

Lina Skirienė. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**EKONOMIKOS KATEDRA**

Lina SKIRIENĖ

**UAB „ULMAS“ DARBO SU PERSONALU ORGANIZAVIMO**  
**EKONOMINIS VERTINIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

Lina Skirienė. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**EKONOMIKOS KATEDRA**

Lina SKIRIENĖ

**UAB „ULMAS“ DARBO SU PERSONALU ORGANIZAVIMO**  
**EKONOMINIS VERTINIMAS**

**Magistro darbas**  
**Socialiniai mokslai, ekonomika (04 S)**

**Magistro darbo autorius** \_\_\_\_\_

(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** \_\_\_\_\_

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** \_\_\_\_\_

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Lina Skirienė

### **UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.**

Magistro darbas.

Magistro darbe išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių personalo valdymo bei organizavimo teoriniai aspektai. Surinkti duomenys leido nustatyti UAB „Ulmas“ personalo organizavimo etapus. Tyrime įvertintos pagrindinės su personalo organizavimu susijusios funkcijos, nustatytos personalo organizavimo ir valdymo problemos, ekonomiškai įvertinti darbo su personalu organizavimo rodikliai, pateiktos išvados ir pasiūlymai, siekiant pagerinti UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimą. Atlikto tyrimo rezultatai leido patvirtinti suformuluotą hipotezę, kad UAB „Ulmas“ personalo darbo organizavimo ir valdymo problemos neleidžia įmonei suformuoti ilgalaikio konkurencinio pranašumo.

## **SUMMARY**

Lina Skirienė

### **JSC "Ulmas" working with the staff of the organization of economic assessment.**

Master's work.

Master's work to analyze the various Lithuanian and foreign authors of personnel management and organization of theoretical aspects. The collected data allowed to establish JSC "Ulmas" personnel organization stages. The study assessed the main staff of the organization associated with the functions set out in the staff organization and management issues, economic assessment of the work of the staff organization indicators, the findings and proposals to improve the JSC "Ulmas" working with the staff of the organization. Survey results allowed to confirm the hypothesis formulated by the JSC "Ulmas" staff organization and management problems do not allow the company to develop long-term competitive advantage.

## TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. PERSONALO ORGANIZAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI.....	10
1.1. Personalo organizavimo turinys.....	10
1.2. Personalo formavimo etapai mažose įmonėse.....	12
2. RODIKLIŲ EKONOMINIS VERTINIMAS.....	27
2.1. Ekonominio vertinimo ir prognozavimo samprata bei metodai.....	27
2.2. Tyrime naudojamo prognozavimo metodo analizė.....	28
2.3. Kintamųjų priklausomybės vertinimo teorija.....	29
3. TYRIMO REZULTATAI.....	31
3.1. Įmonės charakteristika.....	31
3.2. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominio vertinimo rezultatai.....	40
3.3. Kintamųjų priklausomybės vertinimas UAB „Ulmas“.....	62
3.4. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo prognozė.....	66
3.5. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo gerinimas.....	71
IŠVADOS.....	73
PASIŪLYMAI.....	74
LITERATŪRA.....	75
PRIEDAI.....	79

