viso
Tenkinami tik pirminiai poreikiai	0	0	9,6	79,1	11,3	0	100
Tenkinami ir antriniai poreikiai	87,6	12,4	0	0	0	0	100

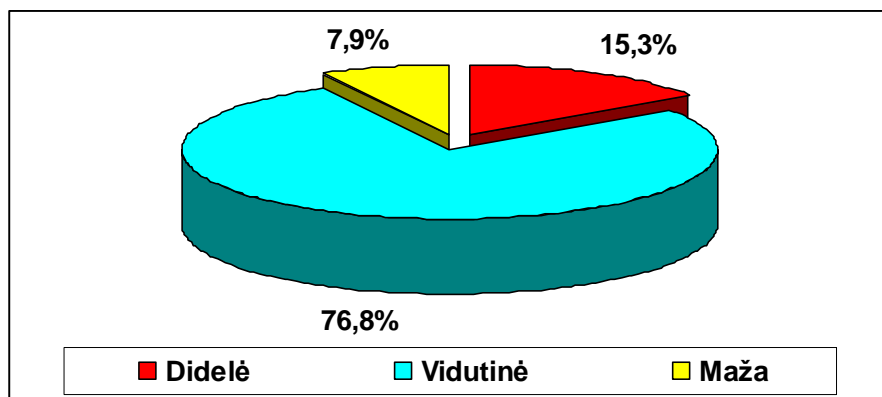
Tokia nustatyta SVV įmonių vadovų nuomonė nėra netikėta. Turint omenyje, kad darbuotojų darbo užmokesčio lygis nėra pakankamai aukštas, suprantama, kad daugelis dirbančių žmonių, iš esmės, susikoncentruoja į fiziologinių poreikių patenkinimą.

Tyrimu nustatyta, kad daugiau SVV įmonių vadovų linkę geriau vertinti administracijos pasirengimą darbui bei jų kvalifikaciją ir kompetenciją, nei darbininkų. Kaip matoma 22 paveiksle, beveik pusė vadovų administraciją vertino „gerai“, o darbininkams tokį kokybinį įvertinimą skyrė tik 5 proc. Net 63,6 proc. įmonių vadovų darbininkų kvalifikaciją ir kompetenciją vertino „vidutiniškai“. Beje, įvertinimus „blogai“ ir „labai blogai“ (kartu) darbininkams skyrė net 30,1 proc. vadovų, tuo tarpu vertinant administraciją, tokie vertinimai buvo žymiai retesni (sudarė 19,4 proc. atsakymų).



22 pav. Darbuotojų kvalifikacijos bei kompetencijos vertinimas pagal grupes (N=242)

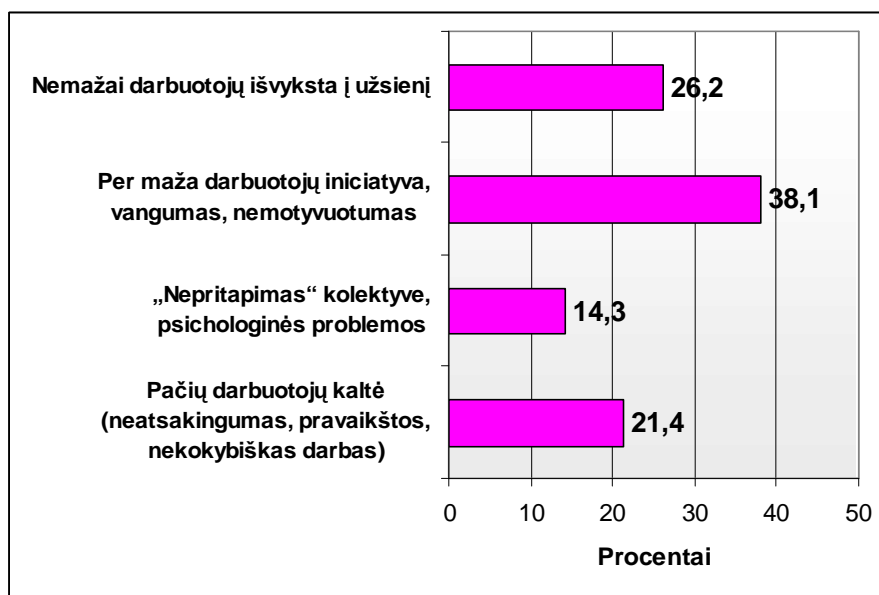
Viena aktualesnių nūdienos problemų daugelyje įmonių – pakankamai didelė darbuotojų kaita. Pagal vadovų pateiktus atsakymus, nustatyta, kad 76,8 proc. tirtų SVV įmonių darbuotojų kaita vidutinė. Didelė darbuotojų kaita būdinga 15,3 proc. tyrime dalyvavusių įmonių.



23 pav. Darbuotojų kaitos įmonėje vertinimas (N=242)

Kaip jau buvo pastebėta teorinėje dalyje, darbuotojų kaita gali būti laikoma įmonės vidinių procesų, darbuotojų pasitenkinimo darbu indikatoriumi. Kita vertus, manyti, kad darbuotojų kaita – tai tik vadovo ar vadovavimo problemų pasekmė, taip pat būtų neteisinga. Aiškinant darbuotojų kaitą Šiaulių miesto SVV įmonėse, tikslinga atsižvelgti į Lietuvoje vykstančius migracinius procesus, kurie, be abejo, daugiau ar mažiau palietė ir nagrinėtas įmones. Tokią autorės prielaidą leidžia patvirtinti tyrimo rezultatai (žr. 24 paveikslą).

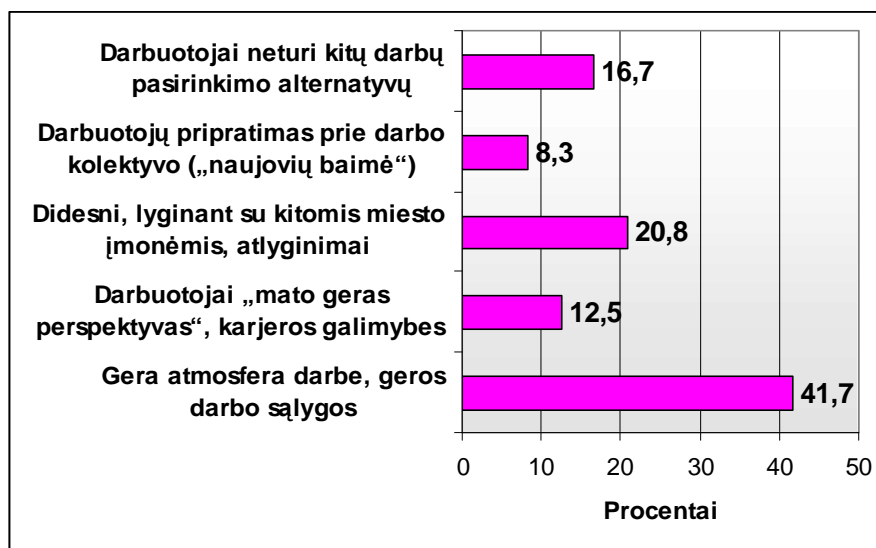
Vadovų, kurie nurodė, jog jų įmonėse yra didelė darbuotojų kaita, buvo paprašyta nurodyti svarbiausias kaitos priežastis. Kai kurie respondentai nurodė net po kelias priežastis, jų manymu, paaiškinančias didelę darbuotojų kaitą. Daugiausiai vadovų, nurodžiusių didelę darbuotojų kaitą įmonėje, tokią situaciją aiškino priežastimis, kurios priskirtos kategorijai „per maža darbuotojų iniciatyva, jų vangumas, nemotyvuotumas“ (38,1 proc.).



24 pav. Pagrindinės didelės kaitos priežastys (N=37)

Remiantis tyrimu, nemažai vadovų didelę kaitą sieja su veiksniais, kurie apibūdinti šiomis kategorijomis: „nemažai darbuotojų išvyksta į užsienį“ (26,2 proc.), „pačių darbuotojų kaltė“, pavyzdžiui, neatsakingumas, pravaikštos, nekokybiškai atliekamas darbas (21,4 proc.).

Analogiškas klausimas buvo pateiktas respondentams, vadovaujantiems įmonėms, kuriose darbuotojų kaita yra maža. Susisteminius vadovų atsakymus išskirtos 5 pagrindinės kategorijos. Daugelis respondentų, vadovaujančių įmonėms, kuriose maža darbuotojų kaita, mano, jog labiausiai darbuotojus „sulaiko“ geros sąlygos, didinančios pasitenkinimą darbu (kategorija: „gera atmosfera darbe, geros darbo sąlygos“). Tokius atsakymus nurodė 41,7 proc. šios grupės respondentų. 12,5 proc. SVV įmonių, kuriose nurodyta maža darbuotojų kaita, vadovų mano, jog darbuotojus įmonėje padeda „sulaikyti“ tinkamai vykdoma personalo strategija, t.y. „darbuotojai mato geras perspektyvas ir karjeros galimybes“. 20,8 proc. vadovų mano, kad darbuotojai nelinkę keisti darbovietės vedini grynai racionalių motyvų – likti įmonėje juos motyvuoja „didesni, lyginant su kitomis miesto įmonėmis, atlyginimai“. Taip pat nemažai vadovų (16,7 proc.) mano, kad maža darbuotojų kaita – tai komplikuotos situacijos mieste priežastis, nes darbuotojai „neturi kitų darbų pasirinkimo alternatyvų“. 8,3 proc. vadovų mano, kad darbuotojų lojalumas ir ilgametis darbas įmonėje gali būti paaiškinamas jų „pripratimu prie kolektyvo bei naujovių baime“.



25 pav. Pagrindinės mažos kaitos priežastys (N=19)

Apžvelgiant įmonių vadovų, nurodžiusių vidutinę darbuotojų kaitą, atsakymus, paaiškinančius tokios darbuotojų kaitos priežastis, galima pasakyti, kad tam tikra darbuotojų kaita, iš esmės, nulemta įmonių vadovų pozicijos, kai nesistengiama sulaikyti nemotyvuotų darbuotojų, tačiau pakankamai didelis dėmesys skiriamas geriausiems įmonės darbuotojams, dedamos pastangos jų išlaikymui.

31 lentelė

Dažniausios darbuotojų atleidimo priežastys (N=242)

Darbuotojų atleidimo priežastys	Atsakymai	Procentai
Samdos sutarties laiko pabaiga	17	7,9
Abipusiu susitarimu	84	40,5
Atleidimas darbuotojo pageidavimu	76	43,8
Atleidimas darbdavio pageidavimu	19	7,9
Iš viso	242	100

Kitu anketos klausimu išsiaiškinta, kokios dažniausios darbuotojų atleidimo iš darbo priežastys. Šis aspektas leidžia geriau suvokti įmonės kaip sistemos darną. Nustatyta, kad dažniausiai darbuotojas palieka įmonę dėl šių priežasčių: darbuotojų pageidavimu (ši atsakymą pateikė 43,8 proc. vadovų) ir abipusiu susitarimu (40,5 proc. respondentų).

3.4. Personalo strateginio planavimo bei valdymo ypatumai

Vadovavimo ypatumai, o taip pat ir vadovo taikomi valdymo metodai, galima manyti, priklauso nuo jo susipažinimo su naujausia personalo planavimo ir valdymo teorija, domėjimosi personalo aktualijomis. Vertinant šiuo požiūriu, galima teigti, kad didžioji dalis vadovų (66,5 proc.) yra su tuo šiek tiek susipažinę, kartais domisi personalo srities klausimais.

32 lentelė

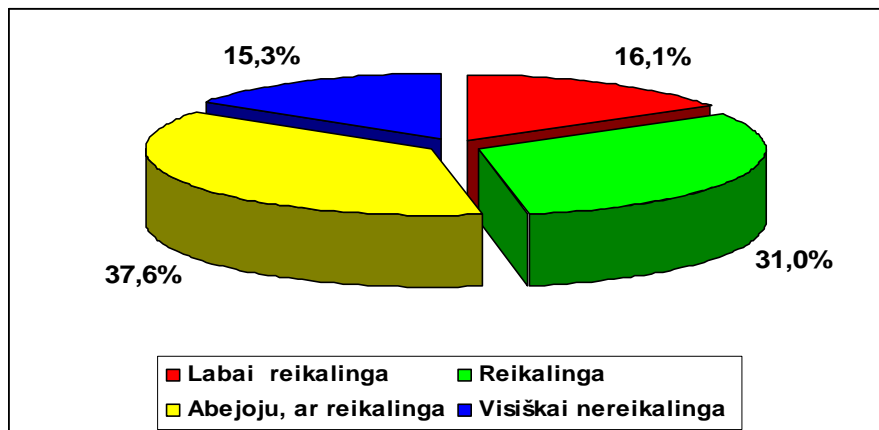
Vadovų susipažinimas su naujausia personalo planavimo ir valdymo teorija (N=242)

Susipažinimą su naujausia personalo planavimo ir valdymo teorija apibūdinančios situacijos	Atsakymai	Procentai
Yra gerai susipažinęs, nuolat domisi šia sritimi	43	17,8
Yra šiek tiek susipažinęs, kartais domisi šia sritimi	161	66,5
Nėra susipažinęs, niekada neteko domėtis šia sritimi	38	15,7
Iš viso	242	100

Tačiau net 15,7 proc. respondentų nurodė, jog yra abejingi personalo planavimo ir valdymo informacijai, jiems „niekada neteko domėtis šia sritimi“. Galima manyti, kad tokie vadovai, kurie pripažįsta išimtinai praktikos reikšmę ir, tam tikra prasme, ignoruoja teoriją, neišnaudoja galimų personalo planavimo ir valdymo galimybių, netaiko įvairesnių modernių su personalu susijusių problemų sprendimo būdų, yra uždari naujai personalo valdymo informacijai. Be abejo, tai tik autorės prielaida, tačiau ji turi realų pagrindą ir logišką paaiškinimą, kurį įrodo anksčiau nustatyti tyrimo rezultatai - ne visi Šiaulių miesto SVV įmonių vadovai suvokia, kad personalas – tai didžiausią investicinę vertę bei reikšmę turintis įmonės elementas, tik svarbu žinoti, kaip „su juo elgtis“, t.y. kaip jį valdyti.

Dėmesys personalo strateginiam valdymui, personalo strategijos kūrimui, visų pirma, priklauso nuo vadovo nuomonės apie personalo strategijos reikalingumą. Tyrimo rezultatai parodė, kad personalo strategija atrodė „labai reikalinga“ tik 16,1 proc. tyrime dalyvavusių SVV įmonių vadovų, o „reikalinga“ – 31 proc. Vertinant atsakymų į šį klausimą pasiskirstymą

nustatyta, kad didžiausią dalį sudarė respondentai, kurie abejojo dėl personalo strategijos reikalingumo (37,6 proc.), o personalo strategijos reikalingumą neigianti pozicija būdinga 15,3 proc. vadovų, kurie man, jog ši funkcinė strategija įmonei „visiškai nereikalinga“.



26 pav. Personalo strategijos reikalingumas SVV įmonei (N=242)

Gauti tyrimo rezultatai, apibūdinantys personalo strategijos svarbą bei reikalingumą, be abejo, reikalauja papildomų paaiškinimų. 33 lentelėje susistemintai pateiktos daugiau nei pusės tyrime dalyvavusių vadovų nurodytos priežastys, paaiškinančios, kodėl jie mano, jog personalo strategija tikriausiai nereikalinga arba tvirtai mano, kad ji nereikalinga. Daugiausiai vadovų – personalo strategijos „skeptikų“ - mažą šios strategijos svarbą sieja su situacijos nestabilumu, t.y. 78,9 proc. šios grupės vadovų išreiškė mintį, kad situacija labai greitai keičiasi, todėl planavimo veiksmai nereikalingi. Beveik dešimtadalis vadovų teigė, kad personalo strategija nereikalinga, nes jų įmonė pernelyg maža. Autorė, be abejo, nesutinka su šitokia nuomone, nes, kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, personalo strateginis planavimas turi būti vykdomas visose įmonėse, nepriklausomai nuo dydžio ar kitų charakteristikų. Kitos personalo strategijos „neigimo“ bei mažo reikšmingumo priežastys siejamos su didele darbuotojų kaita (6,3 proc.). Autorės manymu, didelė darbuotojų kaita gali būti netinkamo personalo valdymo, personalo strategijos neturėjimo pasekmė, t.y. būtent personalo valdymo problemos gali sąlygoti didesnę darbuotojų kaitą. Tuo tarpu kai kurie vadovai laikosi priešingos nuomonės, argumentuodami, kad didelė darbuotojų kaita – tai personalo strateginio planavimo trukdis.

33 lentelė

Priežastys, paaiškinančios vadovų abejones dėl personalo strategijos reikalingumą (n=128)

Atsakymų grupės	Atsakymai	Procentai
Situacija labai greitai keičiasi, todėl kažką planuoti „į priekį“ neverta	101	78,9
Neleidžia didelė darbuotojų kaita	8	6,3
Vadovai neturi tam laiko – „tiesiog yra svarbesnių dalykų“	7	5,5
Įmonė pernelyg maža, kad to reikėtų	12	9,4
Iš viso	128	100

Nepakankamą dėmesį personalui rodo ir 5,5 proc. šios grupės vadovų pateikta priežastis, siejama su vadovų užimtumu bei negalėjimu skirti laiko personalo strateginių klausimų sprendimui. Galima prielaida, kad įmonei neturint personalo strategijos, personalo valdymas tampa sudėtingesnis, kyla delegavimo problemų, todėl vadovai strateginių klausimų sprendimui neturi laiko. Kita vertus, tokie vadovų atsakymai gali reikšti išankstinę vadovų nuostatą, kad kitos įmonės sritys yra svarbesnės, o personalo klausimai – antraeilis dalykas, jų sprendimas gali būti „atidedamas ateičiai, jiems sunku atrasti laiko“.

Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad šiuo tyrimo klausimu surinkti duomenys akivaizdžiai byloja apie egzistuojančias SVV įmonėse personalo strateginio valdymo problemas, kai kurių vadovų pasyvumą planuojant ir vykdant personalo valdymo procedūras.

Kitu anketos klausimu išsiaiškinta, kokie yra charakteringi personalo strategijos įgyvendinimo SVV įmonėse bruožai. Pagal pateiktus teiginius gauti vadovų atsakymai leidžia spręsti, kad beveik pusėje SVV įmonių „personalo strategija įgyvendinama lanksčiai, t.y. kilus poreikiui iš anksto suplanuoti veiksmai keičiami“ (46,7 proc.). Beveik trečdalis vadovų nurodė, jog jų įmonėse „personalo strategijos nėra, o su personalu susiję klausimai sprendžiami iš karto jiems iškilus“. 14,5 proc. vadovų mano, jog jų įmonėse personalo strategija yra parengta, tačiau yra „pernelyg formali, todėl ja nesivadovaujama“.

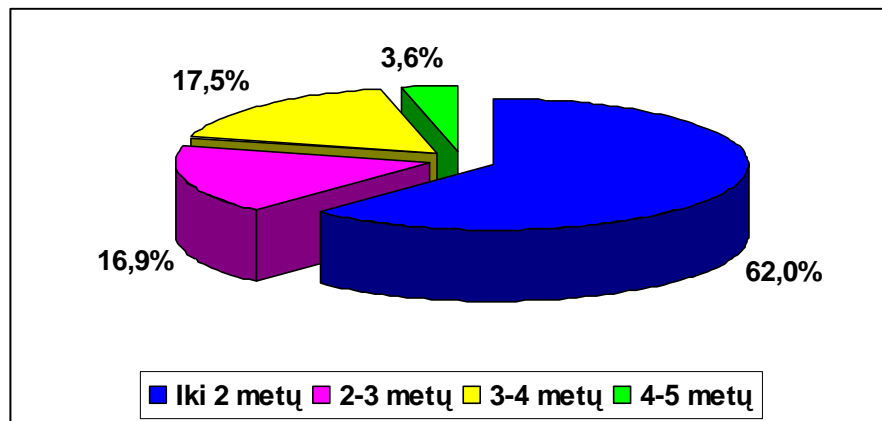
34 lentelė

Personalo strategijos įgyvendinimo ypatumai (N=242)

Teiginiai, apibūdinantys personalo strategijos reikšmę	Atsakymai	Procentai
Vykdoma pasirinkta personalo strategija ir nuo jos visiškai nenukrypstama	18	7,4
Personalo strategijos nėra, o su personalu susiję klausimai sprendžiami iš karto jiems iškilus	76	31,4
Yra parengta personalo strategija, tačiau ji yra pernelyg formali, todėl ja nesivadovaujama	35	14,5
Personalo strategija įgyvendinama lanksčiai, t.y. kilus poreikiui iš anksto suplanuoti veiksmai keičiami	113	46,7
Iš viso	242	100

Vadovai, nurodę, jog jų įmonės turi personalo strategijas (166 vadovai arba 68,6 proc. iš 242 apklaustųjų), buvo paprašyti nurodyti laikotarpį, kurį „aprėpia“ jų įmonės personalo strategija. Situacija, vertinant pagal šį kriterijų matoma 27 paveiksle.

Teoriniuose šaltiniuose pabrėžiama, kad strategija gali aprėpti įvairius laikotarpius, priklausomai nuo situacijos stabilumo ar dinamiškumo, sudėtingumo ir kitų aplinkybių. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad Šiaulių miesto SVV įmonės personalo strategijoje nesiorientuoja į ilgalaikę perspektyvą, vadovai atsisako „toliaregiškų veiksmų planavimo“, nes net 62 proc. respondentų nurodė, jog jų personalo strategija apima mažesnę nei 2 metų laikotarpį. Tik 3,6 proc. įmonių personalo strateginių sprendimų įgyvendinimą yra numatę 4-5 metų perspektyvai.



27 pav. Laikotarpis, kuri apima šiuo metu įmonėje įgyvendinama personalo strategija (n=166)

35 lentelėje pateikti rodikliai leidžia teigti, kad vidutinis laikotarpis, kuriam parengta personalo strategija, yra 1,8 metų. Daugiausiai SVV įmonių personalo strategija apima 1,6 metų laikotarpį. Pusės tyrime dalyvavusių įmonių personalo strateginiai veiksmai apima mažesnę nei 1,8 metų laikotarpį, o kitos pusės įmonių – didesnę.

35 lentelė

SVV įmonės apibūdinančių požymių vidurkiai (N=166)

Personalo strategijos laikotarpis (metais)	Vidutinės reikšmės		
	Aritmetinis svertinis vidurkis	Moda	Mediana
	1,8	1,6	1,8

Personalo strategijoje numatomi tam tikri tikslai, jų pasiekimo lygis. Tyrimu išsiaiškinta, kokie personalo pokyčiai: kiekybiniai ar kokybiniai yra vadovų pasirenkami kaip pagrindiniai personalo strategijos „matai“, kokia personalo plėtros pusė: kiekybinė ar kokybinė vadovams atrodo svarbesnė. Į šį klausimą vadovai pateikė „dvigubą“ atsakymą: 1) kokia praktika taikoma jų įmonėje šiuo metu; 2) koks variantas turėtų būti, t.y., jų nuomone, optimalus galimas pasirinkimas. Nustatyta, kad 53,6 proc. įmonių, turinčių personalo strategiją, yra susikoncentravusios į kiekybinius personalo pokyčius – būtent jie akcentuojami personalo strategijoje.

36 lentelė

Įmonės personalo strategijos gairės: kokybiniai ar kiekybiniai kriterijai (N=166)

Įmonės personalo strategijoje:	Šiuo metu		Optimalus variantas	
	Atsakymai	Procentai	Atsakymai	Procentai
Labiau akcentuoti kiekybiniai personalo pokyčiai	89	53,6	45	27,1
Labiau akcentuoti kokybiniai personalo pokyčiai	28	16,9	34	20,5
Akcentuoti tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai personalo pokyčiai	49	29,5	87	52,4
Iš viso	166	100	166	100

Teoriniuose šaltiniuose nurodoma, kad personalo strategijoje turėtų būti naudojami ir kokybiniai, ir kiekybiniai požymiai, pagal kuriuos būtų vertinama „pageidaujama personalo ateitis“. Beveik trečdalis vadovų nurodė, jog jų įmonių personalo strategijoje naudojamas būtent toks variantas („akcentuoti tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai personalo pokyčiai“). Galima manyti, kad šio pasirinkimo privalumus žino nemaža SVV įmonių vadovų dalis, nes net 52,4 proc. nurodė, jog tai būtų optimalus jų įmonei variantas.

37 lentelė

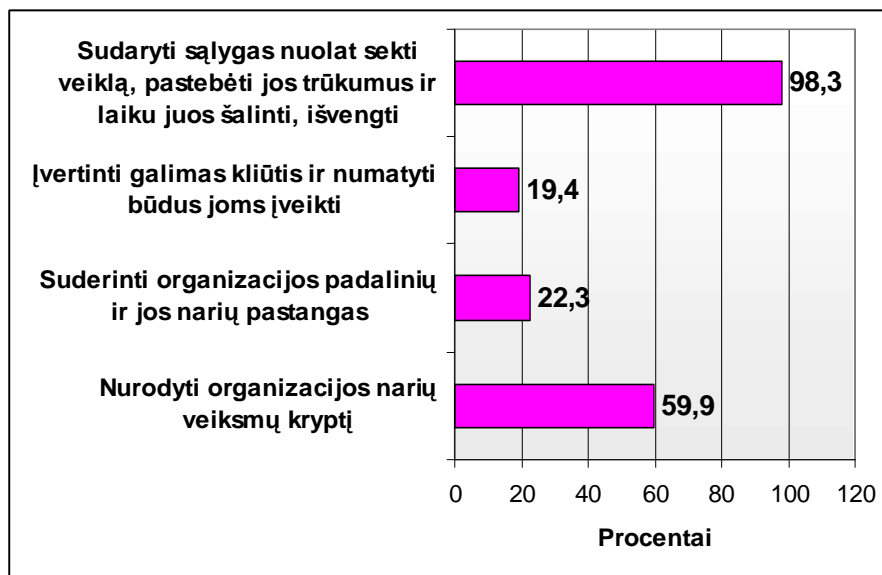
Personalo strategijos rengėjai: reali ir optimali situacijos

Įmonės personalo strategiją rengė:	Šiuo metu (n=166)		Optimalus variantas (N=242)	
	Atsakymai	Procentai	Atsakymai	Procentai
Įmonės vadovas	29	17,5	10	4,1
Personalo skyriaus vadovas	46	27,6	41	16,9
Įmonės vadovas ir personalo skyriaus vadovas	68	41,0	54	22,3
Įmonės darbuotojų grupė	23	13,9	38	15,7
Išorės konsultantai (samdomi specialistai)	0	0	12	5,0
Įmonės aukščiausios grandies vadovai kartu su konsultantais	0	0	87	36,0
Iš viso	166	100	242	100

Apibendrinant duomenis, galima teigti, kad šiuo metu įmonių personalo strategijose taikomi orientyrai, pagrindinių tikslų pasiekimo matai, daugelio vadovų nuomone, nėra optimalūs, nes vadovai kaip tinkamesnį nurodo kitą, jų įmonėje netaikomą variantą. Tokia situacija leidžia daryti prielaidą, kad vadovai, pripažįstantys, jog egzistuoja geresnė personalo strategijos „atskaitos“ alternatyva, tikėtina, jog ateityje kaip tik ją ir rinksis.

Atliktas tyrimas parodė, kad absoliuti dauguma personalo strategiją turinčių įmonių vadovų (98,3 proc.) teigė, jog personalo planavimu ir valdymu siekiama „sudaryti sąlygas nuolat sekti veiklą, pastebėti jos trūkumus ir laiku juos šalinti bei jų išvengti“. Beveik šeštadalis respondentų manė, jog ši kompleksiskai vykdoma veiksmų ir sprendimų visuma (personalo planavimas ir valdymas) įgalina tiksliau apibrėžti organizacijos narių veiksmus.

Pagal vadovų pateiktus atsakymus išskirtos dar dvi kategorijos, nusakančios įmonių vadovų nuomones dėl personalo planavimo ir valdymo paskirties jų įmonėje - tai: 1) organizacijos padalinių ir jos narių pastangų suderinimas (22,3 proc. atsakymų); 2) galimų kliūčių ir būdų joms įveikti nustatymas (19,4 proc.).



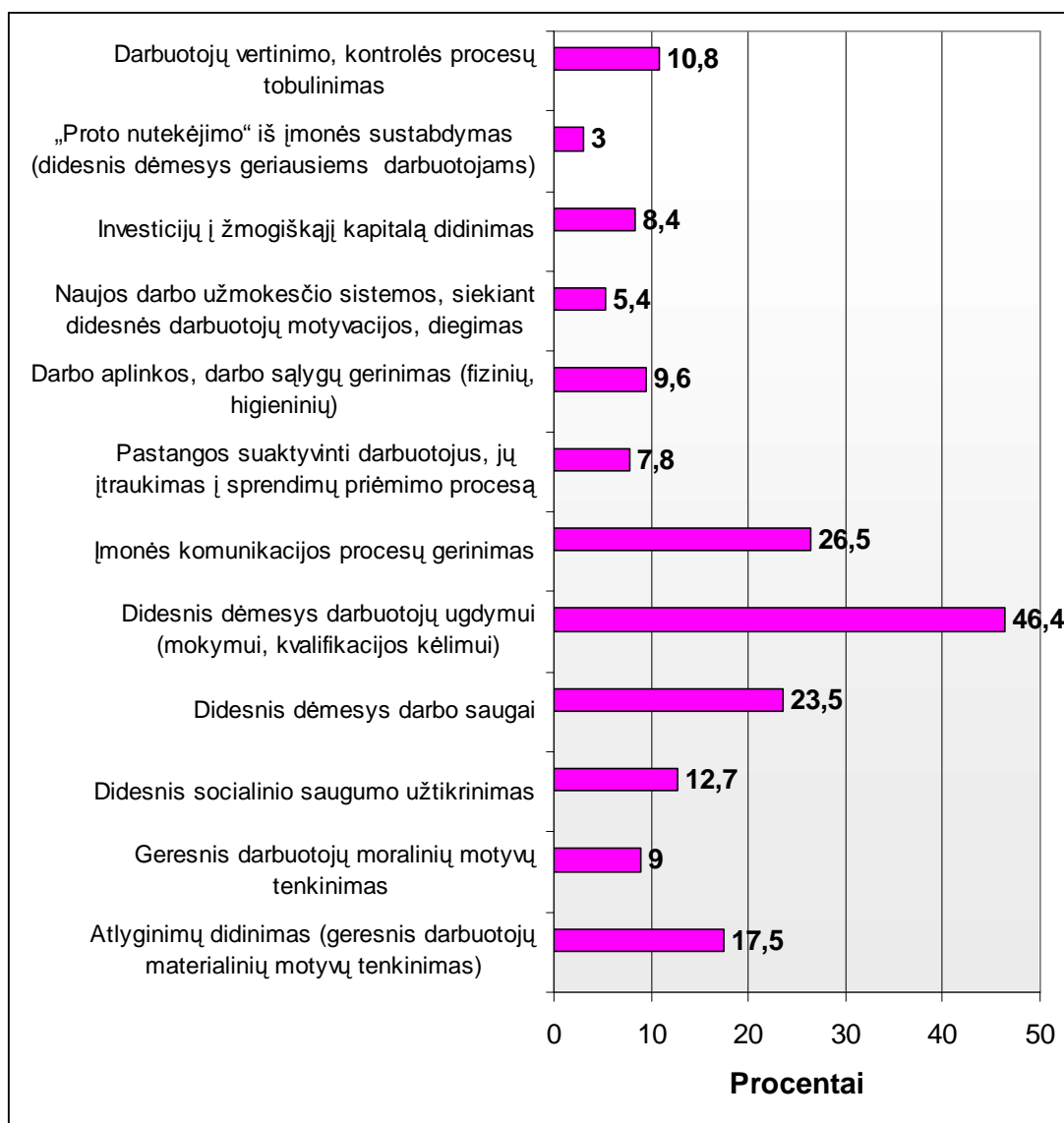
28 pav. Personalo planavimo ir valdymo uždaviniai (N=242)

Remiantis vadovų nurodytais įmonės personalo strategijoje numatytais tikslais, išskirta 12 kategorijų. Tyrimas parodė, kad 46,4 proc. įmonių savo personalo strategijose numato būdus ir priemones darbuotojų ugdymui (mokymui, kvalifikacijos kėlimui).

Maždaug ketvirtadalis vadovų nurodė, jog personalo strategijose kaip prioritetinis išskeltas įmonės komunikacijos procesų gerinimas, o 23,5 proc. įmonių ketina spręsti darbo saugos klausimus. Džiugina tai, kad 17,5 proc. įmonių yra numačiusios aktyviai spręsti atlyginimų didinimo klausimą.

Kitos vadovų rečiau nurodytos personalo strategijos tikslų grupės, apibūdina darbuotojų socialinio saugumo didinimą, darbuotojų veiklos vertinimo bei kontrolės procesų gerinimą, darbo aplinkos bei darbo sąlygų (fizinių, higieninių) gerinimą, darbuotojų moralinių motyvų stiprinimą ir geresnį jų tenkinimą.

Mažiausiai respondentų (3 proc.) nurodė, jog vienas iš pirmaeilių personalo strategijos tikslų, siejamas su geriausių įmonės darbuotojų „išlaikymu įmonėje“, t.y. strategijoje numatomos specialios priemonės, siekiant „sustabdyti proto nutekėjimą iš įmonės“.



29 pav. Pagrindiniai įmonės personalo strategijoje numatyti tikslai (n=166)

Kadangi darbuotojų ugdymas yra vienas iš prioritetinių SVV įmonių personalo strategijose numatytų tikslų, jis buvo išanalizuotas išsamiau.

38 lentelė

Dėmesys įmonės personalo strategijoje skiriamas darbuotojų mokymui, jų kvalifikacijos kėlimui (N=242)

Dėmesys darbuotojų mokymui, jų kvalifikacijos kėlimui	Atsakymai	Procentai
Labai didelis	12	5,0
Didelis	37	15,3
Vidutinis	135	55,8
Mažas	47	19,4
Labai mažas	11	4,5
Iš viso	242	100

Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių vadovų (55,8 proc.) nurodė, jog darbuotojų mokymui, jų kvalifikacijos kėlimui skiria vidutinį dėmesį. Tik 5 proc. vadovų mano, jog šių

klausimų sprendimui įmonėje skiriamas labai didelis dėmesys. Beveik tokia pat dalis respondentų (4,5 proc.) pripažino, jog jų įmonėse nevykdomas kryptingas darbuotojų ugdymas, jam skiriamas itin mažas dėmesys.

39 lentelė

Prioritetinės darbuotojų mokymo/-si kryptys (N=242)

Prioritetinės darbuotojų mokymo/-si kryptys	Atsakymai	Procentai
Aukštasis universitetinis išsilavinimas	76	31,4
Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas	22	9,1
Kvalifikacijos kėlimo kursai	49	20,2
Seminarai	51	21,1
Savarankiškas mokymasis, paremtas asmenine iniciatyva	38	15,7
Kita	6	2,5
Iš viso	242	100

Remiantis SVV įmonių vadovų atsakymais, galima teigti, kad beveik trečdalyje įmonių darbuotojų ugdyme teikiamas prioritetas aukštajam universitetiniam išsilavinimui. 21,1 proc. vadovų nurodė, jog darbuotojų kompetencijos didinimui geriausia alternatyva – seminarai. Tik nežymiai mažiau respondentų nurodė, jog jų įmonėse dažniausiai pasirenkami kvalifikacijos kėlimo kursai.

Tyrimo nustatyta, kaip įmonės palaiko savo darbuotojus, siekiančius aukštojo išsilavinimo, kiek reali įmonės parama, kokiomis iš įmonės pusės sudarytomis sąlygomis darbuotojai skatinami mokytis.

40 lentelė

Įmonės pozicija darbuotojų studijų išlaidų aukštosiose ir kitose mokyklose padengimo atžvilgiu (N=242)

Įmonės poziciją apibūdinančios situacijos	Atsakymai	Procentai
Apmoka įmonė	14	5,8
Iš dalies apmoka įmonė	23	9,5
Įmonė išlaidų neapmoka, tačiau sesijų metu išleidžia mokamų atostogų	84	34,7
Kita	121	50,0
Iš viso	242	100

Nustatyta, kad maždaug trečdalis įmonių sesijų metu išleidžia darbuotojus mokamų atostogų ir tokiu būdu sudaro jiems galimybę mokytis. Darbuotojų studijas apmakančių įmonių nedaug – tik 5,8 proc., o darbuotojų mokslo išlaidų našta iš dalies padengia 9,5 proc. įmonių.

41 lentelė

Įmonės pozicija darbuotojų kvalifikacijos kėlimo išlaidų padengimo atžvilgiu (N=242)

Įmonės poziciją apibūdinančios situacijos	Atsakymai	Procentai
Apmoka įmonė	49	20,2
Iš dalies apmoka įmonė	125	51,7
Kita	68	28,1
Iš viso	242	100

Galima teigti, kad įmonės dažniau kompensuoja darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursų išlaidas (palyginus su studijomis aukštosiose mokyklose), nes 20,2 proc. vadovų nurodė, jog tokius atveju išlaidas visiškai apmoka, o 51,7 proc.- apmoka dalį išlaidų.

Tyrimo rezultatai parodė, kad apie 40 proc. įmonių (87) naudojama laikinė darbo užmokesčio sistema, o 60 proc. (155) taikoma vienetinė sistema (ne administracijos darbuotojams).

Pastaruoju metu vis daugiau argumentų pasigirsta laikinės darbo užmokesčio sistemos naudai. Siekiant įvertinti, ką vadovai mano apie tokios darbo užmokesčio sistemos taikymo galimybes, anketoje pateiktas klausimas. Tyrimas parodė, kad daugiausiai SVV vadovų mano, jog darbo apmokėjimas pagal laiką galėtų būti taikomas jų įmonėje, jei „darbuotojų darbo našumas būtų aukštas, netaikant griežtai reglamentuotų prievartinių sistemų“.

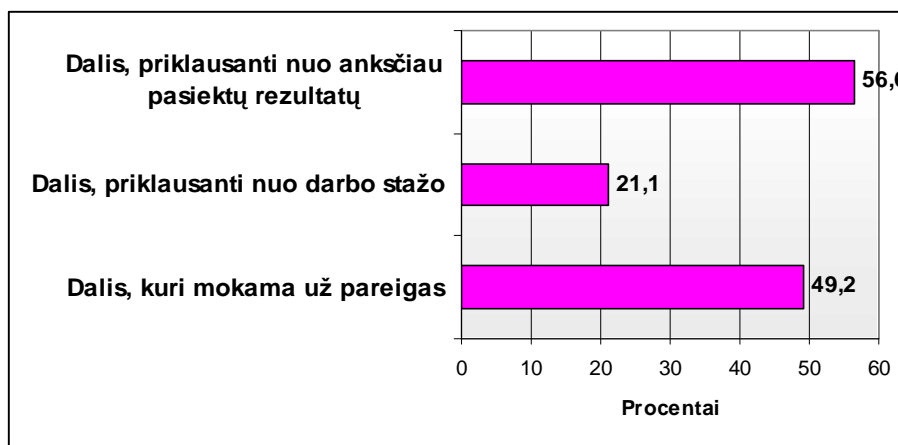
42 lentelė

Laikinės darbo užmokesčio sistemos realizavimo prielaidos (N=155)

Sąlygos norint įmonėje taikyti laikinę darbo užmokesčio sistemą	Atsakymai, procentais				
	TAIP	Tikriausiai taip	Tikriausiai ne	NE	Iš viso
Darbuotojai aukšto sąmoningumo lygio	22,6	37,4	29,7	10,3	100
Pasiektas aukštas darbo organizavimo lygis	23,9	61,9	8,4	5,8	100
Pats gamybos procesas garantuotų reikalingą darbo našumą	26,5	60,0	10,3	3,2	100
Darbuotojų darbo našumas būtų aukštas, netaikant griežtai reglamentuotų prievartinių sistemų	45,8	51,6	2,6	0	100

Nemažai vadovų mano, kad tokia darbo užmokesčio sistema įmonėje būtų tinkama, jei būtų aukštas darbo organizavimo lygis arba gamybos procesas garantuotų reikalingą darbo našumą.

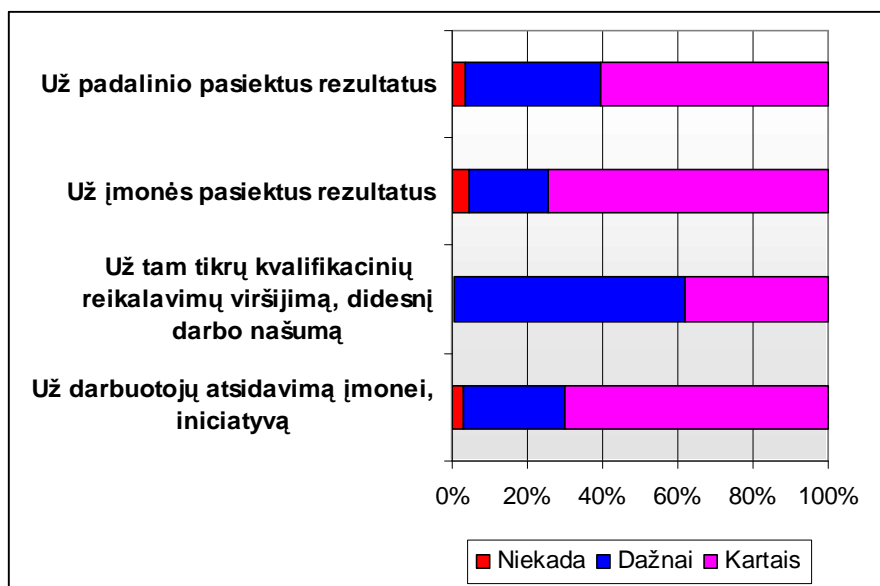
Tyrimu taip pat išsiaiškinta, kokie darbuotojų algos komponentai taikomi tirtose SVV įmonėse.



30 pav. Įmonėse taikomi darbuotojų algos komponentai (N=242)

56,6 proc. vadovų nurodė, jog įmonėje skaičiuojama dalis, priklausanti nuo anksčiau pasiektų rezultatų, o 49,2 proc. - dalis, mokama už paslaugas. 21,1 proc. tyrime dalyvavusių įmonių aktualus darbo stažo kriterijus, pagal kurį nustatomas darbo užmokesčio dydis.

Pagal anketoje pateiktą klausimą „Ar įmonėje darbuotojams mokami priedai prie atlyginimų?, gauti atsakymai pasiskirstė sekančiai: 56,6 proc. atsakė „taip“, o 43,4 proc. - „ne“. Įmonių vadovai, kurių įmonėse mokami priedai prie atlyginimų, nurodė priedų mokėjimo pobūdį ir dažnumą.



31 pav. Priedų įmonės darbuotojams mokėjimo pobūdis ir dažnumas (N=137)

Nustatyta, kad didžiojoje dalyje įmonių (61,3 proc.) „dažnai“ mokami priedai už kvalifikacinių reikalavimų viršijimą, didesnę darbo našumą, o 35,8 proc. - už pasiektus padalinio rezultatus. Priedų už įmonės pasiektus rezultatus „niekada“ nemoka 4,4 proc. įmonių, už padalinio pasiektus rezultatus priedų nemoka 3,6 proc. įmonių, o 2,9 proc. įmonių nenaudoja priedų mokėjimo praktikos už darbuotojų atsidavimą įmonei, jų iniciatyvą.

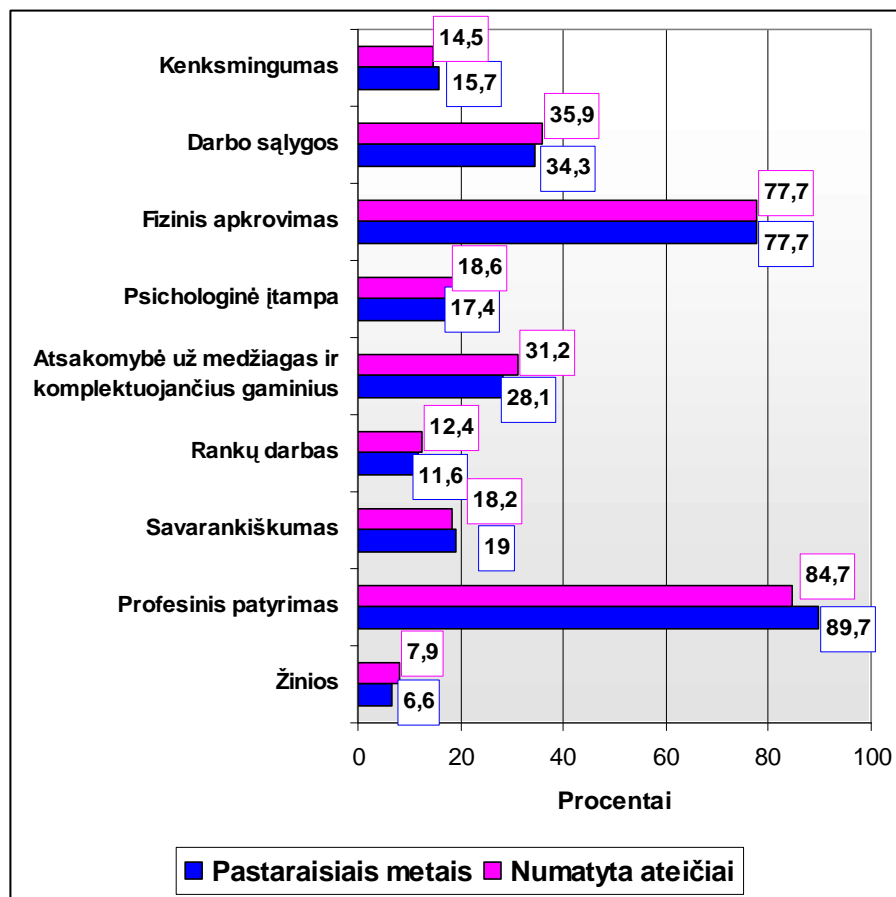
43 lentelė

Priedų įmonės darbuotojams mokėjimo pobūdis ir dažnumas (N=137)

Priedų prie atlyginimų mokėjimo pobūdis	Atsakymai, procentais			
	Dažnai	Kartais	Niekada	Iš viso
Už darbuotojų atsidavimą įmonei, iniciatyvą	27,0	70,1	2,9	100
Už tam tikrų kvalifikacinių reikalavimų viršijimą, didesnę darbo našumą	61,3	38,0	0,7	100
Už įmonės pasiektus rezultatus	21,2	74,5	4,4	100
Už padalinio pasiektus rezultatus	35,8	60,6	3,6	100

Remiantis tyrimo rezultatais SVV įmonės, nustatydamos darbininkų darbo užmokesčių pastaraisiais metais, labiausiai atsižvelgdavo į profesinį patyrimą (89,7 proc.), darbo fizinių

apkrovimą (77,7 proc.), darbo sąlygas (34,3 proc.), atsakomybę už medžiagas ir komplektuojančius gaminius (28,1 proc.), psichologinę įtampą (17,4 proc.).



32 pav. Veiksniai, į kuriuos labiausiai atsižvelgiama nustatant darbininkų darbo užmokestį įmonėje (N=242)

Mažiausiai įmonių vadovų nurodė, jog darbininkų darbo užmokesčio dydis priklausė nuo žinių (6,6 proc.) ir rankų darbo (11,6 proc.). Palyginus veiksnius, kurie buvo svarbūs nustatant darbininkų darbo užmokestį pastaraisiais metais, su vadovų pateiktais veiksniais, į kuriuos ateityje bus kreipiamas didžiausias dėmesys, galima pastebėti, kad veiksmų prioritetiškumas beveik nesikeis, t.y. darbininkų darbo užmokestis SVV įmonėse ir toliau turėtų būti skaičiuojamas pagal tuos pačius principus, atsižvelgiant į tuos pačius veiksnius.

Analogiškas klausimas pateiktas siekiant išsiaiškinti tarnautojų darbo užmokestį lemiančius veiksnius (retrospektyvos ir perspektyvos požiūriu). Svarbiausi nustatyti šie veiksniai: pareigų sudėtingumas savarankiškumo požiūriu (daugiau nei 80 proc.), atsakomybė už galimas klaidas (daugiau nei 40 proc.). Nustatant tarnautojų darbo užmokestį taip pat svarbūs tokie veiksniai: atsakomybė už informacijos konfidencialumą, darbo sąlygos, patyrimas, atsakomybė už bendradarbiavimą ir kooperavimąsi su kitais darbuotojais. Tarnautojų darbo užmokesčio dydžiui mažiausiai svarbios, SVV įmonių vadovų nuomonėmis,

valdymo darbo rūšis ir valomumo norma. Ateityje nustatant tarnautojų darbo užmokestį santykinai svarbesni turėtų būti šie veiksniai: atsakomybė už bendradarbiavimą ir kooperavimąsi su kitais darbuotojais, valdomumo norma, pareigų sudėtingumas ir savarankiškumas, atsakomybė už informacijos konfidencialumą.

44 lentelė

Veiksniai, į kuriuos atsižvelgiama nustatant tarnautojų darbo užmokestį įmonėje (N=242)

Tarnautojų darbo užmokestį įtakojantys veiksniai	Dalis, nurodžiusi veiksnį, procentais	
	Pastaraisiais metais	Numatyta ateičiai
Žinios ir profesinis parengimas	22,3	21,9
Patyrimas	36,4	28,9
Pareigų sudėtingumas (savarankiškumo požiūriu)	80,6	83,1
Atsakomybė už galimas klaidas	40,9	40,9
Atsakomybė už bendradarbiavimą ir kooperavimąsi su kitais darbuotojais	33,9	37,2
Atsakomybė už informacijos konfidencialumą	37,2	39,7
Darbo sąlygos	26,9	26,0
Valdymo darbo rūšis	7,9	6,6
Valdomumo norma	14,0	19,4

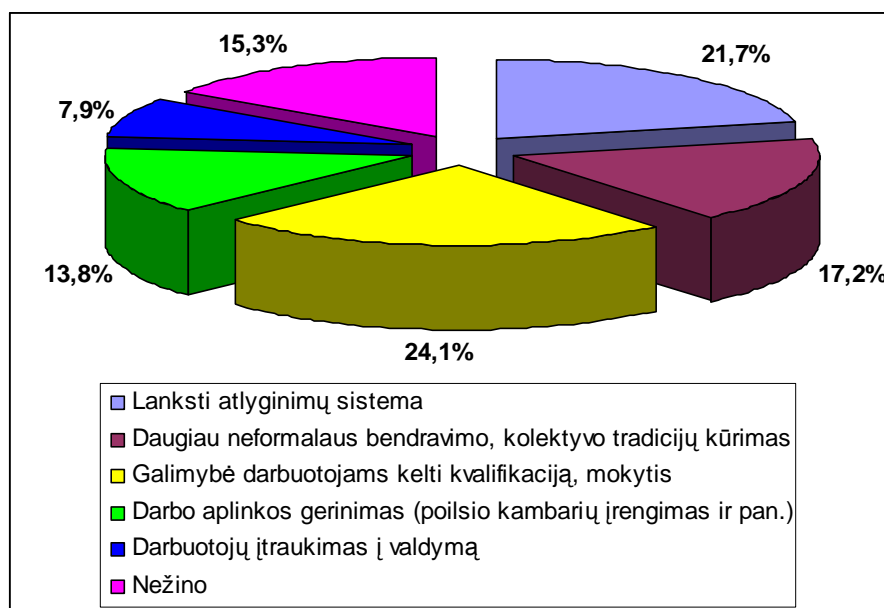
Daugiausiai tyrime dalyvavusių vadovų (64,9 proc.) mano, jog darbuotojai tikriausiai nepatenkinti darbu, darbo sąlygomis. Tik maždaug 15 proc. vadovų manė, jog darbuotojus tenkina darbas (9,9 proc. atsakė „tikriausiai taip“, o 6,6 proc. – „taip“).

45 lentelė

Darbuotojų pasitenkinimas darbu, darbo sąlygomis (N=242)

Atsakymų variantai	Atsakymai	Procentai
Taip	16	6,6
Tikriausiai taip	24	9,9
Tikriausiai ne	157	64,9
Ne	45	18,6
Iš viso	242	100

Pagal vadovų atsakymus į atviro tipo klausimą: „Kokie įmonėje numatyti veiksmai ir priemonės, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu?“ sudarytos 6 kategorijos. 24,1 proc. vadovų nurodė, jog darbuotojų pasitenkinimą numato didinti suteikiant darbuotojams daugiau galimybių kelti kvalifikaciją bei mokytis, 21,7 proc. įmonių – taikant lanksčią atlyginimų sistemą, o 17,2 proc. šiuo tikslu ketina išplėtoti neformalų bendravimą, didesnę dėmesį skirti kolektyvo tradicijoms. Nustatytos kitos darbuotojų pasitenkinimą didinančių priemonių kategorijos: darbuotojų įtraukimas į valdymą (7,9 proc.), darbo aplinkos gerinimas (13,8 proc.). 15,3 proc. vadovų, remiantis tyrimo rezultatais, į darbuotojų pasitenkinimo didinimą orientuotų priemonių visiškai netaiko, nes į šį klausimą pateikė atsakymą „nežinau“.



33 pav. Personalo strategijoje numatyti darbuotojų pasitenkinimą darbu didinantys veiksniai (N=203)

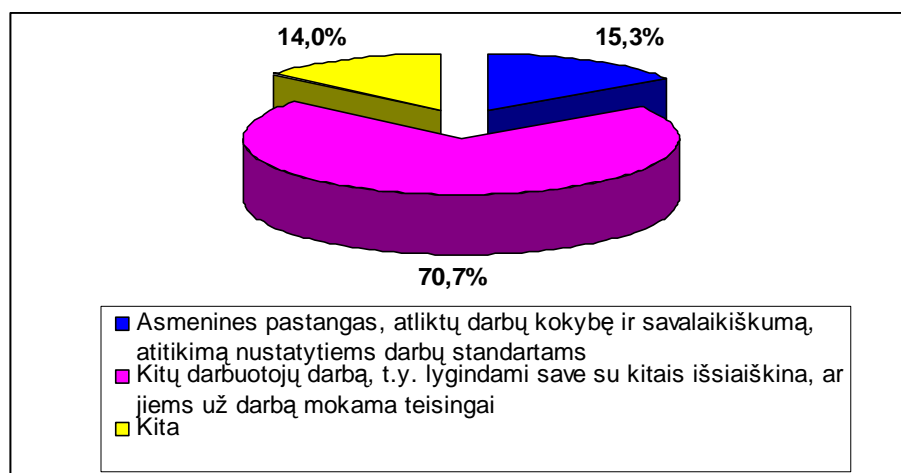
Be abejo, vienas svarbesnių darbuotojų pasitenkinimą lemiančių veiksnių – atlyginimas. Tyrimu išsiaiškinta vadovų nuomonė apie tai, kokia, jų manymu, darbuotojų dalis yra patenkinta atlyginimu. 26,4 proc. vadovų nurodė, jog atlygis už darbą tenkina 20-30 proc. personalo, o 37,6 proc. SVV vadovų mano, jog jų įmonėje atlyginimas tenkina tik 10-20 proc. darbuotojų. Tokie vadovų pateikti atsakymai leidžia teigti, kad vadovai nelinkę pervertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu, ir yra gana realistiški. Dominuojanti vadovų nuomonė, kad atlyginimas tenkina tik nedidelę jų įmonės darbuotojų dalį, leidžia manyti, kad patys vadovai gana aiškiai suvokia ribotas galimybes tenkinti darbuotojų materialinius poreikius.

46 lentelė

Darbuotojų dalys pagal pasitenkinimą gaunamu atlyginimu (N=242)

Darbuotojų dalis, kuriuos atlyginimas tenkina	Atsakymai, procentais								Iš viso
	0	Iki 10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	
	1,2	14,9	37,6	26,4	15,7	2,9	0,8	0,4	100

Didžioji dalis vadovų (70,7 proc.) mano, jog, dažniausiai darbuotojai savo darbo užmokesčio teisingumą suvokia vertindami pagal „kitų darbuotojų darbą“, t.y. lygindami save su kitais darbuotojais išsiaiškina, ar jų darbas yra teisingai apmokamas. 15,3 proc. SVV įmonių darbuotojų, remiantis vadovų nuomonėmis, savo darbo užmokesčio teisingumą matuoja pagal asmenines pastangas, atliktų darbų kokybę ir savalaikiškumą bei darbų atitikimą nustatytiems standartams.