## LENTELĖS

1 lentelė.	Vadovavimo poveikio darbuotojams, jų motyvacijai sistemos.....	19
2 lentelė.	Absoliutiniai apyvartos pasikeitimai.....	33
3 lentelė.	Absoliutiniai darbuotojų skaičiaus pasikeitimai 2004-2008 m.m.....	34
4 lentelė.	UAB “Ulmas” priimtų ir atleistų darbuotojų pasiskirstymas pareigose.....	35
5 lentelė.	Pagrindiniai UAB “Ulmas“ darbuotojų kaitos rodikliai 2004-2008 m.m.....	36
6 lentelė.	Darbuotojų skaičius kitimo 2004 m.-2008 m. horizontalioji analizė.....	37
7 lentelė.	Darbuotojų skaičiaus kitimo 2004 m.-2008 m. vertikalioji analizė.....	37
8 lentelė.	Atleistų darbininkų sakičius dėl įvykdytų vagysčių 2005-2008 m.m.....	40
9 lentelė.	UAB ”Ulmas” darbuotojų skaičiaus priklausomybė nuo apyvartos 2004-2008 m.m....	45
10 lentelė.	UAB“Ulmas“ personalo paieškos išoriniai verbavimo šaltiniai 2004-2008 metų duomenimis.....	42
11 lentelė.	UAB “Ulmas” išspausdintų skelbimų spaudoje kiekis ir kaina 2004-2008 m.m.....	43
12 lentelė.	UAB “Ulmas” atleistų darbuotojų skaičius dėl kompetencijos trūkumo 2005-2008 m.m.....	44
13 lentelė.	UAB“Ulmas“ skirta lėšų personalo kvalifikacijos kėlimui ir tobulinimuisi. Horizontalioji analizė.....	50
14 lentelė.	Darbo užmokesčio fondo ir vidutinio mėnesinio atlyginimo pasiskirstymo pagal darbuotojų kategorijas horizontalioji analizė 2004-2008 m.m.....	53
15 lentelė.	Darbo užmokesčio fondo ir vidutinio mėnesinio atlyginimo pasiskirstymo pagal darbuotojų kategorijas vertikalioji analizė 2004-2008 m.m.....	55

## PAVEIKSLAI

1 pav.	Personalo organizavimo darbų ryšys.....	11
2 pav.	Prognozavimo etapai.....	27
3 pav.	Pagrindiniai prognozavimo metodai.....	28
4 pav.	UAB „Ulmas“ darbuotojų skaičiaus kitimas 1998-2004 metais.....	32
5 pav.	UAB „Ulmas“ apyvarta 2004-2008 m.m.....	33
6 pav.	2004-2008 m.m. dirbančių, priimtų, atleistų iš įmonės darbuotojų grafinis pavaizdavimas.....	35
7 pav.	Darbuotojų struktūra pagal amžių 2008 m. duomenimis.....	38
8 pav.	UAB „Ulmas“ darbuotojų išsilavinimas 2004-2008 m.m.....	39
9 pav.	Naujo darbuotojo adaptacijos etapai.....	45
10 pav.	UAB „Ulmas“ vienos dienos ir dviejų savaitių nuostolių kitimo dinamika, susidariusi dėl naujų darbuotojų apmokymų 2004-2008 m.m.....	48
11 pav.	UAB „Ulmas“ išlaidos personalo mokymui 2004-2008 m.m.....	49
12 pav.	UAB „Ulmas“ darbuotojų lankytos parodos 2004-2008 m.m.....	50
13 pav.	UAB „Ulmas“ atsirandantys poreikiai darbuotojų mokymams.....	52
14 pav.	UAB „Ulmas“ darbo apmokėjimo sistema.....	53
15 pav.	Vidutinio mėnesinio DU kitimo dinamika pagal kategorijas 2004-2008 m.m.....	56
16 pav.	2004 m. ir 2008 m. darbo užmokesčio fondo pasiskirstymas pagal darbuotojų kategorijas.....	57
17 pav.	UAB „Ulmas“ apmokėjimo sistemos efektyvumo skirstinys.....	58
18 pav.	Efektyviausių skatinimo būdų skirstinys.....	59
19 pav.	Darbo sąlygų darbo vietoje skirstinys.....	60
20 pav.	UAB „Ulmas“ dirbančių darbuotojų darbo krūvio skirstinys.....	61
21 pav.	Po vertinimo paaukštintų pareigose ir gaunančių didesnę darbo užmokestį darbuotojų skaičius 2004-2008 m.m.....	62
22 pav.	Įmonės darbuotojų skaičiaus ir įmonės apyvartos priklausomybė.....	63
23 pav.	Įmonės apyvartos ir vieno darbuotojo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio priklausomybė.....	64
24 pav.	Darbuotojų, siunčiamų į kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimosi kursus, skaičiaus ir tam skirtų lėšų priklausomybė.....	65
25 pav.	Įmonės darbuotojų ir darbuotojų KTK priklausomybė.....	66
26 pav.	UAB „Ulmas“ apyvartos kitimo dinamika 2004-2008 m.m. ir prognozė 2009-2013 m.m. Tendo linija.....	67

Lina Skirienė. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.