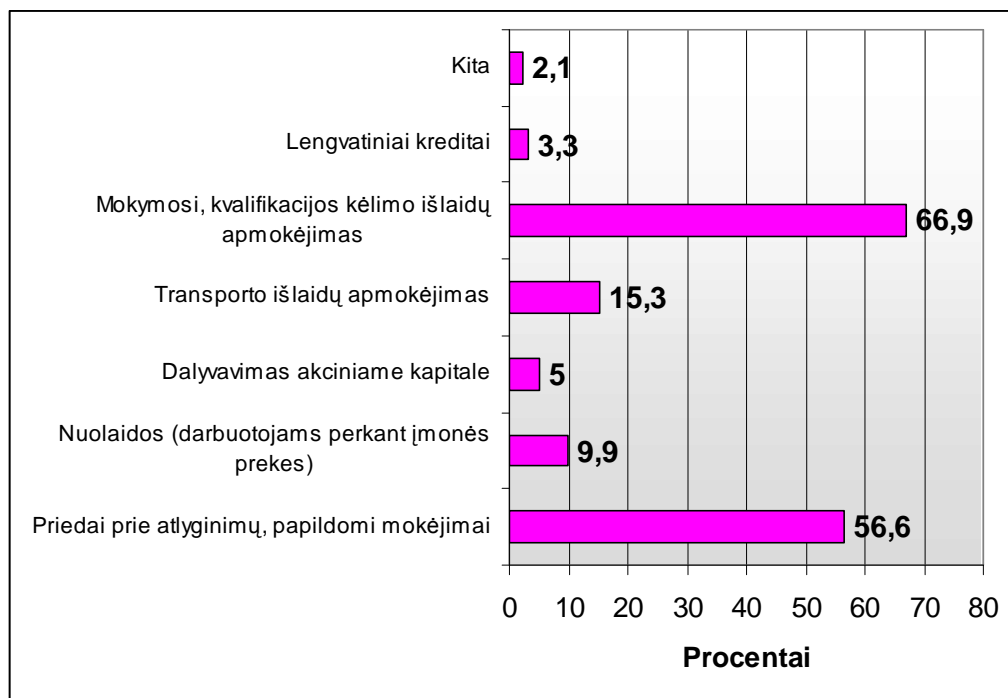


34 pav. **Veiksniai, pagal kuriuos darbuotojai dažniausiai suvokia savo darbo užmokesčio teisingumą (N=242)**

Vadovų apklausa taip pat leido išsiaiškinti, kad moralinio skatinimo forma (kartu su materialiniu skatinimu) taikoma 47,1 proc. imties įmonių (114 įmonių iš 242). Daugiau nei pusė SVV įmonių, darbuotojus skatina tik materialinio poveikio priemonėmis, nors, kaip minėta teorinėje dalyje, personalo specialistai tvirtina, kad įmonėse apsiriboti tik materialiniu skatinimu nereikėtų.

Kadangi individualūs darbuotojų poreikiai yra labai skirtingi, darbuotojų skatinimas turėtų apimti kuo įvairesnius skatinimo būdus, siekiant maksimalaus poveikio kiekvienam iš darbuotojų. Taigi šis tyrimo klausimas (žr. 35 paveikslą) leido išsiaiškinti, kad darbuotojų skatinimo galimybės nėra visiškai išnaudojamos, o kai kurių SVV įmonių vadovai gana ribotai taiko darbuotojų skatinimui skirtus veiksmus.

Pagal vadovų nurodytas materialinio skatinimo priemones, nustatytos 7 atsakymų grupės (kategorijos). Nustatyta, kad 66,9 proc. SVV įmonių apmoka (arba iš dalies apmoka) mokymosi, kvalifikacijos kėlimo išlaidas, 56,6 proc. vadovų nurodė, jog darbuotojams mokami priedai prie atlyginimų. Transporto išlaidų apmokėjimas kaip materialinio skatinimo priemonė naudojama 15,3 proc. įmonių, o 9,9 proc. tirtų įmonių taiko nuolaidas darbuotojams, jiems perkant įmonės prekes (paslaugas).



35 pav. **Naudojamos materialinio skatinimo priemonės (be bazinio darbo užmokesčio) (N=242)**

Susisteminius vadovų atsakymus, kuriuose nurodytos moralinio skatinimo priemonės, nustatyta, kad populiariausios iš jų patenka į šias kategorijas: „darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga, dovanų įteikimas“ (40,4 proc.), „mokymosi galimybių suteikimas“ (36,8 proc.), „siuntimas į seminarus, konferencijas, kvalifikacijos kėlimo kursus“ (35,1 proc.). Beveik trečdalis įmonių, taikančių moralinio skatinimo priemones, atsižvelgiant į personalo pageidavimus organizuoja įmonės šventes.

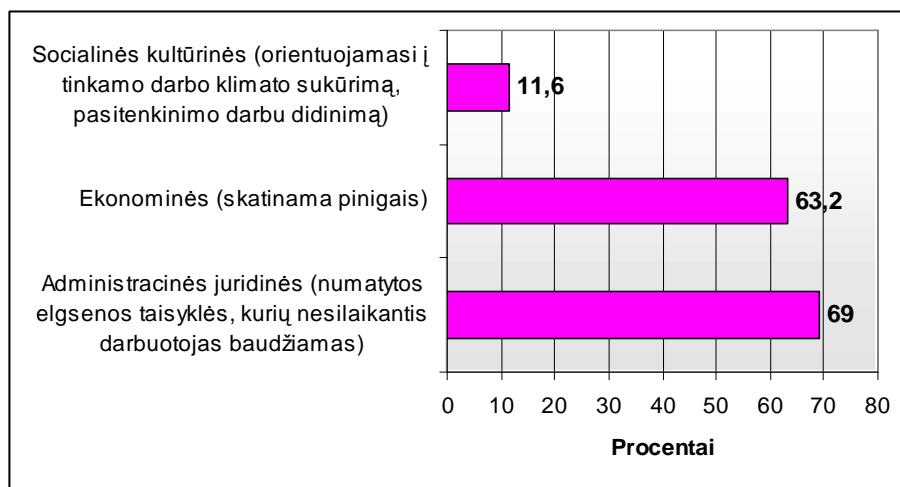
47 lentelė

Naudojamos moralinio skatinimo priemonės (n=114)

Atsakymų kategorijos	Atsakymai	Dalis, procentais
Darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga, dovanų įteikimas	46	40,4
Įmonės švenčių organizavimas atsižvelgiant į personalo pageidavimus	33	28,9
Siuntimas į seminarus, konferencijas, kvalifikacijos kėlimo kursus	40	35,1
Mokymosi galimybių suteikimas	42	36,8
Iš viso	161	-

Išanalizavus materialinio ir moralinio skatinimo priemones, taikomas SVV įmonių segmente, galima teigti, kad daugelio įmonių vadovai, vertinant šių priemonių taikymo požiūriu, yra gana konservatyvūs ir nekūrybingi, neieškantys naujų galimybių, siekiant sustiprinti darbuotojų materialinį ir moralinį pasitenkinimą. Dažniausiai tirtose įmonėse naudojami keletas „klasikinių“ skatinimo būdų, darbuotojų stimulus gerai dirbti stengiamasi sužadinti naudojant keletą priemonių.

Teorijoje įprasta darbuotojų poveikio priemonės skirstyti į 3 grupes. Pagal vieną anketos klausimų surinkta informacija, leido tirtas SVV įmones įvertinti šiuo požiūriu. Nustatyta, kad 69 proc. įmonių taiko administracines juridines poveikio priemones. 63,2 proc. įmonių vadovų įmonių veikloje akcentuoja ekonominio poveikio priemones. Mažiausiai populiarios SVV įmonėse, anot vadovų, socialinės kultūrinės priemonės, kuriomis orientuojamasi į tinkamo darbo klimato sukūrimą, pasitenkinimo darbu didinimą (11,6 proc.). Toks įmonių pasiskirstymas pagal poveikio darbuotojams priemones atitinka ankstesnius tyrimo rezultatus ir, iš esmės, dar kartą patvirtina, kad daugelio įmonių vadovai susikoncentruoja į darbuotojų skatinimą pinigais, o valdymas grindžiamas ne darbuotojų sąmoningumo didinimu, siekimu padidinti jų suinteresuotumą prisidėti prie įmonės bendrų tikslų siekimo, bet darbo tvarkos reglamentavimu, elgsenos taisyklių darbe nustatymu. Tokią situaciją SVV įmonės, t.y. ekonominių ir administracinių juridinių priemonių dažną taikymą, galima paaiškinti tokiais prielaidomis: 1) vadovai nepasitiki savo darbuotojais, menkai vertina jų kvalifikaciją ir kompetenciją, todėl aktyviausiai taiko administracines juridines priemones; 2) vadovai mano, kad darbuotojų motyvacijoje svarbiausias pinigų faktorius, o tai lemia atitinkamus personalo valdymo sprendimus; 3) didesnė darbuotojų dalis, gaudami mažus arba vidutinio dydžio atlyginimus, „susifokusuoja“ į fiziologinių poreikių patenkinimą, būtent šiuos poreikius akcentuoja bendraudami su vadovais, todėl pastarieji darbuotojų motyvaciją beveik vienareikšmiai sieja su pinigais.



36 pav. Poveikio priemonės dažniausiai taikomos įmonės darbuotojams (N=242)

Pastaraisiais metais daugelis praktikų dažnai išreiškia mintį, kad efektyviausias būdas valdyti personalą – „rimbo“ politika (arba „botago ir riestainio“). Ką apie šią politiką mano Šiaulių miesto SVV įmonių vadovai? Pagal vadovų pateiktus atsakymus sudarytos 4 kategorijos (atsakymų grupės): 1) šiai politikai vienareikšmiai pritarianti pozicija; 2) pritarianti pozicija,

bet su tam tikra išlyga; 3) vienareikšmiai nepritarianti pozicija; 4) vadovai nežino, kas tai yra. Daugiausiai apklausoje dalyvavusių vadovų (66 proc.) pagal pateiktus atsakymus priskirti pirmajai kategorijai, kurios pagrindinė mintis tokia: „rimbo“ politika – tai vienintelė išeitis, siekiant priversti darbuotojus geriau dirbti. 18,5 proc. respondentų iš dalies pritarė šiam valdymo būdui, t.y. nors ir mano, kad ši politika nėra geriausias variantas, tačiau tokį pasirinkimą pateisina įmonėje (šalyje) susiklosčiusia situacija. Šiai kategorijai priskirtuose vadovų atsakymuose dažniausiai minimos tokios „rimbo“ politiką pateisinančios priemonės: menkas darbuotojų sąmoningumo lygis, menka darbuotojų motyvacija, darbuotojų nenoras gerai dirbti ar net „kenkėjiškas“ požiūris į darbdavį, prevencija nuo galimų grobstymo veiksmų. 8 proc. vadovų pateikė kategoriškai neigiamą nuomonę apie „rimbo“ politiką, o kiek mažesnę jų dalis tokios politikos apskritai nežino.

48 lentelė

Nuomonės apie „rimbo“ politiką darbuotojų atžvilgiu (N=238)

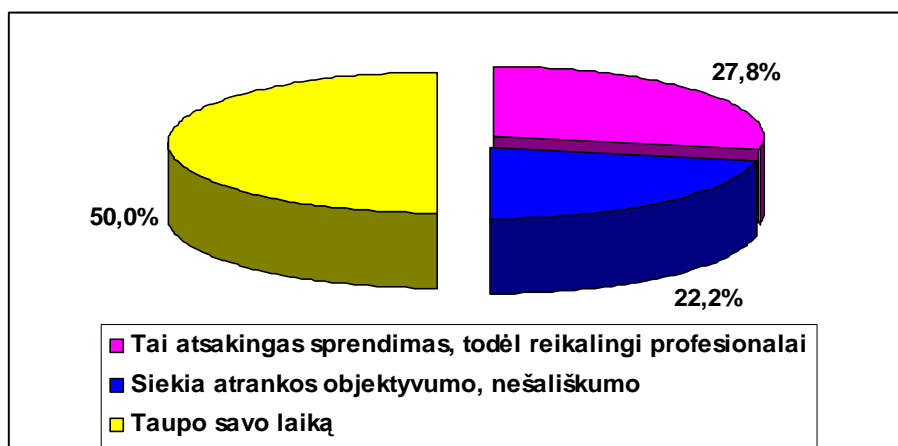
Atsakymų kategorijos	Atsakymai	Procentai
<i>Vienareikšmiai pritarianti:</i> „Tai vienintelė išeitis, siekiant priversti geriau dirbti“	157	66,0
<i>Pritarianti, bet su išlyga:</i> „Nėra gera išeitis, bet šiai dienai (arba kai kurių darbuotojų atžvilgiu) yra viena veiksmingiausių“	44	18,5
<i>Vienareikšmiai nepritarianti:</i> „Tai blogiausia darbuotojų valdymo alternatyva, neduodanti jokių teigiamų rezultatų“	19	8,0
<i>Nežino</i> (nesupranta, ką tai reiškia)	18	7,6
Iš viso	238	100

Svarbus personalo strategijoje aspektas – naujų darbuotojų paieška, atranka. Vadovams pateikus klausimą: „Ar vertinant naujų aukščiausio lygio darbuotojų tinkamumą įmonė naudojasi konsultacinių, vertinimo firmų paslaugomis?“, gauti tokie atsakymai: 7,4 proc. respondentų atsakė „taip“, o net 92,6 proc. vadovų pažymėjo „ne“.

Kitu klausimu nustatytos priežastys, dėl kurių aukščiausio lygio darbuotojų atrankai įmonė naudojasi konsultacinių bei vertinimo firmų paslaugomis. Sugrupavus atsakymus išskirtos 3 kategorijos, matomos 37 paveiksle. Galima teigti, kad pagrindinė tokio aukščiausio lygio vadovų pasirinkimo būdo priežastis siejama su vadovų noru sutaupyti laiką. Šią priežastį nurodė pusė vadovų (9 iš 18). Kiti vadovų motyvai, aiškinant, kodėl aukščiausio lygio vadovų atrankai pasitelkiamos organizacijos – šios srities specialistės, apibūdinami tokiomis kategorijomis: „Tai atsakingas sprendimas, todėl reikalingi profesionalai“ „Siekia atrankos objektyvumo, nešališkumo“ (atitinkamai 27,8 proc. ir 22,2 proc.).

Taip pat išsiaiškinta, kaip vadovai aiškina, kodėl aukščiausio lygio darbuotojų atrankai įmonėse nesinaudojama konsultacinių bei vertinimo firmų paslaugomis. Apibendrinus vadovų pateiktus atsakymus į atviro tipo klausimą, įvardintos 5 kategorijos. Daugiausiai vadovų (37,9 proc.) nurodė, kad organizacijų – darbuotojų atrankos profesionalų paslaugų atsisako, nes įmonė tiesiog neturi lėšų darbuotojų atrankos specialistų paslaugoms. Beveik trečdalis vadovų

mano, jog jie patys kompetentingi vykdyti aukščiausio lygio vadovų atranką ir „geriausiai žino, kokio darbuotojo reikia“.



37 pav. Priežastys, dėl kurių aukščiausio lygio darbuotojų atrankai įmonė naudojasi konsultacinių bei vertinimo firmų paslaugomis (n=18)

Šiame tyrimo kontekste taip pat išryškėjo SVV įmonių vadovų nuomonė, jog Šiaulių mieste nėra tokių aukštas paslaugas teikiančių organizacijų (12,9 proc. vadovų) ir tai, jog nepasitikima konsultacinėmis firmomis, baiminamasi dėl galimo tokių firmų sprendimų neobjektyvumo, šališkumo (5,4 proc.).

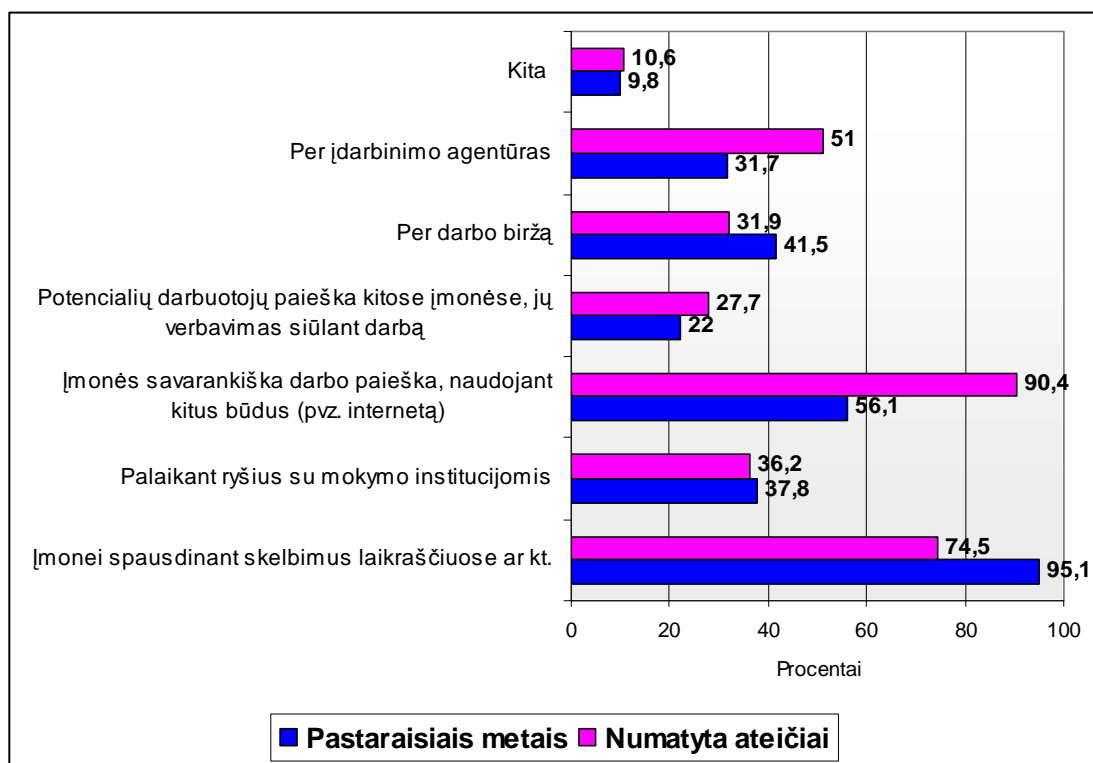
49 lentelė

Priežastys, dėl kurių aukščiausio lygio darbuotojų atrankai įmonė nesinaudoja konsultacinių bei vertinimo firmų paslaugomis (N=224)

Atsakymų kategorijos	Atsakymai	Procentai
Nepasitikti, baiminasi neobjektyvumo, šališkumo	12	5,4
Nemano, kad Šiaulių mieste yra tokių aukštas paslaugas teikiančių organizacijų	29	12,9
Vadovai geriausiai žino, kokio darbuotojo reikia	67	29,9
Tam nėra lėšų	85	37,9
Tiksliai negali pasakyti	31	13,8
Iš viso	224	100

Remiantis vadovų pateiktais atsakymais, galima teigti, kad pastaraisiais metais dauguma SVV įmonių vadovų darbuotojų paieškai naudojo šiuos būdus: skelbimų spausdinimas laikraščiuose ar kt.(95,1 proc.), įmonės savarankiška darbuotojų paieška, pavyzdžiui „per internetą“ (56,1 proc.), naudojantis darbo biržos paslaugomis (41,5 proc.), palaikant ryšius su mokymo institucijomis (37,8 proc.). Mažiau įmonių pastaraisiais metais naudojo tokius darbuotojų paieškos būdus: naudojimąsi įdarbinimo agentūrų paslaugomis, potencialių darbuotojų paieška kitose įmonėse, jų verbavimas siūlant darbą. Ateičiai SVV vadovai, iš esmės, yra numatę taikyti tuos pačius darbuotojų paieškos būdus. Tačiau artimojoje perspektyvoje, remiantis SVV įmonių vadovų atsakymais, turėtų padažnėti savarankiška darbuotojų paieška, naudojimąsi įdarbinimo agentūrų paslaugomis, potencialių darbuotojų

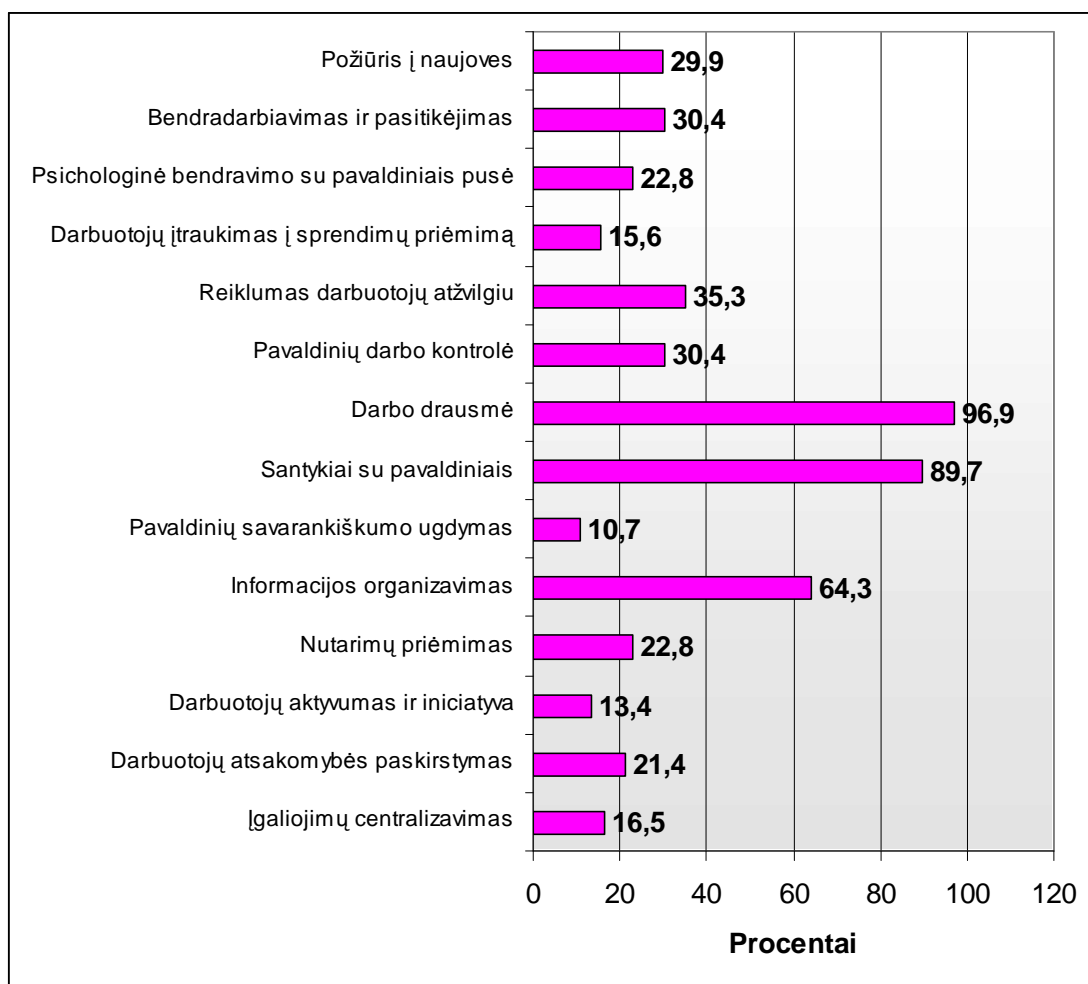
paieška kitose įmonėse, jų verbavimas siūlant darbą. Kai kurios įmonės darbuotojų paieškai numato rečiau naudoti skelbimus laikraščiuose ir darbuotojų paiešką per darbo biržą.



38 pav. Vykdyti bei numatyti vykdyti naujų darbuotojų paieškos būdai(N=242)

Apibendrinant šią tyrimo dalį, apskaičiuoti vidutiniai rodikliai, apibūdinant, kiek darbuotojų paieškos priemonių naudojo bei numato ateityje naudoti SVV įmonės. Nustatyta, kad artimiausioje ateityje įmonių vadovai ketina išplėsti darbuotojų paieškai naudojamų priemonių kompleksą. Jei pastaraisiais metais vidutiniškai vienai įmonei teko po 2,94 (241/82) darbuotojų paieškos būdų, tai ateityje vienai įmonei turėtų tekti po 3,22 darbuotojų paieškos būdų (303/94).

Tyrimas leidžia teigti, kad beveik visos įmonės ypač daug dėmesio skiria darbo drausmei (96,9 proc.) ir vadovų santykiams su pavaldiniais (89,7 proc.). Informacijos organizavimo klausimų sprendimui daug dėmesio skiria 64,3 proc. įmonių. Maždaug trečdalis įmonių akcentavo darbo taisyklių nustatymo, pavaldinių darbo kontrolės veiksmingumo didinimo, bendradarbiavimo ir pasitikėjimo stiprinimo klausimų sprendimą. Galima manyti, kad mažiausiai reikšmingi SVV įmonių vadovams atrodo tokie personalo aspektai: pavaldinių savarankiškumo ugdymas (10,7 proc.) darbuotojų aktyvumas ir iniciatyva (13,4 proc.).



39 pav. Klausimai, kurių sprendimui įmonėje skiriama daugiausiai dėmesio (N=242)

SVV vadovai turėjo nurodyti po 5 klausimus, kurių sprendimui skiriama daugiausiai dėmesio. Susistemintus duomenis gauti atsakymai, pateiti 50 lentelėje.

50 lentelė

Klausimai, kurių sprendimui įmonėje skiriama daugiausiai dėmesio (N=242)

Atsakymų variantų grupės	Atsakymai	Procentai
Įgaliojimų centralizavimas	37	3,3
Darbuotojų atsakomybės paskirstymas	48	4,3
Darbuotojų aktyvumas ir iniciatyva	30	2,7
Nutarimų priėmimas	51	4,6
Informacijos organizavimas	144	12,8
Pavaldinių savarankiškumo ugdymas	24	2,1
Santykiai su pavaldiniais	201	17,9
Darbo drausmė	217	19,3
Pavaldinių darbo kontrolė	68	6,1
Reiklumas darbuotojų atžvilgiu	79	7,1
Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą	35	3,1
Psichologinė bendravimo su pavaldiniais pusė	51	4,6
Bendradarbiavimas ir pasitikėjimas	68	6,1
Požiūris į naujoves	67	6,0
Iš viso	1120	100

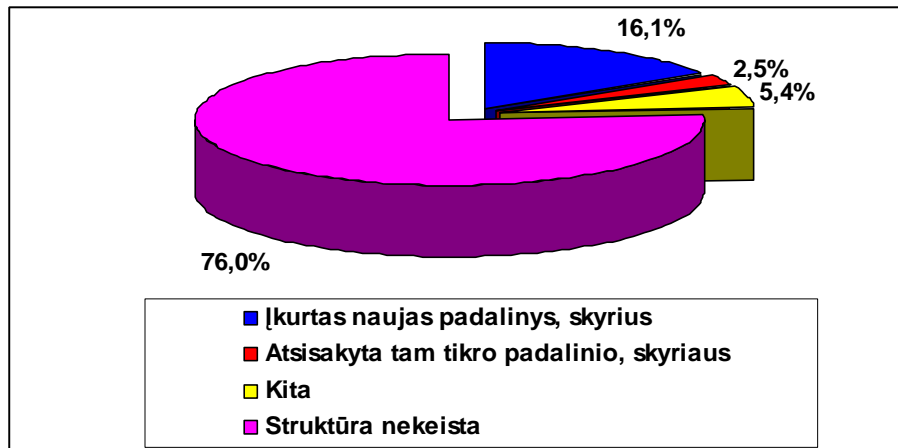
Pagal įmonių pateiktas organizacinės struktūros schemas, nustatyta, kad dažniau SVV įmonėse taikomas personalo organizavimo centralizuotas variantas (51,6 proc.). Šiuo atveju personalo organizavimo klausimus sprendžiantis darbuotojas yra aukščiausio valdymo lygio, bet jis neturi sprendimo teisės. Tačiau personalo darbuotojo (darbuotojų) tiesioginis kontaktas su aukščiausio lygio vadovybe leidžia sutrumpinti sprendimo priėmimą. Nežymiai mažesnė įmonių dalis taiko decentralizuotą variantą. Šiuo atveju kiekvienos personalo problemos sprendimas yra kur kas sudėtingesnis. Idėja susiformuoja aukščiausiam lygyje, o po to ji perduodama už personalo organizavimą atsakingam darbuotojui, kuris savo veiklą derina su savo tiesioginiu vadovu ir pateikia aukščiausio lygio vadovybei.

51 lentelė

Personalo skyriaus (tarnybos) vieta įmonių organizacinėje struktūroje (N=186)

Personalo skyriaus (tarnybos) vieta bendroje struktūroje	Atsakymai	Procentai
Personalo organizavimo centralizuotas variantas	96	51,6
Personalo organizavimo decentralizuotas variantas	90	48,4
Iš viso	186	100

Nustatyta, kad pastaraisiais metais didžioji dalis SVV įmonių (76 proc.) nekeitė savo organizacinės struktūros. 16,1 proc. įmonių įkurtas naujas padalinys, skyrius. Įmonių struktūroje atlikti pakeitimai matomi 40 paveiksle.



40 pav. Įmonės organizacinėje struktūroje praеityje atlikti pakeitimai (N=242)

Įmonių, kuriose buvo įkurtas naujas padalinys ar skyrius, vadovų dažniausiai nurodyti padalinių pavadinimai yra šie: marketingo (rinkodaros), planavimo ir logistikos. Kai kuriose įmonėse įsteigti personalo ir klientų aptarnavimo skyriai.

52 lentelė

Įkurti nauji padaliniai, skyriai (N=39)

Atsakymų variantai	Atsakymai	Procentai
Logistikos	7	17,9
Marketingo (rinkodaros)	12	30,8
Personalo	6	15,4
Klientų aptarnavimo	5	12,8
Planavimo	9	23,1
Iš viso	39	100

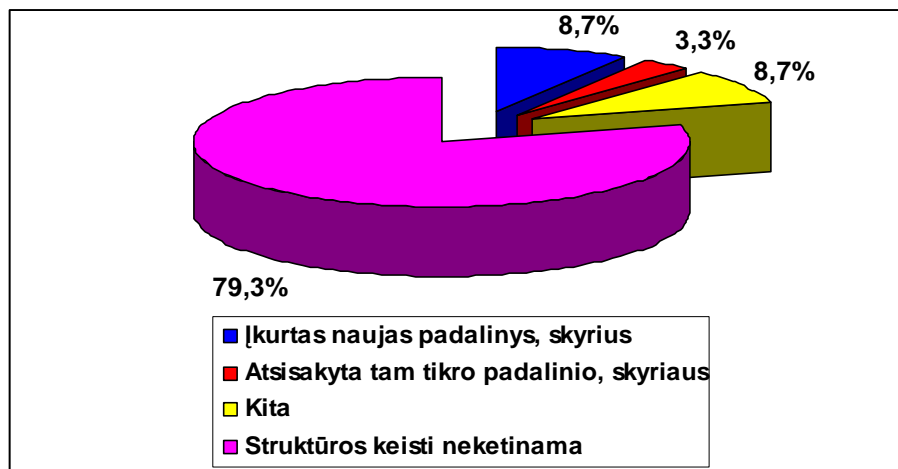
Kitos įmonės, vykstant jose reorganizavimo procesams, organizacinę struktūrą keitė, atsisakydamos tam tikrų jos grandžių. Kaip matoma 53 lentelėje, 3 įmonėse atsisakyta klientų aptarnavimo padalinio, 2 įmonėse – tiekimo, o 1 įmonėje – kontrolės.

53 lentelė

Atsisakyta padalinių skyrių (N=6)

Atsakymų variantai	Atsakymai	Procentai
Kontrolės	1	16,7
Klientų aptarnavimo	3	50,0
Tiekimo	2	33,3
Iš viso	6	100

Taip pat buvo išsiaiškinta, kad ateityje 79,3 proc. įmonių savo organizacinės struktūros keisti neketina. 8,7 proc. įmonių planuoja įkurti naują padalinį (skyrių), o 3,3 proc. įmonių savo sudėtyje ketina atsisakyti tam tikro padalinio.



41 pav. Įmonės organizacinėje struktūroje numatyti atlikti pakeitimai (N=242)

Ateityje SVV įmonės ketina įsteigti Visuotinės kokybės (23,8 proc.), Planavimo ir Logistikos skyrius (po 19 proc.). Mažiau įmonių vadovų nurodė, jog jų planuose – marketingo (rinkodaros), klientų aptarnavimo, ryšių su visuomene funkcinių grandžių įvedimas į bendrą įmonės struktūrą. Ateityje numatyti įkurti nauji padaliniai leidžia suprasti SVV įmonių vadovybės prioritetus, sritis, kuriems vadovai, atsižvelgdami į nūdienos situaciją, ketina skirti daugiausiai dėmesio.

54 lentelė

Numatyti įkurti nauji padaliniai, skyriai (perspektyvoje) (N=21)

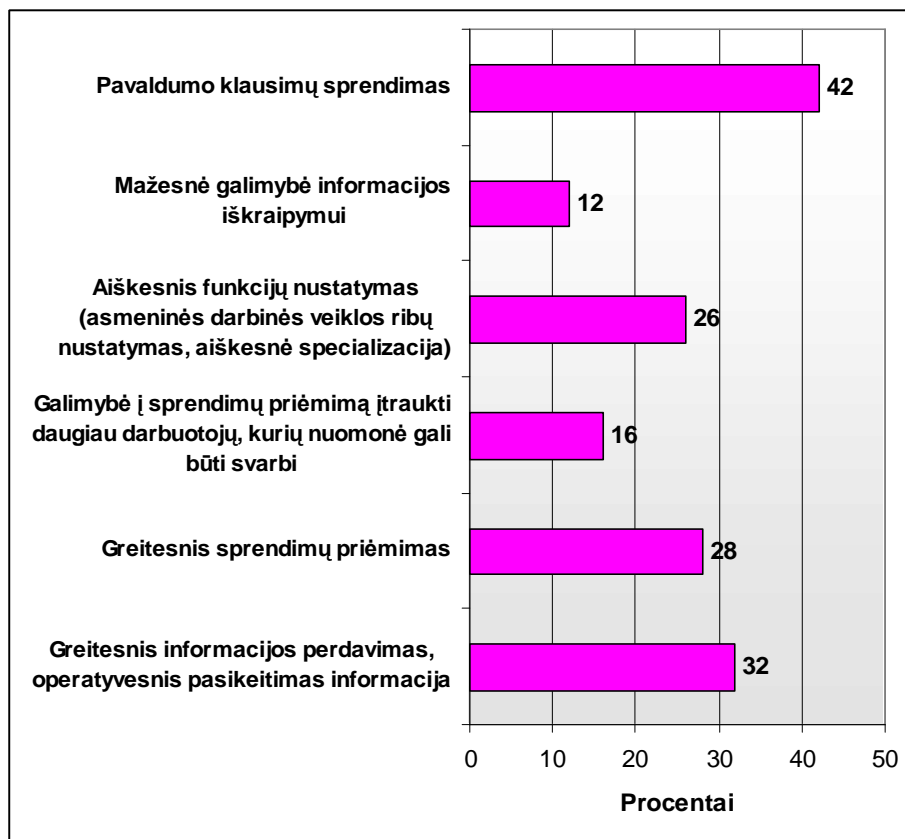
Atsakymų variantai	Atsakymai	Procentai
Visuotinės kokybės	5	23,8
Marketingo (rinkodaros)	3	14,3
Klientų aptarnavimo	2	9,5
Planavimo	4	19,0
Ryšių su visuomene	3	14,4
Logistikos	4	19,0
Iš viso	21	100

Netolimoje perspektyvoje įmonės ketina atsisakyti šių padalinių: tiekimo (4 įmonės), planavimo ir kontrolės (po 2 įmones). Tokie veiksmai daugeliu atvejų gali būti vertinami kaip reorganizacinių procesų įmonėje rezultatas (kelių padalinių sujungimas į vieną).

55 lentelė

Numatyti atsisakyti padaliniai, skyriai (N=8)

Atsakymų variantai	Atsakymai	Procentai
Tiekimo	4	50,0
Planavimo	2	25,0
Kontrolės	2	25,
Iš viso	8	100



42 pav. Ateičiai numatyti įmonės organizacinės struktūros pakeitimų pagrindiniai tikslai (N=50)

Įmonių, kuriose numatyti tam tikri organizacinės struktūros pakeitimai, vadovams buvo pateiktas klausimas, siekiant išsiaiškinti, kokie yra planuojamų įmonės organizacinės struktūros pakeitimų pagrindiniai tikslai. Gauti atsakymai susisteminti į 6 kategorijas.

42 proc. įmonių vadovų mano, jog keičiant organizacijos struktūrą sprendžiami darbuotojų pavaldumo klausimai, 32 proc. tikisi greitesnio informacijos perdavimo, operatyvesnio pasikeitimo informacija, 28 proc. - greitesnio sprendimų priėmimo, o 26 proc. - aiškesnio funkcijų nustatymo (asmeninės darbinės veiklos ribų nustatymo, aiškiau apibrėžtų specializacijų).

Mažiau SVV vadovų nurodė, jog numatytais organizacijos struktūros keitimo sprendimais tikisi į sprendimų priėmimą įtraukti daugiau darbuotojų, kurių nuomonė gali būti svarbi (16 proc.) ir pagerinti informacinių procesų valdymą (12 proc.).

Įmonės sėkmė, jos galimybės labai priklauso nuo: vadovo bendravimo su pavaldiniais, jų tarpusavio bendradarbiavimo, įgaliojimų delegavimo. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausiai vadovų, vertindami pagal visus tris vadovų ir pavaldaus personalo santykių kriterijus, pateikė vertinimą „vidutiniškai“ (penkiabalėje skalėje tai atitiko 3 balus). Galima teigti, kad blogiausiai vertinamas vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo aspektas, nes net 17,4 proc. respondentų pažymėjo atsakymą: „labai blogai“ (1 balas). Anot 7,4 proc. respondentų, vadovų ir personalo bendravimas yra puikus (vertinimas „labai gerai“), o 6,2 proc. vadovų taip, t.y. maksimaliai teigiamai vertina įgaliojimų delegavimą.

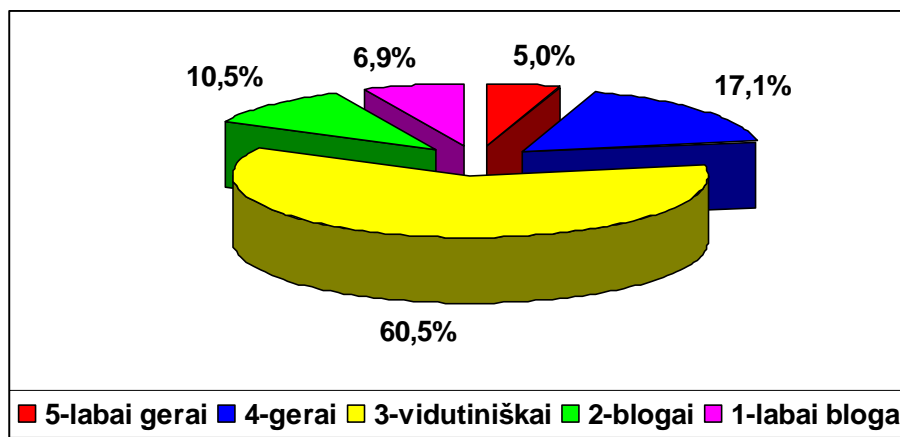
56 lentelė

Įmonės vadovo ir pavaldaus personalo tarpusavio santykių vertinimas (N=242)

Vadovų ir pavaldaus personalo santykių vertinimo kriterijai	Atsakymai, procentais					
	5-labai gerai	4-gerai	3-vidutiniškai	2-blogai	1-labai blogai	Iš viso
Bendravimas	7,4	15,3	63,2	10,8	3,3	100
Bendradarbiavimas	1,2	12,8	49,2	19,4	17,4	100
Įgaliojimų delegavimas	6,2	23,1	69,4	1,3	0	100

Vertinant pagal visus tris vadovų ir pavaldaus personalo santykių kriterijus gauti atsakymai, pateikti 43 paveiksle. Daugelis vadovų (60,5 proc.) šiuos santykius vertina „vidutiniškai“, 17,1 proc. – „gerai“. Labai gerai ir labai blogai vertinančiųjų vadovų dalys skyrėsi nežymiai, jos sudarė atitinkamai 5 proc. ir 6,9 proc.

Tai, kad vadovai bendradarbiavimą su pavaldiniais vertina blogiausiai, palyginus su kitais vertinimo kriterijais, įrodo 56 lentelėje pateikti duomenys. Kaip matoma, pagal vadovų pateiktus atsakymus didžiausia vidutinė reikšmė gauta vertinant įgaliojimų delegavimą (3,34), prasčiau vertinamas vadovų ir darbuotojų bendravimas (vidurkis 3,13), o mažiausia vidutinė reikšmė gauta vertinant bendradarbiavimą (2,61).



43 pav. Vadovų ir pavaldaus personalo santykių vertinimas pagal tris kriterijus: bendravimą, bendradarbiavimą ir įgaliojimų delegavimą (N=242)

Galima pastebėti, kad vadovų vertinimuose dažniausias atsakymo variantas - 3 balai arba „vidutiniškai“ (tiek vertinant vadovo bendravimą su pavaldiniais, tiek bendradarbiavimą, tiek įgaliojimų delegavimą).

57 lentelė

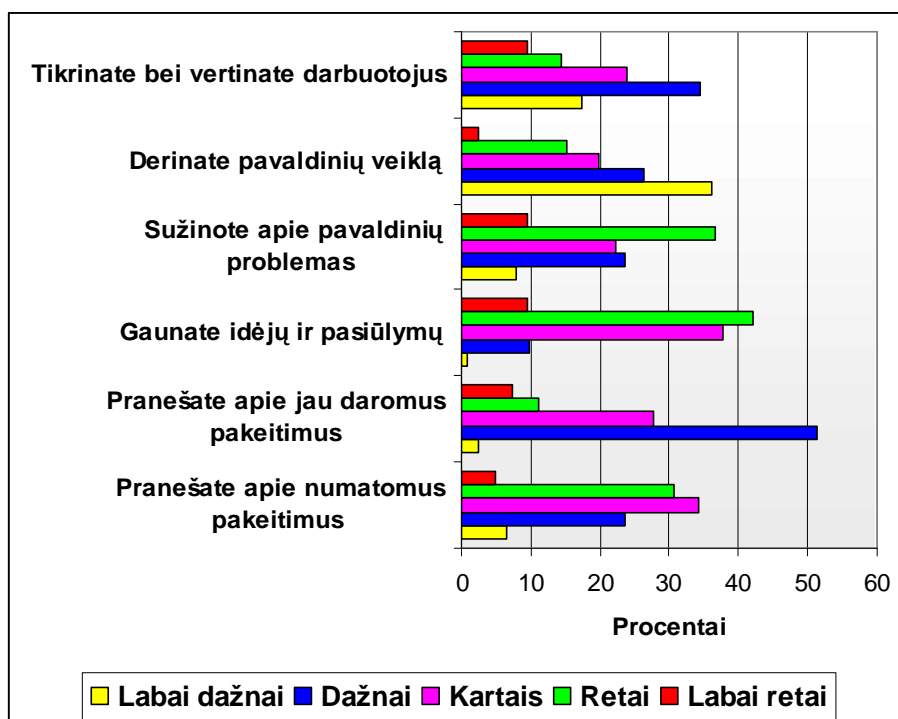
Įmonės vadovo/-ų ir pavaldaus personalo tarpusavio santykių vertinimas vidutinėmis reikšmėmis (N=242)

Vadovų ir pavaldaus personalo santykių vertinimo kriterijai	Vidutinės reikšmės	
	Aritmetinis svertinis vidurkis	Moda
Bendravimas	3,13	3
Bendradarbiavimas	2,61	3
Įgaliojimų delegavimas	3,34	3
Iš viso (t.y. pagal visus tris kriterijus)	3,03	3

* apskaičiuoti pagal penkiabalės skalės reikšmes (žr. 56 lentelę)

Interpretuojant pastarosios tyrimo dalies duomenis, autorė laikosi prielaidos, kad vadovai, vertindami įmonės vadovybės (o taip pat ir savo) santykius su personalu, yra neįtakojami psichologinių veiksnių, yra objektyvūs ir nesistengia sąmoningai šios situacijos „pagražinti“.

Kaip matyti 44 paveiksle, dažniausiai vadovai užsiima pavaldinių veiklos derinimu (36 proc. nurodė atsakymą „labai dažnai“, 26,4 proc. – „dažnai“). 51,2 proc. respondentų, bendraudami su darbuotojais, „dažnai“ praneša apie jau vykdomus pakeitimus, o 34,6 proc. - tikrina bei vertina darbuotojus. Rečiau vadovai bendraudami su pavaldiniais praneša apie numatomus pakeitimus, gauna idėjų ir pasiūlymų, sužino pavaldinių problemas.



44 pav. Įmonės vadovo bendravimo su pavaldiniais turinys (N=242)

Daugelis įmonių vadovų suvokia informacijos svarbą (tai parodė ankstesnės tyrimo vietos). Tyrimo rezultatai parodė, kad beveik pusė vadovų įmonės informacinę sistemą vertina „vidutiniškai“, t.y. mano, jog ši sritis įmonėje galėtų būti patobulinta. Maždaug ketvirtadalis įmonių vadovų, vertindami informacinę sistemą, nurodė atsakymo variantą „gerai“. Didžiausias problemas, vertinant šiuo požiūriu, galima sieti su maždaug penktadaliu imties įmonių, t.y. tų, kurių vadovai neigiamai arba labai neigiamai vertina savo įmonės informacinę sistemą.

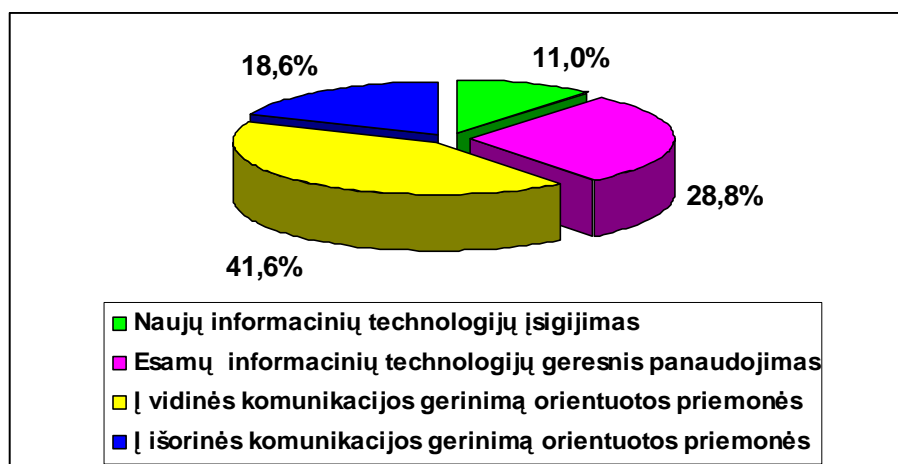
58 lentelė

Įmonės informacinės sistemos vertinimas (N=242)

Vertinimo atvejai	Atsakymai, procentais					Iš viso
	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Labai blogai	
Atsakymai	12	64	118	42	6	242
Procentai	5,0	26,4	48,8	17,3	2,5	100

Kitu anketos klausimu: ar ateityje numatomi informacinės sistemos pakeitimai įmonėje, išsiaiškinta, kad 48,8 proc. įmonių vadovų mąsto apie tokius pakeitimus, patobulinimus (118 įmonių iš 242), o likusi 51,2 proc. SVV įmonių vadovų nurodė, jog įmonėje neplanuojami informacinės sistemos tobulinimo veiksmai.

Įmonių, numaćiusių tobulinti įmonės informacinę sistemą, vadovams buvo pateiktas klausimas, siekiant išsiaiškinti, kokie konkrečiai pakeitimai yra numatyti. Pagal gautus atsakymus sudarytos 4 grupės (kategorijos).



45 pav. Ateityje numatomi informacinės sistemos pakeitimai (N=118)

Galima teigti, kad didžioji dalis įmonių (41,6 proc.) numato taikyti į vidinės komunikacijos gerinimą orientuotas priemones. Beveik trečdaliui įmonių aktualesnis „esamų informacinių technologijų geresnis panaudojimas“, o 18,6 proc. vadovų nurodė, jog planuojamos į išorinės komunikacijos gerinimą orientuotos priemonės. Galima manyti, kad SVV įmonės yra pakankamai gerai apsirūpinusios informacinėmis technologijomis, nes naujų technologijų įsigijimą yra numatę tik maždaug dešimtdalis šio grupės vadovų.

Teorinėje dalyje jau buvo aprašyta, kad siekiant efektyvesnio personalo valdymo, būtinas personalo veiklos vertinimas. SVV įmonių vadovams pateiktas klausimas: „Ar įmonėje vykdomas personalo veiklos vertinimas?“. Atsakymą „taip“ nurodė didžioji respondentų dalis (96,7 proc.). Iš apklausos rezultatų galima spręsti, kad tik 3,3 proc. įmonių ši personalo strateginio valdymo procedūra nevykdoma.

Gilinant supratimą apie SVV įmonėse vykdomą personalo veiklos vertinimą, nustatytas šios procedūros periodiškumas, t.y. maždaug, kokiais intervalais darbuotojai vertinami.

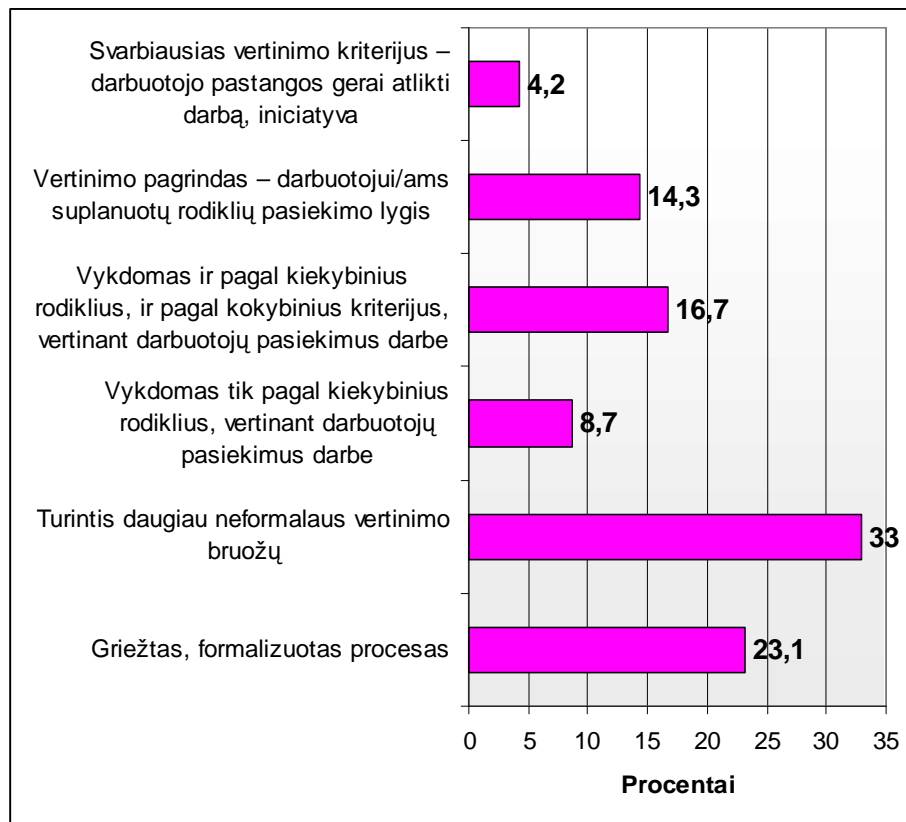
59 lentelė

Įmonėje vykdomo personalo veiklos vertinimo dažnumas (N=234)

Atsakymų variantai	Atsakymai	Procentai
Kas mėnesį	39	16,1
Kas ketvirtį (tris mėnesius)	105	43,3
Kas pusmetį	62	25,6
Kas metus	31	12,9
Kita	5	2,1
Iš viso	234	100

Nustatyta, kad daugelyje įmonių (43,3 proc.) personalo vertinimas kartojamas maždaug kas ketvirtį, t.y. analizuojami trijų mėnesių darbuotojo, padalinio rezultatai, jų pasiekimo lygis. Ketvirtadalis įmonių personalo vertinimą atlieka rečiau – kas pusmetį. Dažniausiai, t.y. kas mėnesį personalą vertina 16,1 proc. imties įmonių, o rečiausiai (kas metus) – atitinkamai 12,9

proc. įmonių. Nustatyti personalo vertinimui SVV įmonėse būdingi bruožai. Pagal vadovų atsakymus sudarytos 6 kategorijos (žr. 46 paveikslą). Tyrimas parodė, kad trečdalyje įmonių personalo vertinimas turi daugiau neformalaus vertinimo bruožų, o 23,1 proc. įmonių personalo vertinimas – tai gan griežtai reglamentuotas ir formalizuotas procesas. Remiantis 16,7 proc. vadovų nuomonėmis, jų įmonėse personalas, jo pasiekimai, darbų atlikimo lygis vertinimas ir pagal kiekybinius, ir pagal kokybinius kriterijus, o 14,3 proc. įmonių personalo vertinimo pagrindas – individualūs darbuotojui arba bendresni (grupės, padalinio, skyriaus) veiklai suplanuoti rodikliai.



46 pav. Įmonėje vykdomo personalo veiklos vertinimo pagrindiniai bruožai (N=234)

Apklausa leidžia teigti, kad pusėje tyrime dalyvavusių SVV esant didesniems darbuotojų nusižengimams taikoma priemonė – „prašymas“, t.y. mėginama su pačiu darbuotoju ramiai aptarti problemą.

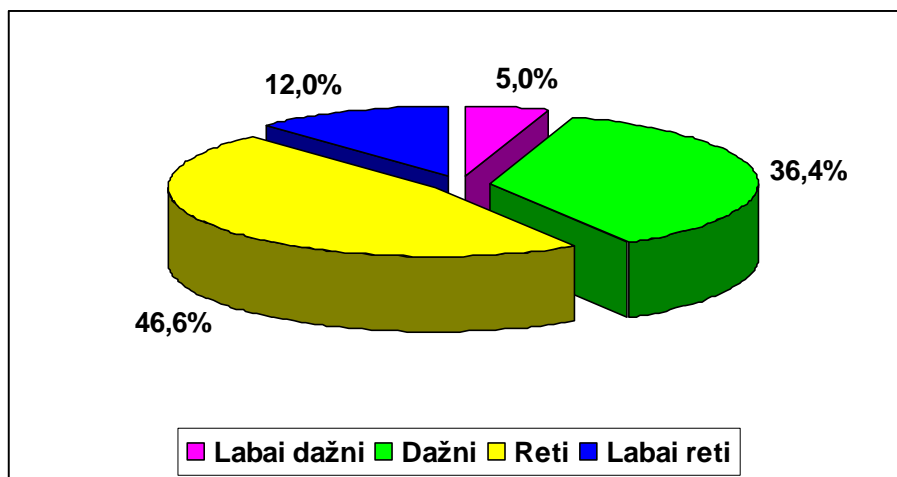
60 lentelė

Priemonės, kurios dažniausiai taikomos esant didesniems įmonės darbuotojų nusižengimams (N=242)

Atsakymų variantai	Atsakymai	Procentai	Dalis, procentais
Įtikinėjimas	75	26,1	31,0
Prašymas	122	42,5	50,4
Grubi jėga (pvz. atleidimas iš darbo)	48	16,7	19,8
Kita	42	14,6	17,4
Iš viso	287	100	-

Trečdalis įmonių vadovų nurodė, jog susiklosčius tokiai situacijai, pasitelkiamas „įtikinėjimas“. Maždaug penktadalis įmonių vadovų taiko „grubią jėgą“.