27 pav. UAB „Ulmas“ darbuotojų skaičiaus kitimo dinamika 2004-2008 m.m. ir prognozė 2009-2013 m.m. Trendo linija.....	68
28 pav. UAB „Ulmas“ vieno darbuotojo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio kitimo dinamika 2004-2008 m.m. ir prognozė 2009-2013 m.m.. Trendo linija.....	69
29 pav. UAB „Ulmas“ išlaidų, susijusių su kvalifikacijos kėlimu, 2004-2008 m.m. kitimo dinamika ir 2009-2013 m.m. prognozė. Trendo linija.....	70
30 pav. UAB „Ulmas“ darbuotojų, siunčiamų į kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimosi kursus, kitimo dinamika 2004-2008 m.m. ir prognozė 2009-2013 m.m. Trendo linija.....	70
31 pav. Siūloma UAB „Ulmas“ organizacinė valdymo struktūra.....	72

## ĮVADAS

Kiekvienos šiuolaikinės įmonės pajėgumą lemia inovacijos. Vadybos proceso esmė yra užtikrinti pastovius pokyčius, pritaikyti įmones prie kintančios aplinkos. Kiekvienos įmonės sėkmė priklauso nuo jos darbuotojų. Jų kompetencija – žinios, gebėjimai, patirtis ir nuostatos duoda tiesioginį verslo efektą (P. Cymanow, 2006).

Šiandien yra akcentuojama strateginė žmogiškųjų išteklių reikšmė, tačiau jų valdymo įtaka firmos strategijai bei jos vertei nėra taip lengvai išmatuojama. Netgi strateginį valdymą akcentuojančiose organizacijose žmogiškųjų išteklių specialistai gana dažnai nesugeba įvertinti, kiek atskiri jų įmonės skyriai prisideda prie visos organizacijos misijos bei strategijos vykdymo, bei apie tai informuoti vadovų (U. Feliniak, 2004).

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. Personalų 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.** Tyrinėjant mokslinę literatūrą personalo valdymo ir organizavimo klausimais, buvo susidurta su tuo, kad šios įmonės veiklos srities vertinimo kriterijai ne visada interpretuojami remiantis tais pačiais principais, bei metodologija. Atlikti mokslinės literatūros tyrimai parodė, kad kiekviena įmonė turi vidinių rezervų šiems procesams tobulinti. Personalo valdymo ir organizavimo, kaip įmonės vadybos proceso organizavimo sistemos elemento principų, metodų bei būdų lyginamoji analizė rėmėsi optimaliausiomis iš tų, kurios yra pateikiamos mokslinėje bei praktinėje literatūroje. Esant gausiam personalo valdymo teorijos šaltinių skaičiui, svarbu buvo išskirti, susisteminti ir išanalizuoti esminius smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms tinkančius personalo organizavimo ir valdymo teorinius aspektus. Būtent tai apibūdina darbo pagrindinį teorinį klausimą.

**Tyrimo aktualumas.** Personalo vadybos optimizavimas sudaro sąlygas siekti įmonės gamybos efektyvumo. Įvertinus esamą padėtį, bei palyginus ją su ankstesniu laikotarpiu, atskleidžiamos pokyčių tendencijos ir priežastys. Siekiant optimizuoti personalo valdymą, buvo siekta atskleisti galimą jo įtaką efektyviam įmonės darbui, lyginant praktinio valdymo metodus bei būdus.

Vadybos ekspertai nurodo, kad personalas – tai sunkiausiai nukopijuojamas konkurencinis elementas. Galima pavogti konkurentų idėją, pastatyti panašią gamybos liniją, pamėgdžioti atskirus



Lina Skirienė. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.

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 pasiekiamą įmonėse vykstant „ugdantčiam vadovavimui“ (*coaching'ui*).

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.

**Tyrimo objektas.** Darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas baldinėmis medžiagomis prekiaujančioje įmonėje UAB „Ulmas“.

**Tyrimo dalykas.** UAB „Ulmas“ personalo darbo ekonominio vertinimo pagrindumas.

**Tyrimo tikslas.** Palyginti ir įvertinti darbo su personalu organizavimo ekonominius rodiklius.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Teoriniu aspektu išanalizuoti personalo organizavimo turinį, bei personalo formavimo etapus mažose įmonėse.
2. Teoriniu aspektu apibudinti rodiklių ekonominį vertinimą, prognozavimo sampratą, tyrime naudojamo prognozavimo metodą ir kintamųjų priklausomybės vertinimą.
3. Įvertinti UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominio vertinimo rezultatus.
4. Atlikti UAB „Ulmas“ kintamųjų priklausomybės vertinimą.
5. Atlikti UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo prognozę.
6. Numatyti UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo gerinimo kryptis.

**Mokslinė hipotezė.** UAB „Ulmas“ personalo darbo organizavimo ir valdymo problemos neleidžia įmonei suformuoti ilgalaikio konkurencinio pranašumo.

**Tyrimo metodai.**

1. Naudojami teoriniai metodai ir principai: teorinės literatūros analizė, apibendrinimas, sintezės, sisteminis analizės metodas, palyginimas.
2. Darbe naudojami empiriniai metodai ir principai: aktyvus stebėjimas, apklausos metodas, ekspertizė.
3. Kompiuterinis duomenų apdorojimas programomis WORD, EXCEL, SPSS.
4. Apibendrinimo metodas – taikomas iškeliant problemas, formuluojant hipotezes, sudarant tyrimo planą, renkant duomenis ir juos apibendrinant.

5. Naudojami matematiniai metodai- statistinė analizė, kuri taikoma apdorojant interviu metu gautus duomenis; grafinis metodas, kuris taikomas atvaizduojant atskiras duomenų kategorijas, kitimo dinamiką, bei tendencijas.

**Tyrimų bazė: metodologija, metodika, strategija.**

Teorinei daliai analizuoti buvo remiamasi šiais šaltiniais: Lietuvos ir užsienio autorių knygomis, straipsniais specializuotose leidiniuose, publikacijomis.

Atliekant tyrimą buvo išplatintos 124 anketos UAB “Ulmas” darbuotojams 2008 m. rugsėjo mėn. Susitarta užpildytas anketas gražinti po mėnesio. Iš 124 anketų gražintos 115, iš kurių 21 buvo sugadintos. 94 anketų pateiktų klausimų atsakymų rezultatai panaudoti tyrime. Pasinaudojus UAB “Ulmas” naudojamoje kompiuterinėje programoje AGNUM suvestais duomenimis, susijusiais su įmonės darbuotojų veikla, buvo surinkti tyrimui reikalingi duomenys.

Atliekant tyrimą, naudojamas duomenų grupavimas, horizontali ir vertikali analizė, koreliacija, regresinė analizė, tiesioginio Trendo metodas, siekiant pagrysti iškeltus teiginius. Analizuojami duomenys pateikiami: grafikų ir lentelių pavidalu. Duomenys, reikšmingi tyrimui, bet užimantys daug vietos, pateikiami prieduose, su nuoroda tekste. Remiantis tyrimo rezultatais pateiktos išvados ir pasiūlymai, nurodant darbo su personalu organizavimo problemų sprendimo būdus įmonėje.

**Darbe naudoti šaltiniai:** mokslinė literatūra lietuvių, anglų, rusų kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateikti mokslinėje bei periodinėje spaudoje, mokomoji medžiaga, žodynai, apklausos būdu surinkti duomenys, kompiuterinės programos AGNUM pagalba surinkti duomenys.

**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 ir organizavimo teorijai, atsižvelgiant į jos tinkamumą verslo 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 organizavimo ir valdymo funkcijos, aiškinamasi su kokiomis pagrindinėmis personalo organizavimo ir 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 „gerąja“ 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 organizavime ir valdyme kylančius nesklaidumus; 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, ko pasekoje personalo organizavimą ir valdymą lydi nemažai komplikacijų, ribojančių tokių įmonių sėkmę bei ateities perspektyvas. Tokių įmonių tarpe yra ir UAB „Ulmas“. Šie aspektai patvirtina magistro darbe atlikto tyrimo praktinį reikšmingumą.