Pagal SVV vadovų pateiktus atsakymus galima teigti, kad 46,6 proc. įmonių darbuotojų konfliktai yra reti. Tačiau daugiau nei trečdalyje įmonių, konfliktai kyla dažnai. Mažiausiai vadovų atsakymų bylojo apie labai dažnus (5 proc.) ir labai retus konfliktus (12 proc.).



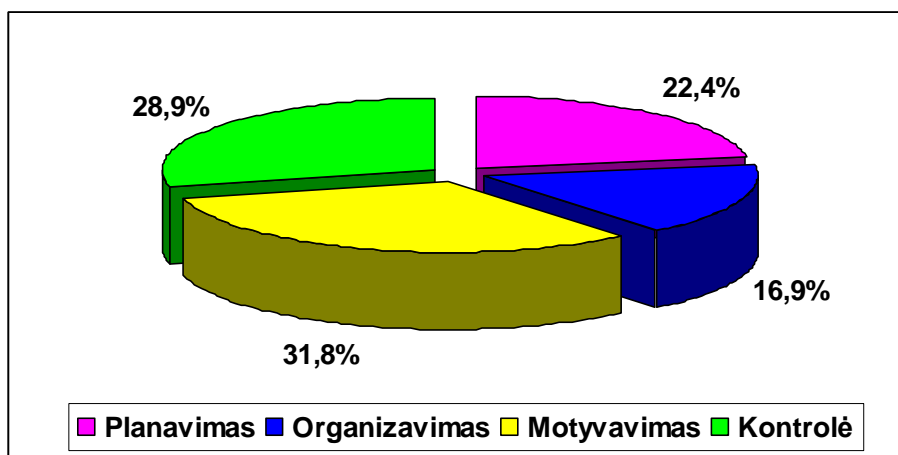
47 pav. Darbuotojų konfliktų dažnumas įmonėje (N=242)

Personalo vertinimo svarbą SVV vadovai pripažįsta ir tai įrodo 92,6 proc. atsakymų „taip“, vertinant teiginį: „reikalingas periodiškai vykdomas personalo vertinimas“, o taip pat 81,8 proc. vadovų atsakymai „ne“, vertinant teiginį: „personalo vertinimas – tai formalumas, neturintis jokios realios naudos“. Dauguma vadovų sutinka su tuo, kad „personalo vertinimas disciplinuoja darbuotojus“ (90,5 proc.), „personalo vertinimas išryškina problemas ir leidžia nustatyti jų priežastis“ (85,5 proc.), „personalo vertinimas padeda darbuotojams nustatyti teisingą atlygį už darbą“ ir „personalo vertinimas priverčia darbuotojus atsakingiau žiūrėti į savo darbą“ (po 81,4 proc.). Pagal pateiktų teiginių įvertinimus galima spręsti, jog SVV įmonių vadovai nemano, kad „personalo vertinimas reikalingas tik iškilus tam tikroms problemoms“ (78,9 proc.) bei, kad „personalo vertinimas sukuria bereikalingos įtampos lauką darbo aplinkoje“ (60,4 proc.). Maždaug pusė vadovų išreiškė nuomonę, kad personalo vertinimas neturi lemiančios įtakos konkurencijos tarp darbuotojų atsiradimui. Daugiausiai vadovų negalėjo apsispręsti dėl šių teiginių: „Personalo vertinimas sukuria bereikalingos įtampos lauką darbo aplinkoje“, „Personalo vertinimas didina darbo našumą, gerina darbo kokybę“, „Personalo vertinimas lemia konkurencijos tarp darbuotojų atsiradimą“ (pateikė vertinimą „nežinau“).

Nuomonės apie personalo vertinimą, jo reikalingumą SVV įmonėje (N=242)

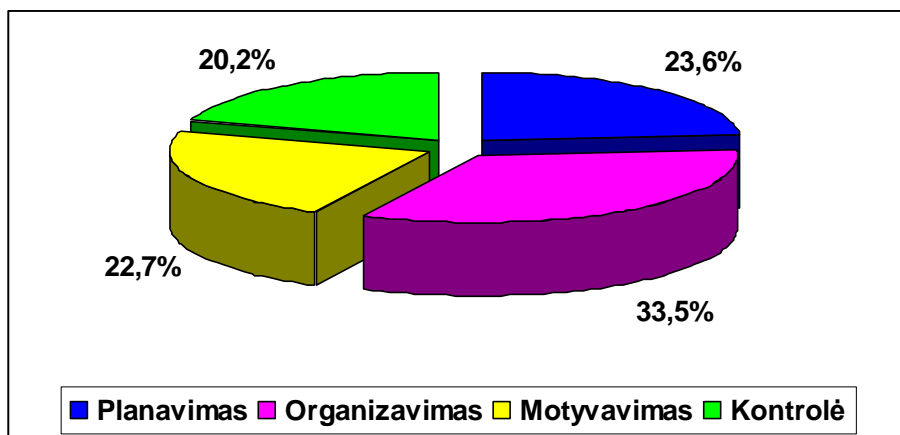
Personalo vertinimo paskirtį bei svarbą apibūdinantys teiginiai	Atsakymai, procentais		
	TAIP	NE	NEŽINAU
Reikalingas periodiškai vykdomas personalo vertinimas	92,6	3,3	4,1
Personalo vertinimas reikalingas tik iškilus tam tikroms problemoms	17,8	78,9	3,3
Personalo vertinimas priverčia darbuotojus atsakingiau žiūrėti į savo darbą	81,4	13,6	5,0
Personalo vertinimas didina darbo našumą, gerina darbo kokybę	54,1	17,8	28,1
Personalo vertinimas padeda darbuotojams nustatyti teisingą atlygį už darbą	81,4	6,6	12,0
Personalo vertinimas „sukuria bereikalingos įtampos lauką darbo aplinkoje“	7,4	60,4	32,2
Personalo vertinimas lemia konkurencijos tarp darbuotojų atsiradimą	27,3	50,4	22,3
Personalo vertinimas išryškina problemas ir leidžia nustatyti jų priežastis	85,5	7,5	7,0
Personalo vertinimas disciplinuoja darbuotojus	90,5	5,4	4,1
Personalo vertinimas – tai formalumas, neturintis jokios realios naudos	5,0	81,8	13,2

Apklausoje rezultatai leidžia manyti, kad beveik trečdalyje įmonių mažiausiai išvystyta personalo vadybos funkcija yra darbuotojų motyvavimas (31,8 proc.). Nežymiai mažiau vadovų, kaip silpniausią savo valdymo grandį, nurodė darbuotojų ir darbo procesų kontrolės funkciją. Mažiausiai vadovų (16,9 proc.), kaip silpniausiai išvystytą funkciją įmonėje, nurodo organizavimo funkciją.



48 pav. Mažiausiai išvystyta personalo vadybos funkcija (N=242)

33,5 proc. SVV įmonių vadovų geriausiai išvystyta valdymo funkcija įmonėje nurodo organizavimą. Maždaug vienodos įmonių dalys kaip geriausiai išvystytas nurodė kitas valdymo funkcijas: motyvavimą (22,7 proc.), kontrolę (20,2 proc.), planavimą (23,6 proc.).



49 pav. Geriausiai išvystyta personalo vadybos funkcija (N=242)

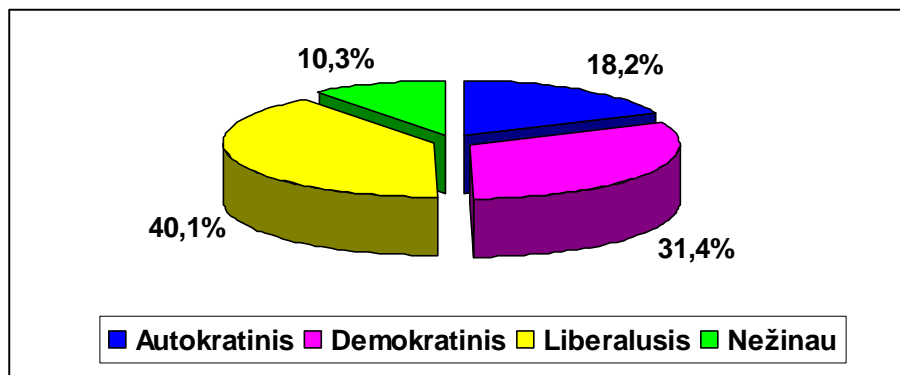
Kaip parodė atsakymai į ankstesnius klausimus, SVV įmonėms būdingos skirtingos geriausiai ir blogiausiai išvystytos valdymo funkcijos. Todėl logiška, kad skirtingų įmonių vadovai ateityje numato daugiausiai dėmesio skirti nevienodoms funkcijoms. Tai patvirtina 62 lentelėje pateikti duomenys.

62 lentelė

Personalo vadybos funkcija, kuriai ateityje bus skiriama daugiausiai dėmesio (N=242)

Funkcijos	Planavimas	Organizavimas	Motyvavimas	Kontrolė	Iš viso
Atsakymai	64	58	61	59	242
Procentai	26,4	24,0	25,2	24,4	100

Maždaug ketvirtadalis SVV įmonių vadovų priskiria save liberaliam vadovavimo stiliui, o maždaug trečdalis vadovų mano, kad jie vadovaujasi demokratiniais principais. Mažiausiai vadovų save įvardija kaip vadovą autokrata.



50 pav. Įmonių vadovai pagal vadovavimo stilių (N=242)

Anketoje taip pat pateiktas klausimas, siekiant išsiaiškinti, ką apie savo vadovavimo stilių mano kiekvienas vadovas. Gauti atsakymai priskirti vienai iš 4 kategorijų. Labai panašiai pasiskirstė vadovų nuomonės, vertinant demokratinį ir liberalųjį vadovavimo stilius: daugiausiai buvo vienareikšmiai teigiamų vertinimų (atitinkamai 71,1 proc. ir 82,5 proc.), o

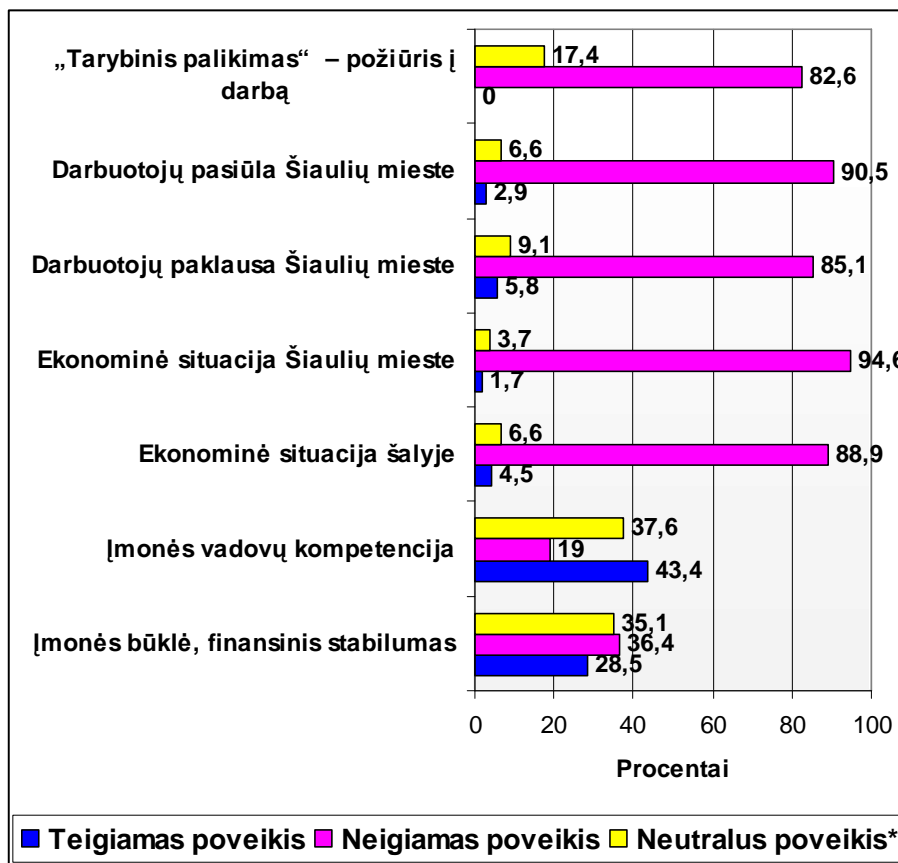
teigiamų su tam tikrom išlygom vertinimų buvo 28,9 proc. ir 17,5 proc. (dažniausiai paminėtos išlygos: „kartais darbuotojai piktnaudžiauja“, „ne visiems darbuotojams tai tinka“, „iš vadovo pusės reikia daugiau pastangų norint priversti darbuotojus gerai ir kokybiškai dirbti).

63 lentelė

Vadovavimo stilių vertinimas (N=217)

Vadovavimo stilius	Atsakymai, procentais		
	Autokratinis (n=44)	Demokratinis (n=76)	Liberalusis (n=97)
Vienareikšmiai teigiamas	43,2	71,1	82,5
Vienareikšmiai neigiamas	0	0	0
Teigiamas su tam tikrom išlygom	47,7	28,9	17,5
Neigiamas su tam tikrom išlygom	9,1	0	0
Iš viso	100	100	100

Vadovai autokratai, vertindami šį vadovavimo stilių, pateikė gan skirtingas nuomones. Daugiausiai, t.y. 47,7 proc. šį stilių vertino teigiamai, bet su tam tikrom išlygom, pavyzdžiui, „jei vadovas griežtas, bet proto ribose“, „tinka, jei vadovas geriausiai išmano įmonės veiklos specifika“, „jei neturi poveikio švelnesnės priemonės, demokratinis arba liberalus vadovavimo stilius“. Tik nežymiai mažiau vadovų autokratų visiškai pritaria šiam vadovavimo stiliui („vienareikšmiai teigiamą“ vertinimą pateikė 43,2 proc. šio tipo vadovų).



51 pav. Personalo strategijai įtaką turinčių veiksnių poveikis (N=242)

Didžiosios SVV įmonių vadovų nuomone, personalo strategijai neigiamą poveikį turi šie veiksniai: ekonominė situacija Šiaulių mieste (94,6 proc.), darbuotojų pasiūla Šiaulių mieste (90,5 proc.), ekonominė situacija šalyje (88,9 proc.), darbuotojų paklausa Šiaulių mieste (85,1 proc.), „tarybinis palikimas – požiūris į darbą“ (82,6 proc.). 28,5 proc. įmonių vadovų nurodė, jog jų įmonei teigiamą poveikį turi įmonės būklė, finansinis stabilumas, nors daugiau vadovų (36,4 proc.) šį veiksnių sieja su neigiamu poveikiu. 43,4 proc. vadovų kaip teigiamą veiksnių įvardija įmonės vadovų kompetenciją.

Pagal pateiktus teiginius, galima teigti, kad daugelis SVV vadovų (81,8 proc.) mano, kad norint pasiekti kokybę reikia daugiau ir geresnių žmonių ir tik 26,4 proc. vadovų išreiškė nuomonę, kad kokybę galima pasiekti ir su esamu personalu. Tokia nustatyta situacija rodo SVV įmonių vadovų nepasitenkinimą turimais žmogiškaisiais išteklių ir, iš dalies, atskleidžia įmonėse neišspręstas personalo valdymo problemas.

Nemažai vadovų mano (atsakė „tikriausiai taip“), kad „kiekvienas vadovas kartu yra ir darbo kolektyvo lyderis“ (88,4 proc.), „vadovui svarbiausia priversti kitus gerai dirbti“ (82,2 proc.), jų įmonėje „sudarytos sąlygos atvirai pasikeisti nuomonėmis“ (80,5 proc.). Maždaug pusė respondentų „tikriausiai“ sutinka su šiais teiginiais: įmonės „organizacinė struktūra leidžia siekti tikslų veiksmingiausiu būdu“, „aiškiai apibrėžta kiekvieno darbuotojo atsakomybė“, „darbuotojų įnašai pripažįstami ir skatinami“. Daugiausiai atsakymų „ne“ pateikta vertinant teiginius: „darbuotojai sąmoningai derina savo veiklą, siekdami įmonės tikslų“ (25,2 proc.) ir „kokybę galima pasiekti ir su esamu personalu“ (17,4 proc.). Dažniausi vadovų atsakymai „tikriausiai ne“ nustatyti vertinant teiginius: „aktyviai taikomas bendradarbiavimas ir įgaliojimų delegavimas“ (75,7 proc.) ir „darbuotojų sugebėjimai visiškai išnaudojami organizacijos labui“ (67,8 proc.), „darbuotojai sąmoningai derina savo veiklą, siekdami įmonės tikslų“ (43 proc.).

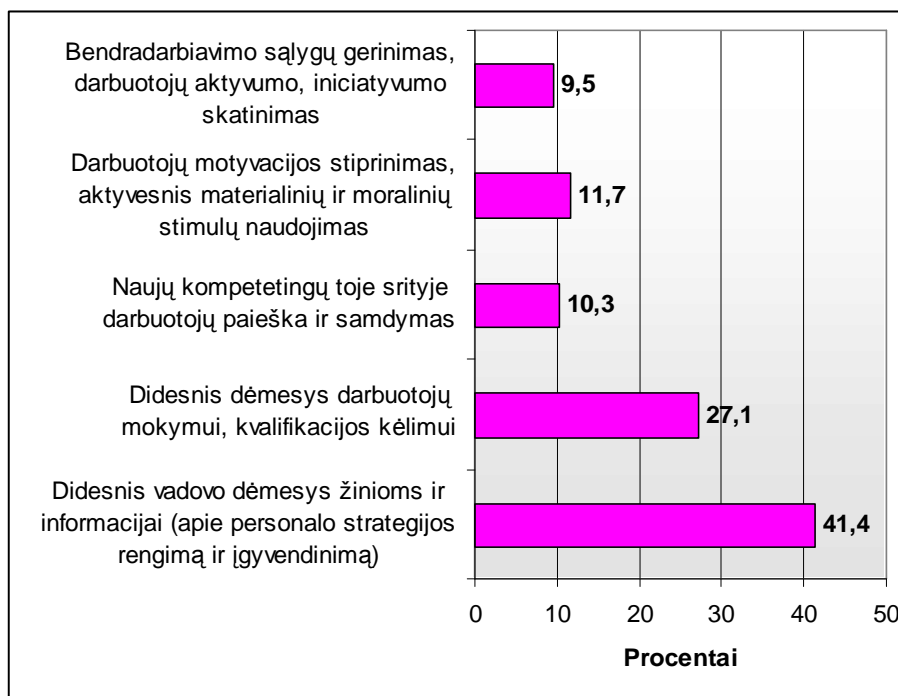
64 lentelė

Pateiktų teiginių, vertinant situaciją įmonėje, vertinimas (N=242)

Teiginiai	Atsakymai, procentais			
	TAIP	Tikriausiai taip	Tikriausiai ne	NE
Darbuotojai sąmoningai derina savo veiklą, siekdami įmonės tikslų	5,8	26,0	43,0	25,2
Organizacinė struktūra leidžia siekti tikslų veiksmingiausiu būdu	7,0	52,9	33,5	6,6
Aiškiai apibrėžta kiekvieno darbuotojo atsakomybė	16,1	55,4	23,5	5,0
Aktyviai taikomas bendradarbiavimas ir įgaliojimų delegavimas	3,3	14,0	75,7	7,0
Darbuotojų įnašai pripažįstami ir skatinami	11,6	52,5	31,4	4,5
Sudarytos sąlygos atvirai pasikeisti nuomonėmis	7,9	80,5	9,9	1,7
Darbuotojų sugebėjimai visiškai išnaudojami organizacijos labui	10,3	13,6	67,8	8,3
Vadovui svarbiausia priversti kitus gerai dirbti	8,3	82,2	4,5	5,0
Kiekvienas vadovas kartu yra ir darbo kolektyvo lyderis	11,6	88,4	0	0
Norint pasiekti kokybę reikia daugiau ir geresnių žmonių	81,8	18,2	0	0
Kokybę galima pasiekti ir su esamu personalu	26,4	24,8	31,4	17,4

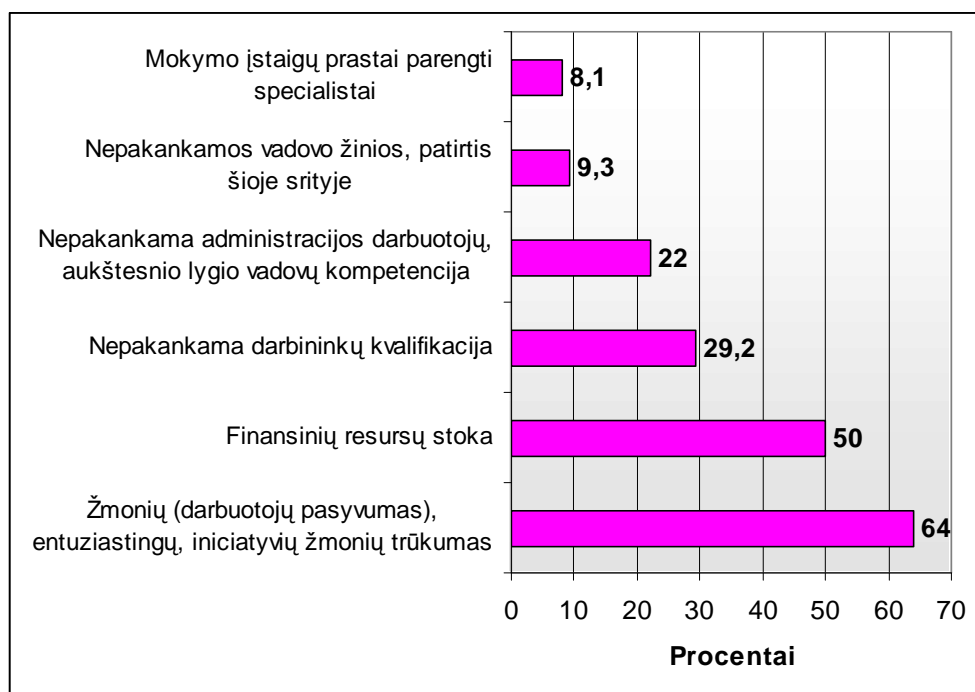
Remiantis vadovų atsakymais apie tai, kaip įmonėje numatyta tobulinti personalo strateginį planavimą, sudarytos 5 atsakymų kategorijos. Nustatyta, kad 41,4 proc. SVV vadovų numato skirti didesnę dėmesį naujų žinių apie personalo valdymą įgijimui. 27,1 proc. vadovų planuoja didesnę dėmesį skirti darbuotojų mokymui, kvalifikacijos kėlimui.

Kitos įmonėse numatytos personalo strateginio valdymo tobulinimo kryptys: darbuotojų motyvacijos stiprinimas, aktyvesnis materialinių ir moralinių stimulų naudojimas (11,7 proc.), naujų kompetentingų darbuotojų – personalo specialistų paieška ir samda (10,3 proc.), bendradarbiavimo sąlygų gerinimas, darbuotojų aktyvumo, iniciatyvumo skatinimas (9,5 proc.)



52 pav. Numatytos personalo veiklos tobulinimo kryptys (N=236)

Pagal vadovų atsakymus išskirtos 6 personalo strategijos kūrimą ir įgyvendinimą SVV įmonėje labiausiai apsunkinančių veiksnių kategorijos. Daugiausiai vadovų atsakymų (64 proc.) pateko į šią kategoriją: darbuotojų pasyvumas, iniciatyvių žmonių trūkumas, 50 proc. didžiausias personalo strategijos problemas sieja su finansinių resursų stoka, o 29,2 proc. – nepakankama darbininkų kvalifikacija.



53 pav. **Personalo strategijos kūrimą bei įgyvendinimą SVV įmonėje labiausiai apsunkinantys veiksniai (N=236)**

Kitos veiksnių, trikdančių personalo strateginį planavimą, grupės: „nepakankama administracijos darbuotojų, aukštesnio lygio vadovų kompetencija“ (22 proc.), „nepakankamos vadovo žinios, patirtis šioje srityje“ (9,3 proc.) ir „mokymo įstaigų prastai parengti specialistai“ (8,1 proc.).

65 lentelė

Personalo, jo valdymo įtaka SVV įmonės sėkmei (N=204)

Kategorijos	Atsakymai	Procentai
Labai didelė įtaka	98	48,0
Vidutinė įtaka	76	37,3
Įtaka yra, tačiau įmonės veikloje yra svarbesnių aspektų	24	11,8
Sąlyginai nedidelė įtaka (t.y. priešpastatomos žymiai svarbesnis veiksnys: technika, technologija, piniginiai resursai)	6	2,9
Iš viso	204	100

Pagal paskutinį anketos klausimą surinkta informacija leidžia manyti, kad beveik pusė vadovų pripažįsta personalo, jo valdymo įtaką SVV įmonės sėkmei. 37,3 proc. vadovų šį veiklos aspektą vertina kaip darantį vidutinę įtaką. Tik 2,9 proc. vadovų išreiškė nuomonę, kad personalo valdymas turi sąlyginai nedidelę reikšmę.

Atliktas tyrimas įgalino išsiaiškinti svarbiausius personalo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo aspektus, problemas, su kuriomis dažniausiai susiduria SVV įmonių vadovai, valdydami žmogiškuosius išteklius.

IŠVADOS

Atlikus **teorinių šaltinių analizę**, pateikiamos tokios išvados:

Organizacijos personalas - lemiamas organizacijos vystymosi, veiklos efektyvumo bei aukšto konkurentabilumo veiksnys. Personalo strategija padeda organizacijai efektyviai panaudoti žmogiškuosius išteklius, įgyvendinant iškeltus uždavinius. Šia funkcinę strategija siekiama, kad į darbą būtų priimami reikalingos kvalifikacijos žmonės, jiems būtų sudarytos sąlygos gerai dirbti ir profesiskai tobulėti.

Nuolat besikeičianti verslo aplinka iškelia vis naujus reikalavimus organizacijų darbuotojams bei jų vadovams, todėl svarbiausi personalo strategijos prioritetai yra išmokti sukurti pozityvią aplinką, skatinančią pažinti savo darbuotojus bei atskleisti jų vidinę motyvaciją, maksimaliai panaudojant ir ugdant darbuotojų potencialą, pasiekiant bei išlaikant darbuotojų lūkesčių ir organizacijos interesų pusiausvyrą.

Personalo strategija siekiama, kad įmonė veiktų sutelktai ir efektyviai, būtų patraukli jos darbuotojams, vadovai tinkamai vertintų darbuotojus, būtų taikoma veiksminga darbuotojų motyvavimo sistema, veiktų karjeros sistema, darbuotojams būtų aiškiai paskirstytos funkcijos ir atsakomybė, skatinamas jų tobulėjimas, organizuojamas darbuotojų ugdymas.

Pastaraisiais metais kuriant personalo strategiją vis dažniau remiamasi į darbuotojų poreikius orientuota socialine personalo valdymo sistema, kurios principai: įmonės ir individo interesų suderinamumas, partnerystė (bendradarbiavimas), kvalifikacija ir atsakomybė, personalo augimas, optimalios darbo sąlygos, autonomizavimas, humanizavimas, ekonomiškumas.

Vienas svarbesnių personalo strategijos aspektų – darbo apmokėjimo sistemos parinkimas. Svarbu, kad darbo apmokėjimo sistema būtų teisinga, aiški, suprantama, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti darbuotojus, skatinanti darbuotojus siekti aukštų darbo rezultatų, dinamiška.

Remiantis atlikto **empirinio tyrimo rezultatais**, galima pateikti tokias išvadas:

Susisteminius SVV vadovų nuomones, nustatyti įmonės sėkmę lemiantys vadovų bruožai. Labiausiai Šiaulių miesto SVV įmonių vadovams imponuoja iniciatyvumas ir buvimas geru savo srities specialistu, valdingumas, gebėjimas daryti įtaką kitiems žmonėms, komunikabilumas, atsidavimas darbui, strategiškumas, asmens nuolatinis tobulinimasis, buvimas autoritetu, objektyvumas, nešališkumas.