Tyrimo rezultatai leido įvertinti UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominio vertinimo bruožus, problemas, jų sprendimo galimybes.

## 1. PERSONALO ORGANIZAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI.

### 1.1. Personalo organizavimo turinys.

Personalas - tai sėkmę lemiančios organizacijos pagrindas. Geriausiai dirbančios bendrovės daug dėmesio skiria darbuotojų valdymui, todėl vadovas kiekvieną darbuotoją, nesvarbu, kokios jo pareigos – ar tai būtų sekretorė, ar aukščiausios grandies vadybininkas, pirmiausia nori matyti kaip gabų pavaldinį. Tą žmogų jis įsivaizduoja:

- ◇ pareigingą,
- ◇ aktyvų,
- ◇ atsakingą,
- ◇ nekonfliktišką.

Pasak R.Česnyienės (2008), iki 2004–2005 m. vyravo vadinamasis griežtasis (angl. *hard*) žmonių išteklių valdymas, akcentuojantis darbuotojų kontrolę, jų potencialo išnaudojimą ir maksimalios naudos gavimą, pamirštant tenkinti jų reikmes. Tačiau nepalankios demografinės tendencijos, įstojimas į Europos Sąjungą, didėjanti ne tik kvalifikuotų, bet ir žemos kvalifikacijos darbuotojų emigracija į Vakarų, stiprėjanti konkurencija skatina vadovus neapsiriboti materialiais prioritetais ir technokratinė orientacija. Padėtis darbo rinkoje privertė vadovus nukreipti savo dėmesį į darbuotojus, ne tik kaip vieną iš pagrindinių konkurencinio pranašumo šaltinių, bet ir kaip asmenis, turinčius savo poreikius, kuriuos reikia tenkinti, t. y. pereiti prie vadinamojo minkšto (angl. *soft*) žmonių išteklių valdymo.

R. Adamonienės (2009) manymu, įmonei, veikiančiai konkurencinėje aplinkoje, netgi aukštas šiuo metu turimų žinių lygis negali ilgiam laikui užtikrinti paprasto išlikimo. Reikalavimai darbuotojų kompetencijai nuolat didėja ir sparčiai kinta. Kiekvienai naujai problemai spręsti reikalinga atitinkama darbuotojų kompetencija. Šiuolaikinėmis sparčių dinamiškų pokyčių sąlygomis organizacijoms, siekiančioms išlaikyti konkurencingumą, vis dažniau iškyla žmogiškųjų išteklių lankstumo poreikis, t.y. gebėjimas pasinaudoti ne tik vidiniais, bet ir išoriniais kompetencijos šaltiniais.

Beje, kad ir kaip kruopščiai kompanijų ar jų skyrių vadovai rinktųsi darbuotojus, išvengti elgesio su pavaldiniais problemų firmoje dažnai nepavyksta. Tarkime, tenka atleisti specialistą, kuris iš pradžių atrodė tarsi gana aktyvus ir atsakingas žmogus. Arba: visų vertinamas darbuotojas apsisprendžia išeiti iš firmos, o vadovui tenka spėlioti, kokios priežastys privertė tokį pareigingą ir nekonfliktišką žmogų žengti šį žingsnį. Svarbiausia valdymo problema šiuo atveju, atrodo, yra nesutapimas, kai neatitinka:

- ◇ vadovo supratimas apie pavaldinių elgesį darbe,
- ◇ darbuotojų keliami reikalavimai dėl priimtinių darbo sąlygų bei santykių su vadovu.