Nustatyta, kad Šiaulių miesto vadovai linkę mažiau vertinti tokias savybes kaip sugebėjimą deleguoti valdžią, apsirūpinimą technika, domėjimąsi žmonėmis, lyginant su Didžiosios Britanijos vadovavimui svarbių savybių sąrašu, ir logiškumą, platų akiratį,

sugebėjimą deleguoti valdžią, lyginant su JAV vadovų svarbiausiomis savybėmis. Tačiau Šiaulių miesto SVV įmonių vadovams santykinai reikšmingesni atrodo šie vadovų bruožai: lojalumas įmonei, sugebėjimas priimti kritiką, nebijojimas rizikuoti, vadovavimo patirties turėjimas, buvimas geros sveikatos, buvimas optimistu, žmogiškumas, buvimas maksimalistu. Nustatyti vadovų nuomonių skirtumai, vertinant vadovavimui būtinausias savybes, gali būti paaiškinti kultūriniais ypatumais, verslumo tradicijomis bei nevienodomis verslo sąlygomis skirtingose šalyse.

Didžioji SVV įmonių vadovų dalis yra: lojalūs įmonei, turintys vadovavimo patirties, atsakingi, pareigingi, stiprios sveikatos, geros psichinės ir fizinės būklės, žmogiški, natūralūs ir nuoširdūs, pasitikintys savimi, aukštos savigarbos, atsidavę darbui. Skeptiškiausi savęs vertinimai nustatyti dėl komunikabilumo, kaip vadovavimui reikalingos savybės.

Didžioji dalis vadovų yra kažkiek susipažinę su naujausia personalo planavimo ir valdymo teorija, kartais domisi personalo srities klausimais. Tačiau net 15,7 proc. respondentų nurodė, jog yra abejingi personalo planavimo ir valdymo informacijai, jiems niekada neteko domėtis šia sritimi.

Personalo klausimų sprendimo reikšmė ir svarba nemažoje dalyje SVV įmonių gerai suvokiama, vadovai pripažįsta šią sritį kaip prioritetinę. Tačiau nemažai vadovų didesnę reikšmę teikia pinigams, kitoms materialinėms vertybėms, kaip veiksniams, įtakojantiems įmonės sėkmei. Personalo strategija atrodė daugiau ar mažiau reikalinga maždaug pusei SVV įmonių vadovų. Tyrimas parodė, kad vis dar esama SVV įmonių vadovų, kurie nepakankamai įvertina darbuotojų įtaką įmonės sėkmei ir personalo valdymui skiria nepakankamai dėmesio.

Nemaža SVV įmonių vadovų dalis mano, jog darbuotojai neišnaudoja visų savo galimybių, protinio bei fizinio potencialo ir dirbdami pernelyg nesistengia, o tai rodo tokių įmonių vadovų nepasitenkinimą turimais žmogiškaisiais ištekliais. Toks vadovų požiūris sumažina galimybę darbinius santykius grįsti demokratiškumo bei šiuolaikinės vadybos principais, orientuotais į humaniškumą.

Didžioji dalis SVV įmonių vadovų (beveik 90 proc.) mano, kad antrinius poreikius tenkina mažiau nei penktadalis jų įmonių darbuotojų, o atlyginimas tenkina tik nedidelę jų įmonės darbuotojų dalį. Taigi SVV įmonių vadovai gana aiškiai suvokia ribotas galimybes tenkinti darbuotojų materialinius poreikius.

Daugiau nei pusė SVV įmonių vadovų mano, jog darbuotojai tikriausiai nepatenkinti darbu, darbo sąlygomis. Ateityje darbuotojų pasitenkinimą SVV įmonėse ketinama didinti suteikiant darbuotojams daugiau galimybių kelti kvalifikaciją bei mokytis, taikant lanksčią atlyginimų sistemą, išplėtojant neformalų bendravimą, didesnę dėmesį skiriant kolektyvo atmosferai.

Nustatyta, kad beveik 80 proc. tirtų SVV įmonių darbuotojų kaita yra vidutinė. Darbuotojų kaitą SVV įmonėse nulemia per maža darbuotojų iniciatyva, jų vangumas, nemotyvuotumas, darbuotojų išvykimas dirbti į užsienį. Taigi darbuotojų kaita gali būti laikoma įmonės vidinių procesų, darbuotojų pasitenkinimo darbu indikatoriumi, tačiau ją aiškinant tikslinga atsižvelgti ir į Lietuvoje vykstančius migracinius procesus, kurie, be abejo, paliečia ir SVV įmones.

Beveik pusėje tirtų įmonių personalo strategija įgyvendinama lanksčiai, kilus poreikiui iš anksto suplanuoti veiksmai keičiami. Daugelyje Šiaulių miesto SVV įmonių personalo strateginiais veiksmais nesiorientuojama į ilgalaikę perspektyvą, personalo strategija apima maždaug 2 metų laikotarpį, taikomi kiekybiniai personalo strateginių tikslų pasiekimo matai.

SVV įmonių vadovų nuomone, personalo strategijos nauda pasireiškia tuo, kad įmonėje sudaromos sąlygos nuolat sekti veiklą, pastebėti jos trūkumus ir laiku juos šalinti ar jų išvengti, tiksliau apibrėžiami organizacijos narių veiksmai, suderinamos organizacijos padalinių ir jos narių pastangos, nustatomos galimos tikslų įgyvendinimo kliūtys ir būdai joms įveikti.

SVV įmonės savo personalo strategijose pabrėžia darbuotojų ugdymą, įmonės komunikacijos procesų gerinimą, socialinio saugumo bei darbo saugos sąlygų gerinimą, atlyginimų didinimą, darbuotojų veiklos vertinimo bei kontrolės procesų gerinimą, darbo aplinkos bei darbo sąlygų (fizinių, higieninių) gerinimą, darbuotojų motyvacijos didinimą, aktyvesnį materialinių ir moralinių stimulų naudojimą, bendradarbiavimo sąlygų darbe gerinimą, darbuotojų aktyvumo, iniciatyvumo skatinimą.

Nustatyta, kad darbuotojams priedai prie atlyginimų mokami daugiau nei pusėje SVV įmonių – dažniausiai už kvalifikacinių reikalavimų viršijimą, didesnę darbo našumą ar pasiektus padalinio rezultatus.

Pastaraisiais metais SVV įmonėse nustatant darbininkų darbo užmokestį buvo labiausiai atsižvelgiama į profesinį patyrimą, darbo fizinį apkrovimą, darbo sąlygas, atsakomybę už medžiagas ir komplektuojančius gaminius, o tarnautojų darbo užmokestį labiausiai įtakojo pareigų sudėtingumas savarankiškumo požiūriu, atsakomybė už galimas klaidas, atsakomybė už informacijos konfidencialumą, darbo sąlygos, patyrimas, atsakomybė už bendradarbiavimą ir kooperavimąsi su kitais darbuotojais. Daugumos vadovų nuomone, darbuotojai savo darbo užmokesčio teisingumą suvokia lygindami save su kitais darbuotojais.

Dažniausiai taikomos materialinio skatinimo priemonių grupės: mokymosi, kvalifikacijos kėlimo išlaidų apmokėjimas, prie atlyginimų mokami priedai, transporto išlaidų apmokėjimas, įmonės prekėms (paslaugoms) taikomos nuolaidos. Populiariausios SVV įmonių segmente moralinio skatinimo priemonės: darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga, dovanų

įteikimas, mokymosi galimybių suteikimas, siuntimas į seminarus, konferencijas, kvalifikacijos kėlimo kursus.

Išsiaiškinta, kad moralinio skatinimo forma (kartu su materialiniu skatinimu) taikoma tik maždaug pusėje SVV įmonių. Taigi darbuotojų skatinimo galimybės nėra tinkamai išnaudojamos, o kai kurių SVV įmonių vadovai gana ribotai taiko darbuotojų skatinimui skirtus veiksmus. Daugelio įmonių vadovai, vertinant skatinimo priemonių taikymo požiūriu, yra gana konservatyvūs ir nekūrybingi, neieškantys naujų galimybių, siekiant sustiprinti darbuotojų materialinį ir moralinį pasitenkinimą. Dažniausiai tirtose įmonėse naudojami keli klasikiniai skatinimo būdai, darbuotojų stimulus gerai dirbti stengiamasi sužadinti naudojant tik kelis motyvatorius.

Nustatyta, kad SVV įmonių vadovai dažniausiai taiko administracines juridines ir ekonominio poveikio priemones. Daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių vadovų mano, kad „rimbo“ politika – tai geriausia išeitis, siekiant priversti darbuotojus geriau dirbti. SVV įmonėse mažiausiai populiarios priemonės, kuriomis orientuojamasi į tinkamo darbo klimato sukūrimą, pasitenkinimo darbu didinimą (socialinės kultūrinės).

Tik mažiau nei dešimtadalis Šiaulių miesto SVV įmonių vadovų naujų darbuotojų paieškai bei atrankai naudojami konsultacinių, vertinimo firmų paslaugomis. Pagrindinės to priežastys siejamos su vadovų noru sutaupyti laiko ir siekiant objektyvios bei nešališkos atrankos. Darbuotojų atrankai specialistų paslaugomis nesinaudojančių vadovų argumentai: įmonė neturi tam lėšų; vadovai mano, jog jie patys kompetentingi atrankai; Šiaulių mieste nėra tokių aukštas paslaugas teikiančių organizacijų; baiminamasi dėl galimo šališkumo.

Pastaraisiais metais dauguma SVV įmonių darbuotojų paieškai naudojo šiuos būdus: skelbimus laikraščiuose, įmonės savarankišką darbuotojų paiešką (internetu), naudojantis darbo biržos paslaugomis, palaikant ryšius su mokymo institucijomis. Ateičiai SVV vadovai yra numatę taikyti beveik tuos pačius darbuotojų paieškos būdus, tik dažniau ketinama naudotis įdarbinimo agentūrų paslaugomis, vykdyti potencialių darbuotojų paiešką kitose įmonėse, juos verbuoti siūlant darbą. Nustatyta, kad ateityje SVV įmonių vadovai ketina nežymiai išplėsti darbuotojų paieškai naudojamų priemonių kompleksą (nuo 2,94 darbuotojų paieškos būdų vidutiniškai vienai įmonei iki 3,22).

SVV vadovai pakankamai gerai vertina bendravimą su pavaldiniais ir įgaliojimų delegavimą. Blogiau vertinamas vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas.

Beveik visose SVV įmonėse vykdomas personalo veiklos vertinimas, siekiant disciplinuoti darbuotojus, išryškinti problemas ir nustatyti jų priežastis, nustatyti darbuotojams teisingą atlygį už darbą, priversti darbuotojus atsakingiau žiūrėti į savo darbą.

Daugelyje įmonių personalo vertinimo procedūros kartojamos kas ketvirtį arba kas pusmetį. Trečdalyje SVV įmonių personalo vertinimas turi daugiau neformalaus vertinimo bruožų, o maždaug ketvirtadalyje – tai gan griežtai reglamentuotas ir formalizuotas procesas. Tik nedaugelyje įmonių personalas, jo pasiekimai, darbų atlikimo lygis vertinimas ir pagal kiekybinius, ir pagal kokybinius kriterijus, o vertinimui naudojami individualūs darbuotojo arba grupės (komandos, padalinio, skyriaus) veiklai suplanuoti rodikliai.

SVV įmonių vadovai skirtingai vertina pagrindinių valdymo funkcijų išvystymo lygį įmonėje. Didžiojoje dalyje SVV įmonių mažiausiai išvystytos darbuotojų motyvavimo ir darbuotojų bei darbo procesų kontrolės funkcijos.

SVV įmonių, veikiančių Šiaulių mieste, personalo strategijos kūrimui ir įgyvendinimui neigiamą poveikį turi šie veiksniai: ekonominė situacija mieste, kvalifikuotų darbininkų bei kompetentingų specialistų pasiūla mieste, ekonominė situacija šalyje, tarybiniais laikais susiformavęs darbuotojų požiūris į darbą, o taip pat darbuotojų pasyvumas, iniciatyvių žmonių trūkumas, įmonės finansinių resursų stoka, nepakankama administracijos darbuotojų, aukštesnio lygio vadovų kompetencija.

Apibendrinant galima teigti, kad smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse yra nemažai personalo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo problemų, įmonės savo veikloje nesugeba tinkamai panaudoti darbuotojų potencialo, o tai neleidžia įmonėms suformuoti ilgalaikių konkurencinių pranašumų.

REKOMENDACIJOS

Atlikus personalo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo analizę, identifikavus personalo strateginio valdymo problemas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse Šiaulių mieste, SVV įmonių vadovams pateikiamos tokios **praktinės rekomendacijos**:

Atsižvelgiant į pastarojo laikmečio tendencijas, organizuojant darbuotojų ugdymą rekomenduojama: 1) kuo aktyviau taikyti grupinius mokymo metodus, kuriais skatinamas pačių besimokančiųjų aktyvumas ir ugdomi komandinio darbo įgūdžiai; 2) darbuotojų ugdymo procesą bent jau iš dalies individualizuoti, pagal specialistų atliktus įvertinimo centro, „360 laipsnių“ ar kitus tyrimus sudaryti individualias darbuotojų ugdymo programas, orientuotas į darbe reikalingų asmeninių kompetencijų didinimą; 3) darbuotojų grupėms (kolektyvams) parenkant ugdymo kryptis bei nustatant žinių bei įgūdžių poreikį, visų pirma, atsižvelgti į įmonės tikslus ir darbuotojų veiklos analizės rezultatus; 4) rinktis inovacinius mokymus, kurie orientuoti į permainas, atnaujinimą, struktūros keitimą ir naujų problemų formulavimą; 5) naudotis Atvirų knygų vadybos personalo valdymo koncepcija (OBM), kuria vadovaujantis darbuotojai mokomi dalykų, leidžiančių padidinti jų suinteresuotumą įmonės sėkme; 6) skatinti darbuotojus mokytis savarankiškai.

Organizuojant darbuotojų ugdymą, derėtų aktyviau naudoti įvairesnius būdus: mokymą darbo vietoje (MDV), praktines stažuotes, audiovizualinius metodus (telemokymą, distancinį mokymą organizuojant videokonferencijas), imitacinį mokymą, kompiuterizuotą mokymą, mokymą naudojant kompaktinius diskus (CD-ROM) ir internetą, specialios paskirties mokymą (pvz. vertybių skiepijimą, mokymą dirbti komandoje). Įvairių lygių vadovų ugdymui siūloma aktyviau naudoti darbo rotaciją, kuomet vadovai stažuojasi perkeliama iš vieno skyriaus į kitą. Taip pat į vadovų ugdymo procesą galėtų būti įtraukti šie metodai: dalyvavimas projektu grupėje, praktinių atvejų nagrinėjimas, valdymo žaidimai, seminarai už įmonės ribų, elgsenos modeliavimas, tobulinimo centrai darbo vietoje.

Kadangi vadovai ne visada objektyviai vertina situaciją įmonėje, nesugeba laiku diagnozuoti problemų, susijusių su darbuotojų pasitenkinimu, motyvacija, konfliktais, pasipriešinimu naujovėms, stresu darbe ir kt., įmonėms tikslinga aktyviau naudotis konsultacinių, vertinimo firmų paslaugomis ir taikyti darbuotojų vertinimo metodus: organizacijos klimato tyrimą (dar vadinamą mikroklimato tyrimą); darbo funkcijų efektyvumo tyrimą bei darbo vaidmenų tikslinimą; veiklos valdymo ir veiklos vertinimą; karjeros valdymo tyrimą; komunikacijos įmonėje tyrimą; bendrąjį personalo tyrimą; darbuotojų motyvacijos tyrimą; „Slapto pirkėjo“ tyrimą. Vadovų vertinimui rekomenduojama naudoti K. Tomo testą, vadovo psichologinio tipo nustatymą pagal D. Keirsi metodiką arba 6 Sigma metodiką.

Siekiant teisingai identifikuoti personalo problemas bei nustatyti galimus personalo problemų sprendimo būdus, siūloma naudoti: 1) svarbių problemų sąrašo metodą; 2) priežastinių faktorių analizę (PFA); 3) daugelio naudingų savybių teorijos metodą (*MAUT*); 4) P-G-P (pasirinkimas – galimybės - pasirinkimas) ciklą; 5) 3 + taisyklę; 6) japonų nemawashi praktiką.

Norint padidinti darbuotojų pasitenkinimą, motyvaciją bei siekiant sumažinti konfliktų darbe tikimybę, reikėtų: 1) taikyti naujų darbuotojų adaptavimo (orientavimo arba socializacijos) programas; 2) darbuotojus įtraukti į sprendimų rengimą ir priėmimą, aktyviau taikyti pastaruose metu populiarėjantį „valdymą bendradarbiaujant“, kuris remiasi valdymo galios su pavaldiniais dalijimusi ir aktyviu pavaldinių dalyvavimu rengiant strateginius bei taktinius planus; 3) naudoti įvairesnius darbuotojų skatinimo planus, pavyzdžiui, Scanlono, pelno dalijimosi, pajamų dalijimosi, priedų už nuopelnus, darbuotojų akcijų nuosavybės (DANP), o viduriniojo ir aukščiausiojo lygio vadovų skatinimui - akcijų opcionus; 4) sudaryti ir naudoti karjeros planus, didinančius darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis bei suformuojančius pagarbius vadovybės ir pavaldinių santykius; 5) taikyti kuo įvairesnius materialinio ir moralinio skatinimo būdus, siekiant maksimalaus poveikio kiekvienam iš darbuotojų.

Kadangi darbuotojai savo darbo užmokesčio teisingumą dažniausiai suvokia lygindami save su kitais darbuotojais, SVV įmonių vadovams į tai reikėtų atsižvelgti formuojant darbo užmokesčio ir materialinių paskatų sistemą. Darbuotojų darbui įvertinti turi būti naudojami aiškūs ir vieningi kriterijai, apibrėžti kokybiniai ir kiekybiniai standartai, kurie neturėtų būti pernelyg aukšti ir motyvuotų siekti aukštesnių rezultatų.

SVV įmonių vadovams, ir ypač tiems, kuriems personalo strategijos reikalingumas įmonėje kelia abejonių, reikėtų aktyviau domėtis personalo valdymo teorija bei kitų verslo įmonių žmoniškųjų išteklių valdymo praktika. Tai pakeistų vadovų nuomonės, kad personalo strategijos nereikia, nes: 1) įmonė maža (tai absoliučiai neteisinga ir neturinti loginio pagrindo nuomonė); 2) įmonėje yra didelė darbuotojų kaita. Geresnis susipažinimas su personalo srities klausimais, turėtų leisti vadovams teisingai suvokti priežastis – pasekmės ryšį. Nors kai kurie vadovai mano, kad didelė darbuotojų kaita – tai personalo strateginio planavimo trukdis, būtent personalo valdymo problemos gali sąlygoti didesnę darbuotojų kaitą - didelė darbuotojų kaita gali būti netinkamo personalo valdymo, personalo strategijos neturėjimo pasekmė.

DISKUSIJA

Kiekviena organizacija turi pasirinkti optimalią, įmonės vidinę situaciją bei jos išorinę aplinką atitinkančią personalo strategiją. Kadangi kiekviena organizacija yra savita, individuali, orientuota į skirtingus tikslus, išskirianti nevienodus prioritetus, veikianti skirtingoje aplinkoje, personalo strategijos kūrimas turi pasižymėti kūrybiškumu ir strateginiu išvalgumu. Personalo strategija turi didinti organizacijos adaptyvumą, jos gebėjimą prisiderinti prie esamos ir būsimos situacijos, būti pakankamai lanksti santykyje su kitomis funkcinėmis organizacijos strategijomis, turi padėti įmonei pasiekti numatytų tikslų, racionaliai panaudojant žmogiškuosius išteklius. Neabejojama, kad tinkamai parengta ir įgyvendinama personalo strategija sudaro prielaidas ilgalaikių įmonės konkurencinių pranašumų suformavimui.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad ne visos smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonės sugeba tinkamai vykdyti personalo strateginį planavimą. Pagrindiniai personalo valdymo probleminiai aspektai SVV įmonėse siejami su tuo, kad personalo padaliniams įmonių struktūroje dažnai skiriamas antraeilis vaidmuo, juose dirba nedaug žmonių, personalo valdymo metodai bei sprendimai tarpusavyje nederinami, stinga personalo valdymo bei strategijos kūrimo teorinių žinių ir praktinių įgūdžių, specialistų mokymui, jų tobulinimui skiriama per mažai dėmesio ir lėšų.

Atliktas tyrimas leido susidaryti gana bendrą vaizdą apie tai, kas vyksta dažnoje SVV įmonėje. Autorės manymu, tyrimo rezultatus, kurie gauti apklausus SVV įmonių vadovus, būtų prasminga palyginti su tų įmonių darbuotojų nuomonėmis, t.y. į tyrimą įtraukti ir darbuotojus. Tokiu būdu būtų galima išsiaiškinti vadovų ir darbuotojų nuomonių skirtumus (panašumus) personalo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo kontekste, o tai leistų tiksliau įvertinti personalo valdymo situacijos SVV įmonėse problemišumą, problemų priežastis, objektyviau vertinti vadovus ir jų darbą.

Siekiant gilesnės personalo strateginio valdymo analizės, būtų tikslinga surinkti įvairiapusiškesnę informaciją, atlikti duomenų faktoriinę analizę, atsakant į šiuos klausimus:

- Ø Ko labiausiai trūksta SVV įmonių vadovams, siekiant pagerinti personalo strateginį valdymą: žinių, finansinių išteklių lėšų ar laiko? Kokie egzistuoja kiti kliuviniai, personalo valdymą apsunkinantys veiksniai? Kokie įmanomi problemų sprendimo būdai?
- Ø Ar sėkminga personalo strategija atveda SVV įmones į sėkmę bei kokios yra pagrindinės sėkmingos personalo strategijos prielaidos; ar priešingai, sėkmingos įmonės vadovai, kurie „išsivaduoja“ nuo baimės dėl įmonės išgyvenimo,

pradedama pripažinti darbuotojus kaip įmonės vertybę, stengiasi geriau suvokti ir tenkinti jų poreikius, todėl pripažįsta personalo strategijos reikalingumą.

- Ø Ar būtina SVV įmonė turi būti finansiškai pajėgi, kad sugebėtų tinkamai motyvuoti savo darbuotojus? Kokie yra sektini, labiausiai pasiteisinantys, turintys didžiausią teigiamą efektą darbuotojų materialinio ir moralinio skatinimo būdai?
- Ø Ar kai kurių SVV įmonių prastėjantys rezultatai nėra sąlygoti kritiškos ir gan nepalankios vadovų nuomonės apie darbuotojus? Kokios galimybės SVV įmonėse, kurių vadovai turi neigiamą nuomonę apie savo darbuotojus, taikyti šiuolaikinę vadybą? Kokios įmonėse turėtų būti sudarytos sąlygos, kad būtų veiksmingas socialinio darbuotojų valdymo būdas?
- Ø Kaip bei kokius būdus naudojant galima nustatyti kiekvienam darbuotojui optimaliai tinkančią skatinimo sistemą?
- Ø Ar SVV įmonėje būtinas personalo padalinys (arba personalo specialistas)?
- Ø Kodėl Šiaulių miesto SVV įmonės gana vangiai naudojami samdomų personalo specialistų, konsultacinių formų paslaugomis?
- Ø Ar tas faktas, kad daugelis SVV įmonių vadovų įmonės problemas linkę sieti su išorinėmis grėsmėmis, nerodo, kad vadovai vengia patys prisiimti atsakomybę ir nenori pripažinti vidinių organizacinių nesklandumų bei pačių padarytų personalo valdymo klaidų?

LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2002 – 136 p.
2. Armstrong M. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas. – Vilnius: Alma litera, 2002 – 238 p.
3. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. – Kaunas: Technologija, 2000 – 228 p.
4. Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas: VDU, 2002 – 141 p.
5. Bakanauskienė I. Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, 1998, Nr. 8 – p. 17-30.
6. Baršauskienė V., Janulevičienė B. Žmogiškieji santykiai. – Kaunas: Technologija, 1999 – p. 287.
7. Bartosevičienė V., Vaitkevičius S. Įmonės strategijų formavimo instrumentarijus // Ekonomika ir vadyba. 2001, 53 – 60 p.
8. Beaumont P.B. Human resource management: key concepts and skills. – London: Sage Publ., 1996 – 372 p.
9. Bernardin H.J. Human resource management: an experimental approach. – Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003 – 630 p.
10. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996 – 76 p.
11. Butkus F.S. Organizacijos ir vadyba. – Vilnius: Alma litera, 1996 – 159 p.
12. Cole G.A. Strategic management: theory and practice. London, 1994 – 237 p.
13. Damašienė V. Valdymo pagrindai. – Šiauliai: ŠU, 2002 – 161 p.
14. Davenport T.O. Human capital: what it is and why people invest it. – San Francisco: Jossey-Bass Publ., 1999 – 251 p.
15. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001 - 344 p.
16. Rollinson D., Edwards D., Broadfield A. Organizational behavior and analysis: an integrated approach. – Harlow: Addison-Wesley, 1999 – 798 p.
17. Ehrenberg R.G. Modern labor economics: theory and public policy. – Boston: Addison Wesley, 2003 – 651 p.
18. Evans C. Managing for knowledge: HR's strategic role. – Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2003 – 276 p.
19. Yates F.J. Sprendimų valdymas. – Kaunas: Smaltija, 2004 – 224 p.

20. Fox J.J. Kaip tapti vadovu. – Kaunas: Šviesa, 2001 – 158 p.
21. Graham H.T. Human resources management. – London: Pitnam, 1998 – 435 p.
22. Hayes N. Managing teams: a strategy for success. – London: Thomson Learning, 2002 – 341 p.
23. Hall A. Managing people. – Maidenhead: Open University Press, 2003 – 702 p.
24. Hampden-Turner C. Managing people: across cultures. – Chichester: Capstone, 2004 – 376 p.
25. Heller R. Grupių valdymas. – Vilnius: Alma Litera, 2000 – 72 p.
26. Jackson S. E. Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management. – San Francisco: Jossey-Bass, 2003 – 452 p.
27. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996 – 284 p.
28. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998 – 413 p.
29. Juozaitienė L., Staponkienė J. Verslo ir vadybos įvadas. – Šiauliai: ŠU, 2002 – 168 p.
30. Karnegis D. Kaip įsigyti draugų ir įdiegti įtaką žmonėms. – Vilnius: Credo, 1998 – 142 p.
31. Legge K. Human resource management: rhetorics and realities. – Basingstoke: Palgrave, 2000 – 385 p.
32. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa. 2001 – 221 p.
33. Lukoševičius K., Martinkus B. Verslo vadyba. – Kaunas: Technologija, 2001 – 545 p.
34. Makštutis A. Strateginio valdymo principai. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001 – 363 p.
35. Martinkus B., Savanevičienė A. Darbo ekonomika. – Kaunas: Technologija, 1996 – 146 p.
36. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000 – 184 p.
37. Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai. – Kaunas: Technologija, 2001 – 143 p.
38. Peretti J.M. Žmogiškieji ištekliai. – Paryžius, 1998 – 618 p.
39. Perrewe P.L., Kacma K.M. Strategic human resource management. – Fort Worth: The Dryden Press, 1996 – 764 p.
40. Renckly R. Human resources. –Hauppauge: Barron's, 1997 – 274 p.
41. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: „Poligrafija ir informatika“, 2003 – 374 p.
42. Sakalas A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. – Kaunas: Technologija, 1996 – 231 p.

43. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. – Kaunas: Technologija, 1998 – 248 p..
44. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000 – 205 p.
45. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003 - 277 p.
46. Savanavičienė A. Smulkaus ir vidutinio verslo konkuravimo strateginiai aspektai /Inžinerinė ekonomika. 1999. Nr.3 (14), 31-34 p.
47. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998 – 274 p.
48. Shuler R. Human Recourse Management Choices and Organization Strategy. – St. Paul, MN: West, 1998 – 802 p.
49. Stoner A., Freeman E., Gilbert R. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001 – 662 p.
50. Stoškus S. Bendrieji vadybos aspektai. – Šiauliai: ŠU. 2002 – 270 p.
51. Stokes D.R. Small business management. – London: DP publications Ltd, 1992 – 408 p.
52. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros formavimas. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002 – 206 p.
53. Šilingienė V. Kolektyvinis valdymas. – Kaunas: Technologija, 1998 – 101 p.
54. Torrington D. Personnel management: a new approach. – New York: Prentice Hall 1991 – 702 p.
55. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003 – 626 p.
56. Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. – Vilnius: VVK, 2001 – 265 p.
57. Vijeikienė B., Vijeikis J. Komandinio darbo pagrindai. – Vilnius: Rosma, 2000 – 134 p.
58. Woodrow S. H. Kitokia vadyba. – Vilnius: Euroidėja, 2003 – 32 p.
59. Clegg B. Как мотивировать людей. – Санкт-Петербург: Нева, 2003 – 222 p.
60. Kusy M. Теперь или никогда: новый стиль управления.– Санкт-Петербург: Питер, 2003 – 243 p.
61. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – Москва: ИНФРА-М, 2000 – 174 p.
62. Ross J. Создайте сильную команду! : Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002 – 159 p.
63. Роббинс С. Правда об управлении персоналом. – Москва: Вильямс. 2003 – 298 p.
64. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Технология создания команды. – Санкт-Петербург: Нева, 2004 – 146 p.
65. Whitmore J. S. Coaching - новый стиль менеджмента и управления персоналом. – Москва: Финансы и статистика, 2000 – 387 p.

PRIEDAI

7 K taisyklė, tobulinant organizacijos bendravimo procesus

1.	nurodymai turi būti duodami aiškiai nustatytam adresatui – konkrečiam asmeniui, asmenų grupei;
2.	jie turi būti konkretūs, aiškūs, būtina įsitikinti, ar jie buvo teisingai suprasti;
3.	jų sudėtingumas turi atitikti juos vykdančių darbuotojų kvalifikaciją;
4.	turi būti nustatytas tikslus ir realus užduoties įvykdymo terminas;
5.	vienu metu tam pačiam darbuotojui neturi būti duodama daug skirtingų užduočių;
6.	užduotys turi būti paremtos reikalingais darbo, materialiniais ir finansiniais ištekliais;
7.	atskirais atvejais turi būti numatytos specialios atlyginimo už atliktą užduotį sąlygos.

Motyvacijos koncepcijų raidos etapai ir pagrindinės charakteristikos

	<i>Pirmos kartos motyvacijos koncepcijos (1900-1950)</i>	<i>Antros kartos motyvacijos koncepcijos (1950- 1990)</i>	<i>Trečios kartos motyvacijos koncepcijos (po 1990 m.)</i>
Epocha	Industrializacija (žymiausias atstovas – <i>F.Tayloras</i>)	Žmogiškųjų santykių judėjimas (žymiausi atstovai – <i>A. Maslowas</i> , <i>F. Herzbergas</i>)	Sisteminis mąstymas ir globalinė vizija (intuityvioji vadyba)
Požiūris į darbuotoją	Visi darbuotojai panašūs. Identiški sprendimai visiems darbuotojams.	Visus individus galima suskirstyti į dideles grupes. Sprendimus sąlygoja situacijos	Kiekvienas individas skirtingas. Unikalūs sprendimai kiekvienam sudėtingos socialinės- ekonominės sistemos asmeniui
Svarbiausieji motyvacijos svertai	Baimė / lūkesčiai Materialinės arba finansinės priemonės	Darbuotojų pažinimas Darbuotojų adaptacija Dalyvavimo pripažinimas	Saviraiškos galimybės Vidinė motyvacija

Strateginio planavimo nauda ir reikšmė

Strateginio planavimo naudingumo aspektai	
§ apibrėžti įmonės ribas ir veiklos kryptis	§ sumažinti sprendimų priėmimo riziką; palengvinti kontrolę
§ analizuoti įmonę kaip sistemą ir siekti, kad visos jos dalys veiktų įmonės naudai	§ greičiau ir lengviau priimti sprendimus, nes yra aiškūs jų priėmimo kriterijai ir prioritetai
§ orientuoti įmonės vadovų mąstymą ir veiklą į ateitį, padidinant įmonės galimybes išvengti pavojų	§ optimaliai išnaudoti konkurencinius pranašumus
§ racionaliai paskirstyti įmonės išteklius (tarp veiklos rūšių ir išdėstant laike); padidinti dirbančiųjų darbo našumą	§ nustatyti įmonės tikslus bei padeda jų siekti, leidžia numatyti konkrečius veiksmus, terminus, paskirti dalyvius ir vykdytojus, nustatyti atsakomybę
§ užtikrina įmonės veiklos lankstumą, prisitaikymą prie aplinkos, o kartu ir visuomenės pripažinimą	§ suteikia krypties pojūtį, leidžia sutelkti dirbančiųjų pastangas
§ padeda nustatyti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses bei sudaryti veiksmų programas, kad būtų išnaudotos tos išgalės ir išvengta galimų grėsmių	§ stimuliuoja ateities analizavimą ir aiškios organizacijos vystymosi krypties suvokimą
§ suvienija darbuotojų pastangas siekiant aiškių bendrų kompanijos tikslų	§ leidžia racionaliai paskirstyti išteklius aiškiai nustatant veiklos prioritetus

Darbuotojų vertinimo metodai

Metodai	
§ Tikslinio valdymo metodas (TV) vadovas kiekvienam darbuotojui suformuoja konkrečius išmatuojamus tikslus ir periodiškai kartu su juo aptarinėja kaip sekasi juos įgyvendinti	§ Kompiuterizuotas darbo atlikimo vertinimas (kaupiamos pastabos apie pavaldinius pagal tam tikrus kriterijus, o po to pagal programą gaunamas įvertinimas
§ Grafinės vertinimų skalės metodas (išvardijami kriterijai ir jų vertinimai)	§ Su poelgiais susijusios vertinimo skalės (SPSVS) kai kiekybinė skalė siejama su konkrečiais aprašomaisiais gero ar blogo darbo atlikimo pavyzdžiais
§ Alternatyvaus rangavimo metodas (subanguojami darbuotojai nuo geriausio iki blogiausio)	§ Kritinių įvykių metodas (registruojami neįprastai geri ir nepageidaujami darbuotojo su darbu susiję poelgiai ir aptarimai su darbuotoju iš anksto numatytais laikotarpiais)
§ Porinio palyginimo metodas (kiekvienas vertinamas pavaldinys suporuojamas bei palyginamas pagal kiekvieną kriterijų su kitu pavaldiniu)	§ Priverstinio suskirstymo metodas (iš anksto nustatytu procentu darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus)
§ Elektroninis darbuotojo stebėjimas (EDS) vadovai gali pasiekti savo darbuotojų kompiuterių terminalus bei telefonus	

Dažniausios vadovo klaidos darbuotojų atrankos interviu metu

Klaidos	Jų apibūdinimas
Pirmo įspūdžio efektas	Labai dažnai pirmos kelios interviu akimirkos nulemia subjektyvią atrankos vedėjo nuomonę, ir tolimesnis pokalbis su kandidatu tampa mažiau efektyvus.
Išankstinės informacijos turėjimas	Dažniausiai interviu vedėjas turi tam tikros išankstinės informacijos apie kandidatą. Natūralu, kad tai veikia jo nuomonę ir sprendimus. Tačiau ši informacija gali nevisiškai atspindėti tikrąją padėtį ir taip iškreipti interviu vedėjo sprendimus.
Kontrasto efektas	Daugelyje gyvenimo sferų galioja toks reiškinys – po labai gero (tinkamo, malonaus ar kt.) dalyko tiesiogiai sekantis vidutinis atrodo kaip blogas (netinkamas, nemalonus ar kt.), nes susidaro didelis kontrastas tarp šių dalykų. Interviu ne išimtis. Jei po labai netinkamo ir blogai pasirodžiusio kandidato seks vidutinio tinkamumo, interviu vedėjui jis gali pasirodyti labai geru kandidatu, ir taip įmonė gali priimti netinkamą žmogų.
Stereotipai	Atrankos vedėją taip pat veikia jo susikurti stereotipai, klaidingi įsivaizdavimai apie lyčių vaidmenis, orientavimasis tik į vieną kandidatų savybę ignoruojant kitas, ne mažiau svarbias.

Atlygio už darbą procesinis modelis

Žingsniai	Apibūdinimas
1 žingsnis: Atlygio planavimas.	Pirmas žingsnis įdiegiant atlygio už darbą sistemą yra nustatyti bendrą organizacijos atlygio planą. Yra daug atlygio būdų, kuriuos galima derinti, norint sukurti įmonės atlygio planą. Darbuotojui galima atlyginti alga, premijomis, akcijų pasirinkimu, nefinansiniu atpildu, tokiu kaip prabangos daiktai ar dovanos. Organizacija taip pat turėtų apsispręsti, kur ji norėtų „atsidurti“, vertinant pagal darbuotojų atlygį, palyginus su kitomis įmonėmis. Šis aspektas labai svarbus siekiant išlaikyti darbuotojus. Labai svarbu tai, kad organizacija sugebėtų užtikrinti, kad atlygio principų būtų nuosekliai laikomasi visoje įmonėje ir kad jie būtų tinkamai suderinti su finansavimo planais.
2 žingsnis: Tikslų valdymas.	Šiame etape reikia numatyti bendrus organizacijos tikslus, su jais supažindinti įmonės darbuotojus. Pastebima, kad daugelyje organizacijų yra problemų dėl tikslų identifikavimo, todėl darbuotojai tarsi netenka galimybės efektyviai prisidėti prie organizacijos siekių įgyvendinimo.
3 žingsnis: Paskatinimų valdymas.	Didelę reikšmę atlygio strategijoje turi numatytas papildomas paskatinimas, tinkamai apibrėžti skatinimo planai. Svarbu ilgalaikis darbuotojų skatinimo planavimas, atlygio lankstumas įvairius darbus dirbantiems asmenims ar komandoms. Paskatinimai turi būti suderinti su atlygio strategijos pagrindinėmis nuostatomis bei biudžetu.
4 žingsnis: Veiklos valdymas	Galutinis atlygio už darbą modelio aspektas - tinkamai įvertinti darbuotojų darbą organizacijoje. Siekiant teisingai atlyginti darbuotojui už jo darbą įmonėje, pagal konkrečius kriterijus (rodiklius) reikėtų apibrėžti individualaus darbuotojo sėkmės (nesėkmės) lygius, darbo kokybės standartus, sukurti sistemą, pagal kurią galima būtų tarpusavyje palyginti darbuotojus.

Darbuotojų moraliniai stimulai ir jų apibūdinimas

Stimulai	Apibūdinimas
Įmonės pavadinimas (korporatyvinis brendas	Kiekvienas darbuotojas troško dirbti įmonėje, kuri yra žinoma, sėkminga ir prestižinė. Daugelis pripažįsta, kad darbuotojo sėkmingos karjeros elementas yra kadrų rotacija, kuri labiau pasireiškia būtent didesnėje įmonėje. Įmonėse dažniau naudojama horizontali rotacija, kurią taip pat galima priskirti prie moralinių motyvacijos būdų.
Galimybė realizuoti save kaip darbuotoją	Šame kontekste aktualus darbuotojo statusas ir įgaliojimai, darbuotojo vystymosi galimybės. Darbuotojas nematantis galimybių tobulėti, „augti“ nesuinteresuotas „įrodinėti savo galimybių“, o tai mažina atliekamo darbo efektyvumą. Taigi naujos patirties, naujų žinių įsigijimas tai - stipri personalo motyvacijos priemonė.
Savo dalyvavimo organizacijos veikloje suvokimas	Darbuotojo dalyvavimas kuriant įmonės strategiją, nustatant uždavinius, sprendžiant problemas bei priimant sprendimus didina jo atsidadimą įmonei, motyvaciją gerai dirbti.
Darbuotojų informuotumas apie situaciją kompanijoje	Pastovus darbuotojų informavimas apie pasiekimus arba apie ištikusias nesėkmes sukelia bendrumo jausmą. Tokios informacijos pateikimo būdai gali būti, pavyzdžiui, įmonės informacinis leidinys arba įmonės internetinis tinklapis.
Kompanijos stabilumas	Šis stimulas darbuotojui sukelia pasitikėjimo įmone jausmą. Pastebima tendencija; jei įmonę ištinka krizė, net ir patys ištikimiausi darbuotojai pradeda žvalgytis naujo darbo kitose įmonėse.
Kolektyvinis darbas	Įmonėje egzistuojant darniai dirbančioms komandoms, formalioms ar neformalioms grupėms didėja darbuotojų bendruomeniškumo jausmas, lojalumas įmonei, susitelkimas siekiant tikslų.
Darbuotojų įvertinimas	Darbuotojams svarbus jų darbo vertinimas ir ypač jų darbinių pastangų teigiamas įvertinimas (sveikinimai, įvairios padėkos ir pan.). Norint tinkamai panaudoti šį darbuotojų nematerialinį stimulą tikslinga būtų parengti įmonės personalo vertinimo mechanizmą. Darbuotojų veiklos vertinimo rezultatai galėtų būti siejami su karjeros galimybėmis: pakėlimu/ pažeminimu tarnyboje, atlyginimo paaukštinimu/sumažinimu, perkėlimu į kitą ofisą, atskirą kabinetą ir kt. darbuotojų vertinimas gali remtis ir parengtais vertinimo blankais (anketomis), kur darbuotojas nurodytų svarbiausius savo asmeninius pasiekimus, planus ateičiai, kliūtis bei kilusias problemas.

Nepiniginio skatinimo būdai

Būdai	
§ profesionalios karjeros galimybė	§ dovanos - čekiai, kurie suteikia darbuotojams galimybę įsigyti prekių už tam tikrą sumą, apsilankyti teatre, kinoteatre ar sporto klube
§ darbuotojo reikšmingumo įvertinimas iš vadovybės pusės	§ teisingai organizuota naujų darbuotojų profesinė adaptacija
§ padėkos žodžiai; darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga ir dovanų įteikimas	§ įmonės švenčių organizavimas atsižvelgiant į personalo pageidavimus
§ darbuotojų stažuotės organizacijos filialuose užsienyje (arba kitose analogiška veikla užsiimančiose įmonėse užsienyje)	§ darbuotojo vardo paminėjimas produkto pavadinime, pakuotėje; paslaugoje arba įrangoje kaip kūrėjo, kaip produkto/paslaugos tobulinimo programos autoriaus, ar kaip geriausio įmonės darbuotojo
§ mokymosi galimybių suteikimas	§ siuntimas į seminarus, konferencijas, kvalifikacijos kėlimo kursus; horizontali rotacija, leidžianti sulaikyti darbuotą įmonėje
§ “geriausio mėnesio darbuotojo” vardo suteikimas	§ nemokomas maitinimas darbo metu, draudimas ir kt
§ dovanos už atsidavimą įmonei, ilgametį darbą	§ darbuotojo nuotraukos įdėjimas į įmonės laikraštį arba tinklapį
§ suteikiama pirmenybė pasirenkant darbo ir atostogų laiką	§ speciali publikacija apie darbuotoją ir jo pasiekimus
§ įvairių suvenyrų (marškinėlių, puoduko, kepurė, užrašų knygelės ir kt.) su specialiuoju paženklinimu įteikimas (pvz., “geriausias darbuotojas”, “geriausias vadybininkas”)	§ skelbimų lenta, išvardijant geriausius darbuotojus, savo srities specialistus

Atvirų knygų vadybos (OBM) pagrindiniai etapai

ETAPAI	APIBŪDINIMAS
Bandymo atlikimas	Tikslinga OBM pradėti taikyti tik viename skyriuje (bandomajame), ypač tame, kuriame viršijamos išlaidos ir kuris yra akivaizdžiai neefektyvus. Didžiausia grėsmė ir vadovų nerimas tai, kad finansinė informacija nepatektų konkurentams. Ši rizika pagrįsta, tačiau „ji mažiau skausminga, negu neinformuotas, nemotyvuotas personalas“.
Verslo pagrindų mokymas	Visų pirma reikia iširti personalą, kad galima būtų išsiaiškinti jų verslo supratimo lygį. Tuomet gali būti parinktos tinkamos mokymo priemonės, kuriomis bus pasiektas darbuotojų „verslo raštingumas“, personalas išmoks skaityti pagrindinius finansinius rodiklius, pradės suprasti pajamų deklaraciją ir balansą, suvoks, kaip dirba įmonė ir kokie veiksniai veikia jos pelną.
Svarbiausios informacijos naudojimas – „buvimas aktuali“	Reikėtų atmesti nesvarbią informaciją ir pateikti skaičius (paskaičiavimus), kurie susiję su kasdieniais, darbuotojams aiškiai suvokiamais darbais. Darbuotojų žinioms pagilėjus, galima didinti ir informacijos, kuri pateikiama darbuotojams, kiekį. Galima pastebėti, kad kai kurios įmonės neatskleidžia duomenų apie atlyginimus, tik parodo bendrąsias išlaidas darbo užmokesčiui.
Susitikimų periodiškumo nustatymas	Būtina kas keletą mėnesių (nors vieną kartą per ketvirtį) susitikti su darbuotojais ir smulkiau aptarti nagrinėjamus klausimus. Tokių iš anksto suplanuotų susitikimų metu vykdomi mokymai ar kiti užsiėmimai darbuotojų žinioms gilinti.
Pranešimai apie finansines naujienas	Darbuotojų gebėjimas matyti savo pasiūlymų, sprendimų įtaką įmonei, jos pelnui yra be galo svarbus. Šiai funkcijai atlikti tinka skelbimų lenta ar kitos vidinės komunikacijos priemonės, prie kurių personalui būtų paprasta ir nesudėtinga „prieiti“.
Dalijimasis veiklos vaisiais - „pyrago dalies darbuotojams davimas“	Kad darbuotojai jaustųsi reikšmingi su jais turi būti elgiamasi kaip su bendrasavininkais, o tai reiškia - jiems reikia atiduoti dalį pelno. Toks darbuotojų pripažinimas paskatina personalą dar aktyviau ir atsakingiau dalyvauti siekiant bendros įmonės sėkmės, o kartu ir savo asmeninės naudos.
Galių suteikimas	Darbuotojams turi būti suteikta galimybė savo idėjas paversti veiksmu, realiai matyti konkretaus sprendimo vykdymą. Tačiau įmonė turėtų saugotis „fiktyvių teisių sindromo“, kai darbuotojai įsivaizduoja, jog turi įgaliojimus priimti finansinius sprendimus. Turint tai omenyje, reikia iš karto dalykiškai nustatyti, kokius įgaliojimus, kokias sprendimo teises jie turi

Streso darbe indikatoriai

STRESO POŽYMIAI	
§ vis dažnesnės darbuotojų klaidos bei didesni patiriami nuostoliai	§ dažni ginčai, konfliktai, apkalbos, intrigos
§ kolektyve tvyranti įtampa	§ išryškėjęs darbuotojų irzlumas
§ laiku neįvykdomi planai, nes sprendimai priimami per lėtai	§ maža dirbančiųjų motyvacija; menkas bendradarbiavimas
§ nenoras dalyvauti bendruose poilsio vakarėliuose	§ darbo efektyvumo ar produktyvumo sumažėjimas
§ padažnęję darbuotojų susirgimų atvejai	§ dažni vėlavimai ir ankstyvi išėjimai iš darbo bei dažnos pertraukos darbo metu
§ darbuotojų pretenzijos dėl darbo instrukcijų ir nurodymų (pageidaujama, kad jos būtų tiksliau ir aiškiau apibrėžtos)	§ šalti ar net priešiški darbuotojų ir administracijos santykiai

Vertikalios komunikacijos organizacijoje apibūdinimas

Komunikacijos kryptis	Apibūdinimas
Komunikacija „žemyn“	<p>Kai asmuo, užimantis aukštesnę vietą organizacijos hierarchijoje, siunčia informaciją asmenims, kurie toje pačioje struktūroje užima žemesnes pozicijas, t.y. informacijos srautai susiformuoja aukščiausiam valdymo lygyje ir perduodami iki žemiausiojo. Šiuo atveju vyksta visapusiškas organizacijos narių informavimas, pateikiant jiems asmeninę informaciją, darbinės instrukcijas, darbinius paaiškinimus, procedūrinę informaciją ir apmokymo instrukciją. Komunikacija „žemyn“ taip pat skirstoma į: vienpusę (vadovas pateikia informaciją ir nesiekia grįžtamojo ryšio), dvipusę (laisvas pasikeitimas idėjomis), vienpusę su grįžtamoju ryšiu (vadovas pateikia informaciją ir pasitikslina, kaip ji suprasta).</p>
Komunikacija „aukštyn“.	<p>Kai asmuo, užimantis žemesnę vietą organizacijos hierarchijoje, siunčia informaciją asmenims, kurie toje pačioje struktūroje užima aukštesnes pozicijas. Dažniausiai tokia kryptimi perduodamos ataskaitos apie tai, ką pavaldiniai daro, neišspręsto sidabro problemos, patobulinimų pasiūlymai, informacija apie pavaldinių santykius ir pasitenkinimą darbu.</p>

Personalo vertinimo paskirtis

Vertinimas	Apibūdinimas
Išorinė personalo atranka	Kai vertinamos specifinės kompetencijos, sudaroma didesnė galimybė palyginti kandidatus į tam tikras pareigybes ir pasirinkti tinkamiausius
Vidinė personalo atranka	Atskleidžia vidinius įmonės personalo išteklius, sudaro sąlygas geriausiems darbuotojams daryti karjerą
Darbuotojų potencialo įvertinimas ugdymo srityje	Įvertinama darbuotojų kompetencija ir galimybės, planuojama karjera, sudaromos individualios mokymo programos
Pokyčių įmonėje valdymas	Norint atlikti personalo auditą, įvertinami įmonės personalo ištekliai ir jų galimybės, jų atitikimas įmonės planams, numatomos veiksmingiausios vadybos priemonės

ANKETA

PERSONALO STRATEGIJA, JOS KŪRIMO BEI ĮGYVENDINIMO PROBLEMOS SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮMONĖSE

Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantė Jurga Selvenienė nagrinėja personalo strategijos kūrimo procesą smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonėse, *siekiant išsiaiškinti dažniausiai įmonėse kylančias personalo strategijos kūrimo bei įgyvendinimo problemas, taikomus jų sprendimo būdus.*

Gerbiami tyrimo dalyviai, kiekvieno Jūsų, ***kaip SVV įmonių vadovo***, nuomonė bei suteikta informacija tyrimui yra labai s v a r b i, siekiant nagrinėjamaais klausimais išsiaiškinti realią situaciją įmonėse.

Labai prašau atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus. Kadangi bus naudojami tik apibendrinti duomenys, **anonimiškumas garantuojamas!**

Iš anksto dėkoju ir linkiu sėkmės !

**Jums tinkantį atsakymo variantą pažymėkite arba
įrašykite savo atsakymą!**

Jeigu kiltų klausimų ar neaiškumų, skambinti tel. 8-614-33253

Pradedame pildyti.

Sėkmės!

I dalis

1. Nurodykite įmonės įsteigimo metus: _____ m.

2. Nurodykite įmonės tipą:

- § Individualioji įmonė (II)
- § Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)
- § Kita (įrašykite) _____

3. Koks įmonės veiklos pobūdis? Nurodykite pastaraisiais metais realiai įmonės vykdytas veiklas (įrašykite):

- § Gamybinė Veiklos: _____
- § Prekybinė Veiklos: _____
- § Paslaugų Veiklos: _____

4. Nurodykite įmonės veiklos rodiklius 2002-2004 m. laikotarpiu bei jų prognozes 2005 m. ir 2006 m. (įrašykite)

Įmonės rodikliai (tūkst. Lt)	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m. ^P	2006 m. ^P
§ Pardavimai					
§ Bendrasis pelnas (nuostolis)					
§ Grynas pelnas (nuostolis)					
§ Investicijos					

2005 m. ^P - įmonės vadovybės 2005 metams suplanuoti rodikliai (šis žymėjimas naudojamas ir 5, 6 klausimuose)

5. Kaip keitėsi darbuotojų skaičius ir struktūra įmonėje 2002-2004 m. bei kaip tai numatoma keisti netolimoje ateityje?

Darbuotojų skaičius pagal grupes	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m. ^P	2006 m. ^P
§ Administracija					
§ Darbininkai					
§ Kita (įrašykite).....					
Iš viso					

* jei 2005-2006 m. nenumatyta samdyti naujų darbuotojų, padėkite brūkšnelį „-“, o jei konkretūs skaičiai nėra žinomi, t.y. personalo poreikis nėra suplanuotas, įrašykite „n. d.“

6. Kaip keitėsi ir koks planuojamas darbuotojų vidutinis darbo užmokestis įmonėje?

Vidutinis darbo užmokestis, Lt.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m. ^P	2006 m. ^P

II dalis

1. Nurodykite savo (t.y. įmonės vadovo) svarbiausias charakteristikas:

Amžius	Bendras vadovaujamo darbo stažas	Vadovaujamo darbo šioje įmonėje trukmė	Lytis	Išsilavinimas bei įgyta specialybė/specializacija (įrašykite)
§ Iki 30 m. <input type="checkbox"/>	§ Iki 10 m. <input type="checkbox"/>	§ Iki 10 m. <input type="checkbox"/>	§ Mot. <input type="checkbox"/>	
§ 30-40 m. <input type="checkbox"/>	§ 10-20 m. <input type="checkbox"/>	§ 10-20 m. <input type="checkbox"/>	§ Vyr. <input type="checkbox"/>	
§ 40-55 m. <input type="checkbox"/>	§ 20-30 m. <input type="checkbox"/>	§ 20-30 m. <input type="checkbox"/>		
§ Dg. nei 55 m. <input type="checkbox"/>	§ Dg. nei 30 m. <input type="checkbox"/>	§ Dg. nei 30 m. <input type="checkbox"/>		

2. Kokios savybės, Jūsų manymu, vadovui yra pačios svarbiausios bei nurodykite, ar Jūs tų savybių turite?

Sėkmingam vadovavimui būtinos savybės (įrašykite 5):	Šių savybių turėjimas (neturėjimas) Jūsų atžvilgiu			
	TURIU	Tikriausiai turiu	Tikriausiai neturiu	NETURIU
1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Įvertinkite poreikį tobulinti atskiras darbinės veiklos sritis, valdant įvairius išteklius, įmonėje.

Darbinės veiklos sritys	Tobulinimo poreikį apibūdinančios situacijos			
	Labai reikia	Reikia	Nelabai reikia	Nereikia
§ Darbas su žmonėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Darbas su objektais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Darbas su informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Nurodykite reikšmingumo koeficientus, vertinant, kokią įtaką įmonės sėkmei turi atskiros veiksmų grupės.

Veiksniai	Reikšmingumo koeficientai*
§ Pinigai, kitos materialinės gėrybės	<input type="checkbox"/>
§ Darbuotojai	<input type="checkbox"/>
§ Informacija	<input type="checkbox"/>
Iš viso	1

*pvz. 0,3; 0,5 ir kt., kad jų suma būtų lygi 1.

5. Kaip Jūs vertinate įmonės darbuotojų pastangas gerai atlikti darbą (nurodykite procentinį darbuotojų pasiskirstymą)

Darbuotojų dalys*, kurios:				
Labai stengiasi	Stengiasi	Truputį stengiasi	Beveik nesistengia	Visiškai nesistengia
<input type="checkbox"/> proc.	<input type="checkbox"/> proc.	<input type="checkbox"/> proc.	<input type="checkbox"/> proc.	<input type="checkbox"/> proc.

*procentinių dydžių suma turi būti lygi 100 proc.

6. Įvertinkite įmonės darbuotojų pasiskirstymą, nurodant, kiek jų tarpe yra tenkinančiųjų tik pirminius poreikius, o kiek – ir pirminius, ir antrinius poreikius?

Darbuotojų dalis, kai dirbant tenkinami tik pirminiai poreikiai: fiziologiniai, saugumo	Darbuotojų dalis, kai dirbant tenkinami ir pirminiai, ir antriniai poreikiai (socialiniai, pagarbos, saviraiškos)
<input type="checkbox"/> proc.	<input type="checkbox"/> proc.

7. Kaip vertinate darbuotojų kvalifikaciją bei kompetenciją? (įvertinkite atskirai administracijos ir darbininkų)

Darbuotojų grupės	Darbuotojų kvalifikacijos bei kompetencijos vertinimas				
	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Labai blogai
§ Administracija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Darbininkai/kiti darbuotojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kokia darbuotojų kaita įmonėje? Pažymėkite bei nurodykite pagrindines tokios situacijos priežastis (įrašykite)

§ Didelė	<input type="checkbox"/>	Kodėl?
§ Vidutinė	<input type="checkbox"/>	Kodėl?
§ Maža	<input type="checkbox"/>	Kodėl?