Galime išskirti dvi pagrindines darbo su personalu politikos kryptis: *vykdoma netoliaregiška, gyvenimo tik šia diena politika*. Jai būdingi materialūs prioritetai, o ne dėmesys personalui, perkamos naujos technologijos, tačiau neskiriama dėmesio darbuotojams mokyti, personalo poreikis patenkinamas per darbo rinką, vyrauja autoritariniai vadovavimo metodai. Tokios politikos pasekmės labai skaudžios, nes formuojamas vienadienis kolektyvas, jo nariai dirba tol, kol jiems bus pasiūlyta geresnė darbo vieta. *Darbas su personalu organizuojamas vadovaujantis šiuolaikiniais personalo valdymo principais*. Rūpinamasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, sudaromos galimybės gabumams, asmenybei ugdyti, vyrauja bendradarbiavimo tendencijos. Tik ši kryptis gali užtikrinti įmonės sėkmę ateityje, nes suformuojamas kolektyvas, kuriuo galima pasitikėti (A. Sakalas, 2000).

Personalo organizavimas traktuojamas labai įvairiai. Vieni įtraukia tik įmonėje atliekamus, kiti – ir kitų organizacijų atliekamus darbus, vieni nagrinėja statišką, kiti dinamišką sistemą.

Siekiant kryptingai organizuoti darbą su personalu, reikia:

- 1) išskirti pagrindines darbo kryptis; (tai kompleksiniai darbai: personalo poreikio planavimas, personalo parinkimas ir paskirstymas, personalo ugdymas, karjeros planavimas, personalo mokymas, perkvalifikavimas, kvalifikacijos kėlimas, darbo organizavimas ir t.t.)
- 2) nustatyti kiekvienos krypties darbo turinį.

1 paveiksle parodyta apibendrinta personalo organizavimo darbų schema. Pirmajam lygiui priskirtini mažiausios specializacijos baziniai darbai, kurių reikia antrojo lygio darbams atlikti. Antrąjį lygį sudaro sąlyginiai elementarūs darbai, kurie, įvairiai juos komponuojant, sudaro trečiojo – personalo organizavimo krypčių darbo turinį. Trečiąją kryptį sudaro kompleksiniai darbai, kurie reikalauja viso komplekso elementarių darbų atlikimo.

### Personalo organizavimas

2-asis lygis SUDĖTINGI DARBAI	3-iasis lygis KOMPLEKSINIAI DARBAI – KRYPTYS						1-asis lygis PIRMINIAI DARBAI
	PR	PS	PG	PK	KK	DO	
POREIKIO PLANAVIMAS	→						PERSONALO APSKAITA
DARBUOTOJŲ ĮVERTINIMAS	→						PERSONALO STATISTIKA
DARBO VIETŲ ĮVERTINIMAS	→						VEIKLOS ANALIZĖ
KARJEROS PLANAVIMAS	→						
.....	→						
DARBO VIETŲ ORGANIZAVIMAS	→	↓	↓	↓	↓	↓	

Pastaba: PR-parinkimas, PS-paskirstymas, PG- paruošimas, PK-perkvalifikavimas, KK-kvalifikacijos kėlimas, DO-darbo organizavimas ir apmokėjimas.

#### 1 pav. Personalo organizavimo darbų ryšys.

Šaltinis: A.Sakalas. Personalo vadyba ( 2001).

Personalo organizavimas – sudėtinga sistema, jai būdingi visi sudėtingų sistemų bruožai.

- 1) sudėtinga organizacinė struktūra. Galima išskirti posistemius pagal objektus (valdymo personalas, darbininkai), lygius (visas ūkis, šaka, įmonė), planavimo terminus (ilgalaikis – strateginis, vidutinių terminų ir trumpalaikis – operatyvusis planavimas), posistemių funkcionavimo turinį (personalo parinkimas, paskirstymas, kvalifikacijos kėlimo organizavimas ir pan.).
- 2) sistemos tikslai yra bendri, nustatyti remiantis bendrais įmonės, personalo politikos tikslais.
- 3) personalo organizavimo sistema turi daug lygių, centralizuotas valdymas derinamas su atskirų posistemių autonomiškumu; joje, be vertikalių ryšių, jungiančių skirtingų lygių posistemius, yra ir horizontalių ryšių tarp vieno lygio posistemių.
- 4) būdingas kryptingumas ir sudėtingi ryšiai tarp atskirų posistemių ir su aplinka. Vieno posistemio parametrų pasikeitimas būtinai sukelia kitų posistemių ir visos sistemos keitimąsi (A.Sakalas, 2003 ).