9. Kokia dažniausia darbuotojų atleidimo priežastis įmonėje?

§ Samdos sutarties laiko pabaiga	<input type="checkbox"/>
§ Abipusiu susitarimu	<input type="checkbox"/>
§ Atleidimas darbuotojo pageidavimu	<input type="checkbox"/>
§ Atleidimas darbdavio pageidavimu	<input type="checkbox"/>

10. Kaip vertinate savo (vadovo) susipažinimą su naujausia personalo planavimo ir valdymo teorija?

§ Esu gerai susipažinęs, nuolat domiuosi šia sritimi	<input type="checkbox"/>
§ Esu šiek tiek susipažinęs, kartais domiuosi šia sritimi	<input type="checkbox"/>
§ Nesu susipažinęs, niekada neteko domėtis šia sritimi	<input type="checkbox"/>

III dalis

1. Kaip vertinate personalo strategijos reikalingumą SVV įmonei?

§ Labai reikalinga	<input type="checkbox"/>
§ Reikalinga	<input type="checkbox"/>
§ Abejoju, ar reikalinga	<input type="checkbox"/>
§ Visiškai nereikalinga	<input type="checkbox"/>

Jei į 1 klausimą atsakėte „Abejoju, ar reikalinga“ arba „Visiškai nereikalinga“, paaiškinkite, kodėl taip manote?

2. Nurodykite situaciją įmonėje geriausiai apibūdinančią teiginį, vertinant personalo strategijos reikšmę:

- § Vykdoma pasirinkta personalo strategija ir nuo jos visiškai nenukrypstama
- § Personalo strategijos nėra, o su personalu susiję klausimai sprendžiami iš karto jiems iškilus
- § Yra parengta personalo strategija, tačiau ji yra pernelyg formali, todėl ja nesivadovaujama
- § Personalo strategija įgyvendinama lanksčiai, t.y. kilus poreikiui iš anksto suplanuoti veiksmai keičiami

Jei Jūsų įmonėje nevykdomas formalus personalo strateginis planavimas (nėra oficialiai patvirtintos personalo strategijos) 3, 4 klausimus ir 5 klausimo pirmąją dalį (apie šiuo metu įgyvendinamą strategiją) praleiskite.

3. Kelių metų laikotarpį apima šiuo metu įmonėje įgyvendinama personalo strategija?

- § Iki 2 metų
- § 2-3 metų
- § 3-4 metų
- § 4-5 metų
- § Kita (įrašykite) _____ metų

4. Į kokius personalo pokyčius: kokybinius ar kiekybinius orientuojamasi įmonės personalo strategijoje bei, koks, Jūsų nuomone, optimalus variantas, vertinant šiuo požiūriu?

Įmonės personalo strategijoje:	Šiuo metu realizuojamoje strategijoje:	Geriausia, kad strategijoje būtų:
§ Labiau akcentuoti kiekybiniai personalo pokyčiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Labiau akcentuoti kokybiniai personalo pokyčiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Akcentuoti tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai personalo pokyčiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Nurodykite, kas aktyviausiai dalyvavo kuriant Jūsų įmonės personalo strategiją bei koks, Jūsų manymu, geriausias personalo strategijos kūrimo variantas (vertinant tai, kas ją turėtų rengti)?

Personalo strategijos rengimą apibūdinančios situacijos:	Šiuo metu įgyvendinamą strategiją rengė*	Strategiją turėtų rengti:
§ Jūs, t.y. įmonės vadovas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Personalo skyriaus vadovas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Jūs (įmonės vadovas) ir personalo skyriaus vadovas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Įmonės darbuotojų grupė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Išorės konsultantai (sandomi specialistai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Įmonės aukščiausios grandies vadovai kartu su konsultantais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* jei įmonėje personalo strategija nėra sukurta, šią klausimo dalį praleiskite

6. Kokie yra Jūsų įmonės personalo planavimo uždaviniai? (galite pažymėti kelis atsakymus)

- § Nurodyti organizacijos narių veiksmų kryptį
- § Suderinti organizacijos padalinių ir jos narių pastangas
- § Įvertinti galimas kliūtis ir numatyti būdus joms įveikti
- § Sudaryti sąlygas nuolat sekti veiklą, pastebėti jos trūkumus ir laiku juos šalinti, išvengti atsitiktinių neapgalvotų sprendimų pavojaus

7. Kokie yra pagrindiniai įmonės personalo strategijoje numatyti tikslai? (įrašykite)

§ _____

§ _____

§ _____

§ _____

8. Koks dėmesys įmonės personalo strategijoje skiriamas darbuotojų mokymui, jų kvalifikacijos kėlimui?

- § Labai didelis
- § Didelis
- § Vidutinis
- § Mažas
- § Labai mažas

9. Kokios įmonės personalo strategijoje išskirtos prioritetingos darbuotojų mokymo/-si kryptys? (galite pažymėti kelis atsakymus)

- § Aukštasis universitetinis išsilavinimas
- § Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas
- § Kvalifikacijos kėlimo kursai
- § Seminarai
- § Savarankiškas mokymasis, paremtas asmenine iniciatyva
- § Kita (įrašykite).....

10. Dažniausiai įmonės darbuotojų studijų aukštosiose ir kitose mokyklose išlaidas:

- § Apmoka įmonė
- § Iš dalies apmoka įmonė
- § Įmonė išlaidų neapmoka, tačiau sesijų metu išleidžia mokamų atostogų
- § Kita (įrašykite).....

11. Dažniausiai įmonės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo išlaidas:

- § Apmoka įmonė
- § Iš dalies apmoka įmonė
- § Kita (įrašykite).....

12. Kokia darbo užmokesčio sistema taikoma įmonėje (ne administracijos darbuotojams)?

- § Laikinė
- § Vienetinė

Jei Jūsų įmonėje taikoma laikinė darbo užmokesčio sistema, 13 klausimą praleiskite.

13. Jūsų įmonėje galėtų būti naudojama laikinė darbo užmokesčio sistema, jei:

Prielaidos įmonėje taikyti laikinę darbo užmokesčio sistemą	TAIP	Tikriausiai taip	Tikriausiai ne	NE
§ Darbuotojai būtų aukšto sąmoningumo lygio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Būtų pasiektas aukštas darbo organizavimo lygis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Pats gamybos procesas garantuotų reikalingą darbo našumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Darbuotojų darbo našumas būtų aukštas, netaikant griežtai reglamentuotų prievartinių sistemų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Kokie algos komponentai taikomi įmonėje? (pažymėkite visus taikomus variantus)

- § Dalis, kuri mokama už pareigas
- § Dalis, priklausanti nuo darbo stažo
- § Dalis, priklausanti nuo anksčiau pasiektų rezultatų

15. Ar įmonėje darbuotojams mokami priedai prie atlyginimų?

- § Taip
- § Ne

Jei į 15 klausimą atsakėte „Ne“, 16 klausimą praleiskite.

16. Priedai įmonės darbuotojams mokami:

Priedų prie atlyginimų mokėjimo pobūdis	Dažnai	Kartais	Niekada
§ Už darbuotojų atsidavimą įmonei, iniciatyvą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Už tam tikrų kvalifikacinių reikalavimų viršijimą, didesnę darbo našumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Už įmonės pasiektus rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Už padalinio pasiektus rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Į kokius veiksmus labiausiai atsižvelgiama nustatant darbininkų darbo užmokestį įmonėje? (pažymėkite 3 veiksmus, kurie buvo svarbiausi praeityje ir 3 veiksmus, kurie turėtų būti reikšmingiausi ateityje)

Darbininkų darbo užmokestį įtakoiantys veiksniai	Pastaraisiais metais	Numatyta ateičiai
§ Žinios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Profesinis patyrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Savarankiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Rankų darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Atsakomybė už medžiagas ir komplektuojančius gaminius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Psichologinė įtampa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Fizinis apkrovimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Darbo sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Kenksmingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Į kokius veiksmus labiausiai atsižvelgiama (netolimoje praeityje ir ateityje) įmonėje nustatant tarnautojų darbo užmokestį? (pažymėkite po 3 svarbiausius veiksmus)

Tarnautojų darbo užmokestį įtakoiantys veiksniai	Pastaraisiais metais	Numatyta ateičiai
§ Žinios ir profesinis parengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Patyrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Pareigų sudėtingumas (savarankiškumo požūriu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Atsakomybė už galimas klaidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Atsakomybė už bendradarbiavimą ir kooperavimąsi su kitais darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Atsakomybė už informacijos konfidencialumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Darbo sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Valdymo darbo rūšis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Valdymo norma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Ar įmonės darbuotojai patenkinti darbo sąlygomis?

- § Taip
- § Tikriausiai taip
- § Tikriausiai ne
- § Ne

20. Kokie įmonės personalo strategijoje numatyti veiksmai ir priemonės, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu? (įrašykite)

21. Kaip, Jūsų manymu, pasiskirsto darbuotojai pagal pasitenkinimą gaunamu atlyginimu*? (įrašykite)

- § Darbuotojų dalis, kuriuos atlyginimas tenkina proc.
 - § Darbuotojų dalis, kurių atlyginimas netenkina („atrodo per mažas“) proc.
 - § Darbuotojų dalis, kurie mano, jog jiems mokama daugiau nei jie verti proc.
- 100 proc.**

22. Pagal ką įmonės darbuotojai dažniausiai suvokia savo darbo užmokesčio teisingumą?

- § Asmenines pastangas, atliktų darbų kokybę ir savalaikiškumą, atitikimą nustatytiems darbų standartams
- § Kitų darbuotojų darbą, t.y. lygindami save su kitais išsiaiškina, ar jiems už darbą mokama teisingai
- § Kita (įrašykite) _____

23. Koks darbuotojų skatinimas taikomas įmonėje? Nurodykite, kokios konkrečiai priemonės naudojamos (įrašykite)

- § Materialinis Naujamos priemonės: _____
- § Moralinis Naujamos priemonės: _____

J. Selvenienė. Personalo strategija, jos kūrimo bei įgyvendinimo problemos SVV įmonėse

24. Kokios poveikio priemonės dažniausiai taikomos įmonės darbuotojams? (galite pažymėti kelis atsakymus)

- § Administracinės juridinės (numatytos elgsenos taisyklės, kurių nesilaikantis darbuotojas baudžiamas)
- § Ekonominės (skatinama pinigais)
- § Socialinės kultūrinės (orientuojamasi į tinkamo darbo klimato sukūrimą, pasitenkinimo darbu didinimą)

25. Kokia Jūsų nuomonė apie „rimbo“ politiką, taikomą darbuotojų atžvilgiu? (įrašykite)

26. Ar vertinant naujų aukščiausio lygio darbuotojų tinkamumą įmonė naudojasi konsultacinių, vertinimo firmų paslaugomis?

- § Taip § Ne

Paaiškinkite, kodėl aukščiausio lygio darbuotojų atrankai įmonė naudoja (nesinaudoja) konsultacinių bei vertinimo firmų paslaugomis?

Jei 2005 m., 2006 m. nenumatyta samdyti naujų darbuotojų, 27 klausimo antrą dalį: „Numatyta ateičiai“ praleiskite.

27. Kaip įmonėje vykdyta bei numatyta vykdyti naujų darbuotojų paieška? (pažymėkite visus tinkamus variantus)

Naujų darbuotojų išorinės paieškos būdai	Pastaraisiais metais	Numatyta ateičiai
§ Įmonei spausdinant skelbimus laikraščiuose ar kt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Palaikant ryšius su mokymo institucijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Įmonės savarankiška darbo paieška, naudojant kitus būdus (pvz. internetą)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Potencialių darbuotojų paieška kitose įmonėse, jų verbavimas siūlant darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Per darbo biržą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Per įdarbinimo agentūras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Pagal pateiktus teiginius įvertinkite situaciją bei personalo valdymą įmonėje.

Personalo valdymą įmonėje apibūdinantys teiginiai	TAIP	Tikriausiai taip	Tikriausiai ne	NE
§ Darbas gerai organizuotas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Taikoma teisinga darbo užmokesčio sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Aiškiai nustatytos pareigybinės funkcijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Skatinama darbuotojų iniciatyva, kūrybiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Palanki darbo atmosfera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Sudarytos sąlygos kilti karjeros laiptais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Jūs (vadovas) pasitikite savo pavaldiniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Kurių klausimų sprendimui įmonėje skiriama daugiausiai dėmesio? (pažymėkite 5 svarbiausius)

§ Įgaliojimų centralizavimas	<input type="checkbox"/>
§ Darbuotojų atsakomybės paskirstymas	<input type="checkbox"/>
§ Darbuotojų aktyvumas ir iniciatyva	<input type="checkbox"/>
§ Nutarimų priėmimas	<input type="checkbox"/>
§ Informacijos organizavimas	<input type="checkbox"/>
§ Pavaldinių savarankiškumo ugdymas	<input type="checkbox"/>
§ Santykiai su pavaldiniais	<input type="checkbox"/>
§ Darbo drausmė	<input type="checkbox"/>
§ Pavaldinių darbo kontrolė	<input type="checkbox"/>
§ Reiklumas darbuotojų atžvilgiu	<input type="checkbox"/>
§ Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą	<input type="checkbox"/>
§ Psichologinė bendravimo su pavaldiniais pusė	<input type="checkbox"/>
§ Bendradarbiavimas ir pasitikėjimas	<input type="checkbox"/>
§ Požiūris į naujoves	<input type="checkbox"/>

30. Pavaizduokite įmonės organizacinę struktūrą (*galima pridėti atskirą lapą prie užpildytos anketos, pvz. atšvietus*)

31. Kokie pakeitimai buvo atlikti įmonės organizacinėje struktūroje? (*pažymėkite ir įrašykite*)

- § Įkurtas naujas padalinys, skyrius *Koks?* _____
- § Atsisakyta tam tikro padalinio, skyriaus *Kokio?* _____
- § Kita (*įrašykite*)..... _____

32. Kokie personalo strategijoje ateičiai numatyti įmonės organizacinės struktūros pakeitimai? (*pažymėkite ir įrašykite*)

- § Įkurtas naujas padalinys, skyrius *Koks?* _____
- § Atsisakyta tam tikro padalinio, skyriaus *Kokio?* _____
- § Kita (*įrašykite*)..... _____

33. Koks numatytų įmonės organizacinės struktūros pakeitimų pagrindiniai tikslai? (*įrašykite*)

34. Kaip vertinate įmonės vadovo/-ų ir pavaldaus personalo tarpusavio santykius? (*vertinkite penkiabalėje skalėje.*)

Vadovų ir pavaldaus personalo santykių vertinimo kriterijai	5-labai gerai	4-gerai	3-vidutiniškai	2-blogai	1-labai blogai
§ Bendravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Įgaliojimų delegavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Koks dažniausias Jūsų (įmonės vadovo) bendravimo su pavaldiniais turinys?

Bendraujant su pavaldiniais Jūs:	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Labai retai
§ Pranešate apie numatomus pakeitimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Pranešate apie jau daromus pakeitimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Gaunate idėjų ir pasiūlymų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Sužinote apie pavaldinių problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Derinate pavaldinių veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
§ Tikrinote bei vertinate darbuotojus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Kaip vertinate įmonės informacinę sistemą?

- § Labai gerai
- § Gerai
- § Vidutiniškai
- § Blogai
- § Labai blogai

J. Selvenienė. Personalo strategija, jos kūrimo bei įgyvendinimo problemos SVV įmonėse

37. Ar ateityje numatomi informacinės sistemos pakeitimai įmonėje? Jei numatomi, nurodykite konkrečiai kokius?

- § Taip Numatomi šie pakeitimai: _____
 § Ne _____

38. Ar įmonėje vykdomas personalo veiklos vertinimas?

- § Taip
 § Ne

39. Kaip dažnai įmonėje vykdomas personalo veiklos vertinimas? Trumpai apibūdinkite, kaip jis vykdomas
 (įrašykite)

40. Esant didesniems įmonės darbuotojų nusižengimams dažniausiai taikomos tokios priemonės: (galite pažymėti kelis atsakymus)

- § Įtikinėjimas
 § Prašymas
 § Grubi jėga (pvz. atleidimas iš darbo)
 § Kita (įrašykite).....

41. Jūsų įmonėje darbuotojų konfliktai:

- § Labai dažni
 § Dažni
 § Reti
 § Labai reti

42. Jūsų nuomonė apie personalo vertinimą, jo reikalingumą SVV įmonėje:

Personalo vertinimo paskirtį bei svarbą apibūdinantys teiginiai	TAIP	NE	NEŽINAU
Reikalingas periodiškai vykdomas personalo vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo vertinimas reikalingas tik iškilus tam tikroms problemoms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo vertinimas priverčia darbuotojus atsakingiau žiūrėti į savo darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo vertinimas didina darbo našumą, gerina darbo kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo vertinimas padeda darbuotojams nustatyti teisingą atlygį už darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo vertinimas „sukuria bereikalingos įtampos lauką darbo aplinkoje“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo vertinimas lemia konkurencijos tarp darbuotojų atsiradimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo vertinimas išryškina problemas ir leidžia nustatyti jų priežastis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo vertinimas disciplinuoja darbuotojus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo vertinimas – tai formalumas, neturintis jokios realios naudos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43. Jūsų įmonėje mažiausiai išvystyta personalo vadybos funkcija yra:

- § Planavimas
 § Organizavimas
 § Motyvavimas
 § Kontrolė

44. Jūsų įmonėje geriausiai išvystyta personalo vadybos funkcija yra:

- § Planavimas
 § Organizavimas
 § Motyvavimas
 § Kontrolė

45. Kurios personalo vadybos funkcijos vystymui Jūsų įmonėje ateityje bus skiriama daugiausiai dėmesio?

- § Planavimui
 § Organizavimui
 § Motyvavimui
 § Kontrolei

46. Koks Jūsų vadovavimo stilius bei kokia Jūsų nuomonė tokį valdymo būdą? (pažymėkite ir parašykite savo nuomonę)

- § Autokratinis Ką manote?
- § Demokratinis Ką manote?
- § Liberalusis Ką manote?
- § Nežinau _____

47. Įvertinkite Jūsų įmonės personalo strategijai įtaką turinčių veiksnių poveikį.

Veiksniai	Teigiamas poveikis	Neigiamas poveikis	Neutralus poveikis*
Įmonės būklė, finansinis stabilumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įmonės vadovų kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonominė situacija šalyje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonominė situacija Šiaulių mieste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų paklausa Šiaulių mieste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų pasiūla Šiaulių mieste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Tarybinis palikimas“ – požiūris į darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* nepasireiškia nei teigiamas, nei neigiamas poveikis

48. Įvertinkite pateiktus teiginius, apibūdinant situaciją Jūsų įmonėje.

Jūsų įmonėje:	TAIP	Tikriausiai taip	Tikriausiai ne	NE
Darbuotojai sąmoningai derina savo veiklą, siekdami įmonės tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacinė struktūra leidžia siekti tikslų veiksmingiausiu būdu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aiškiai apibrėžta kiekvieno darbuotojo atsakomybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktyviai taikomas bendradarbiavimas ir įgaliojimų delegavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų įnašai pripažįstami ir skatinami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sudarytos sąlygos atvirai pasikeisti nuomonėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų sugebėjimai visiškai išnaudojami organizacijos labui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovui svarbiausia priversti kitus gerai dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiekvienas vadovas kartu yra ir darbo kolektyvo lyderis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Norint pasiekti kokybę reikia daugiau ir geresnių žmonių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokybę galima pasiekti su esamu personalu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

49. Kaip įmonėje numatyta tobulinti personalo strateginį planavimą?

50. Kas labiausiai apsunkina personalo strategijos kūrimą bei įgyvendinimą SVV įmonėje? Kokią įtaką personalas, jo valdymas turi SVV įmonės sėkmei?

LABAI AČIŪ UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS!

14 priedas

SVV įstatymas

Atsižvelgus į Europos Komisijos rekomendacijas 2002 m. buvo priimtas naujas Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas (Žin., 2002, Nr. 105-4689). Įstatymas įsigaliojo nuo 2003 m. sausio 1 d.

1 straipsnis. Įstatymo paskirtis

Šis Įstatymas nustato smulkaus ir vidutinio verslo subjektus, jiems taikomas valstybės pagalbos formas.

2 straipsnis. Smulkaus ir vidutinio verslo subjektai

1. Smulkaus ir vidutinio verslo subjektai yra vidutinės įmonės, mažos įmonės (tarp jų ir mikroįmonės) bei fiziniai asmenys, įstatymų nustatyta tvarka turintys teisę verstis savarankiška komercine, gamybine arba profesine ir kita panašaus pobūdžio veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą.

2. Vidutinė įmonė – tai įmonė, kuri atitinka visas šias sąlygas:

- 1) įmonėje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų;
- 2) įmonės metinės pajamos neviršija 138 mln. litų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 93 mln. litų;
- 3) įmonė pagal šio straipsnio 5 dalį yra savarankiška.

3. Maža įmonė – tai įmonė, kuri atitinka visas šias sąlygas:

- 1) įmonėje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų;
- 2) įmonės metinės pajamos neviršija 24 mln. litų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 17 mln. litų;
- 3) įmonė pagal šio straipsnio 5 dalį yra savarankiška.

4. Mikroįmonė – tai maža įmonė, kuri atitinka visas šias sąlygas:

- 1) įmonėje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų;
- 2) įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. litų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 5 mln. litų;
- 3) įmonė pagal šio straipsnio 5 dalį yra savarankiška.

5. Pagal šį Įstatymą savarankiškomis įmonėmis laikomos visos įmonės, išskyrus tas, kurių 1/4 ar daugiau įstatinio kapitalo ar balsavimo teisių priklauso vienai ar kelioms įmonėms, kurios pagal šio straipsnio 2 ir 3 dalyse pateiktus apibrėžimus nėra mažos įmonės ar vidutinės įmonės (tais atvejais, kai apibrėžiamos vidutinės įmonės) arba pagal šio straipsnio 3 dalyje pateiktą apibrėžimą nėra mažos įmonės (tais atvejais, kai apibrėžiamos mažos įmonės). Ši riba gali būti viršyta, jei įmonė priklauso investicinėms bendrovėms, fondams ar kitiems juridiniams asmenims, investuojantiems rizikos kapitalą į smulkų ir vidutinį verslą.

6. Skaičiuojant šio straipsnio 2, 3 ar 4 dalyje nustatytus rodiklius, prie įmonės rodiklių būtina pridėti visų kitų įmonių, kurias įmonė tiesiogiai ar netiesiogiai kontroliuoja, atitinkamus rodiklius.

Įmonė tiesiogiai kontroliuoja kitą įmonę, jei turi 1/4 ar daugiau šios įmonės įstatinio kapitalo ar balsavimo teisių.

Įmonė netiesiogiai kontroliuoja kitą įmonę, jei 1/4 ar daugiau šios įmonės kapitalo ar balsavimo teisių turi įmonės kontroliuojama įmonė ar kelios kontroliuojamos įmonės kartu arba įmonė ir jos kontroliuojama įmonė kartu.

7. Įmonė tampa vidutine įmone, maža įmone ar mikroįmone, jei įmonės metinėje finansinėje atskaitomybėje dvejus finansinius metus iš eilės fiksuojami duomenys atitinka šio straipsnio 2, 3 ar 4 dalyje nustatytas sąlygas. Vidutinė įmonė, maža įmonė ar mikroįmonė atitinkamai praranda tokį statusą, jei įmonės metinėje finansinėje atskaitomybėje dvejus finansinius metus iš eilės fiksuojami duomenys neatitinka šio straipsnio 2, 3 ar 4 dalyje nustatytų sąlygų. Laikoma, kad įmonė tampa vidutine įmone, maža įmone ar mikroįmone arba tokį statusą praranda nuo metinės finansinės atskaitomybės patvirtinimo dienos.

J. Selvenienė. Personalo strategija, jos kūrimo bei įgyvendinimo problemos SVV įmonėse

8. Ar steigiamos arba naujai įsisteigusios įmonės, kurių metinė finansinė atskaitomybė dar nėra patvirtinta, atitinka šio straipsnio 2 dalies 2 punkte, 3 dalies 2 punkte arba 4 dalies 2 punkte nustatytas sąlygas, nustatoma pagal planuojamas įmonės pajamas ir turto balansinę vertę bei įmonės pajamas ir turto balansinę vertę per finansinius metus.

9. Šio straipsnio 2 dalies 1 punkte, 3 dalies 1 punkte ar 4 dalies 1 punkte nurodytą darbuotojų skaičių atitinka vidutinis sąrašinis metinis darbuotojų skaičius. Vidutinio sąrašinio metinio darbuotojų skaičiaus apskaičiavimo tvarką nustato Vyriausybė ar jos įgaliota institucija.

10. Vyriausybė, apskričių viršininkai, savivaldybės, smulkaus ir vidutinio verslo subjektams taikydami konkrečią pagalbos formą, atsižvelgdami į konkrečios pagalbos tikslą, šios pagalbos gavėjams gali nustatyti papildomas sąlygas.

3 straipsnis. Valstybės pagalbos smulkaus ir vidutinio verslo subjektams teikimas

1. Valstybės pagalba smulkaus ir vidutinio verslo subjektams teikiama pagal Vyriausybės, apskričių ar savivaldybių smulkaus ir vidutinio verslo plėtros programas.

2. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros programų rengimas ir įgyvendinimas finansuojami iš valstybės ar savivaldybių biudžetų bei piniginių fondų lėšų.

3. Rengiant ir įgyvendinant smulkaus ir vidutinio verslo plėtros programas, finansuojamas iš valstybės biudžeto, prioritetas teikiamas mažoms įmonėms (tarp jų ir mikroįmonėms).

4 straipsnis. Valstybės pagalbos smulkaus ir vidutinio verslo subjektams formos

Smulkaus ir vidutinio verslo subjektams gali būti taikomos šios valstybės pagalbos formos:

1) mokesčių lengvatos (jei jos nustatytos įstatymuose), rinkliavų lengvatos;

2) finansinė parama: lengvatinių kreditų teikimas, dalinis ar visiškas palūkanų dengimas, garantijų teikimas, kreditų draudimas, rizikos kapitalo investavimas į smulkias ir vidutines įmones, tam tikrų išlaidų (steigimo, tyrimų, garantijų mokesčių, kreditų draudimo įmokų, kokybės sertifikatų įsigijimo ir kitų išlaidų) kompensavimas, subsidijos darbo vietoms kurti;

3) įmonių savininkų, įmonių organų narių bei darbuotojų konsultavimo, mokymo, kvalifikacijos kėlimo ar perkvalifikavimo paslaugos lengvatinėmis sąlygomis;

4) verslo inkubatorių, verslo centrų, technologinių parkų steigimas ir jų teikiamos paslaugos;

5) Vyriausybės, apskričių viršininkų ar savivaldybių nustatytos kitos pagalbos formos.

5 straipsnis. Valstybės pagalbos smulkaus ir vidutinio verslo subjektams apribojimai

1. Šio Įstatymo 4 straipsnyje nustatytos valstybės pagalbos smulkaus ir vidutinio verslo subjektams formos netaikomos (jei kituose įstatymuose nenustatyta kitaip) šiems smulkaus ir vidutinio verslo subjektams:

1) valstybės įmonėms ir savivaldybės įmonėms;

2) įmonėms, kuriose valstybei ar savivaldybei priklauso daugiau kaip 1/2 įstatinio kapitalo ar balsavimo teisių;

3) įmonėms, kurių paskutinių finansinių metų pajamos iš valstybės neremtinios veiklos sudaro daugiau kaip 1/3 visų paskutinių finansinių metų įmonės pajamų. Šis apribojimas netaikomas tais atvejais, kai suteikiama valstybės pagalba bus panaudota konkrečiai veiklai pradėti ar plėtoti ir ši veikla nėra valstybės neremtiną veiklą. Valstybės neremtiną veiklą rūšių sąrašą tvirtina Vyriausybė ar jos įgaliota institucija.

2. Valstybės pagalba smulkaus ir vidutinio verslo subjektams teikiama nepažeidžiant valstybės pagalbą reglamentuojančių Europos Sąjungos teisės aktų.