### **1.2. Personalo formavimo etapai mažose įmonėse.**

Didelę rinkos dalį sudaro smulkaus ir vidutinio verslo įmonės. Joms mažiau reikia kapitalo nei didžiosioms, šios įmonės gali funkcionuoti jau sukurtos infrastruktūros pagrindu, efektyviau naudoja materialinius išteklius bei darbo jėgą.

Personalo formavimą galima suskirstyti į šiuos personalo valdymo, planavimo bei organizacinius etapus:

- ✓ personalo poreikio planavimas;
- ✓ personalo paieška;
- ✓ personalo parinkimas;
- ✓ personalo įdarbinimas;
- ✓ adaptacijos periodas (orientavimas);
- ✓ personalo skatinimas;
- ✓ personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas;
- ✓ personalo vertinimas;
- ✓ personalo atleidimas.

**Personalo poreikio planavimas įmonėje.** Personalo poreikio planavimas – tai procesas, kai įmonė, atsižvelgdama į savo tikslus, planus, pokyčius, įvertina darbuotojų poreikį – kada, kokių žmonių ir kiek reikės? Darbuotojų parinkimo esmę sudaro žmogaus ir darbo suderinimas. Tai procesas, per kurį parenkami darbuotojai tam tikriems darbams įmonėje atlikti.

Sisteminio požiūriu būtina išskirti mažiausiai keturis pagrindinius šio proceso etapus:

◇ esamų žmogiškųjų išteklių įvertinimas – kaip efektyviai panaudojami esami ištekliai;

◇ tikėtinų pokyčių laikotarpiu, kurį apima planavimas, įvertinimas – kokie galimi pokyčiai ir jų įtaka įmonei, darbo efektyvumo didėjimas ir išoriniai veiksniai, pavyzdžiui, pasiūla darbo rinkoje;

◇ išteklių, reikalingų įmonės tikslams įgyvendinti, numatymas;

◇ veiksmų planas, derinantis poreikius ir pasiūlą (V. Rinkevičienė, 2003).

A. Sakalas (2003) nurodo, kad vienas pirmųjų personalo samdos organizavimo žingsnių yra darbuotojų poreikio nustatymas.

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.

Personalo poreikio planavimas susijęs su gana dideliu neapibrėžtumu; nėra tikslų formulių jam įvertinti, todėl galima suklysti. Tačiau ši priemonė padeda įmonei išvengti „gaisro gesinimo“ situacijų, kai, pavyzdžiui, tenka atsisakyti dalies darbuotojų arba kai skubiai prireikia daug naujų.

Apibūdinant darbuotojų poreikio nustatymo svarbą, galima pažymėti, kad darbuotojų planavimas – būsimosios 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.

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

Šios veiklos rezultatas - tam tikras skaičius kandidatų, iš kurių vėliau atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas. Paieškos procesą sudarančių veiklų sąrašas, orientuotas į kandidatų svarbioms organizacijai pareigybėms paiešką, bene išsamiausiai atspindi verbavimo veiklos turinį. Jis įtraukia tokius darbus:

- 1) vakansinių darbo vietų įvardijimas, t.y., funkcinių vietų, į kurias reikia surasti darbuotojus, įvardijimas;

- 2) vakansinių darbo vietų analizė, t.y., išsamus susipažinimas su vakansinių funkcinių vietų ypatumais ir kandidatams keliamais reikalavimais;
- 3) paieškos suvaržymų analizė, t.y., samdymo politikos, apmokėjimo politikos, padėties darbo biržoje, teisinių reikalavimų, organizacijos įvaizdžio ir kitų vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių įvertinimas;
- 4) verbavimo kanalų (šaltinių) parinkimas, t.y., organizacijos poreikius ir galimybes atitinkančių vidinių ar išorinių verbavimo šaltinių parinkimas;
- 5) verbavimo pokalbis, t.y., "gero darbo" vaizdo kandidatams sukūrimas ir pradinės informacijos atrankos etapui surinkimas;
- 6) kandidatų į vakancinę darbo vietų sąrašo sudarymas, t.y., - baigiamasis kandidatų, įvertinus pokalbį ir gautą informaciją, surangavimas pagal atskiras darbo vietas (G.Dessler, 2001).

Ieškomo darbuotojo kompetencijų apibrėžimas reiškia kandidatų atrankos kriterijų sąrašo sudarymą. Šiame pradiniame 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 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 1 priede).

**Personalo atranka.** Darbuotojų atranka yra atsakingas ir daug laiko reikalaujantis procesas. 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 ( S. Stoškus, 2002).

Tyrimais įrodyta, kad struktūruotas interviu žymiai efektyvesnis, nei nestruktūruotas.

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

Vedančio interviu asmens sprendimus gali įtakoti keletas dalykų: pirmo įspūdžio efektas, išankstinės informacijos turėjimas, kontrasto efektas, stereotipai (žr. 2 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.

Pagrindiniai dalykai, į kuriuos turime atkreipti dėmesį rinkdamiesi darbuotojus, yra šie:

- 1) profesinė kvalifikacija;
- 2) išsimokslinimas;
- 3) organizaciniai sugebėjimai;
- 4) asmeninės savybės.

Kiekvienam vadovui tenka peržiūrėti nemažai kandidatų, kol pavyksta atrinkti tinkamiausią. Vienas dažniausių klausimų, kylančių įmonių vadovams,- kaip greitai įvertinti kandidatų tinkamumą. Veiksmingas įvertinimo būdas yra pusiau struktūruotas pokalbis. Tiek Amerikos, Tiek Vakarų Europos šalių personalo vadovai 90 proc. sprendimų priima remdamiesi pokalbiu su kandidatu ( V.Rinkevičienė, 2003 ). Būtina sekti ne tik pokalbio turinį, bet ir žmogaus kūno kalbą- rankų judesius, mimiką, balso ypatybes. Dažniausiai būtent kūno kalba atskleidžia probleminius momentus. Svarstant tam tikrą temą judesiai arba sustiprėja, arba susilpnėja.

**Personalo įdarbinimas.** Darbuotojo atėjimas į naują darbovietę yra svarbus ir naujam darbuotojui, ir įmonei. Darbuotojui tai naujas veiklos etapas, ir įmonės uždavinys padaryti, kad jis būtų malonus, sudaryti sąlygas greitai adaptuotis. Adaptuotis dažnai yra nelengva, kartais tai priklauso ne tik nuo kurios nors pusės gerų norų, bet reikalauja laikytis ir tam tikrų organizacinių taisyklių. Todėl personalo priėmimui ir adaptavimuisi turi būti skiriamas didelis dėmesys.

Priimamas į darbą asmuo pateikia nemažai dokumentų. Tik išimtiniais atvejais pradedama nuo asmeninio pokalbio, tačiau jis būna formalus ir dažniausiai paprašoma pateikti dokumentų paketą. Naujai priimamas darbuotojas pateikia: prašymą, gyvenimo aprašymą, mokslų baigimo diplomą su akademinę pažymą, dokumentus, liudijančius apie ankstesnę darbinę veiklą, socialinio draudimo pažymėjimą, fotonuotrauką, atsiliepinimus, rekomendacijas, darbo pavyzdžių, sveikatos pažymėjimą.

Gautieji dokumentai apibūdina priimamą darbuotoją. Kadangi į darbą siūlosi keli ar keliolika kandidatų, pirmiausia pateikti dokumentai įvertinami. Anot A. Sakalo (2003), pateiktųjų dokumentai skirstomi į tris grupes:

- ◇ darbuotojų, kurie formaliai tinka siūlomai darbo vietai ir kurie kviečiami asmeniniam pokalbiui (išskviestajam paprastai apmokamos kelionės išlaidos);
- ◇ darbuotojų, kuriuos objektyviai vertinti trūksta informacijos: jų prašoma pateikti papildomus dokumentus;
- ◇ darbuotojų, kurių formalios charakteristikos netinka siūlomai darbo vietai: jų mandagiai prašoma palaukti, kol bus priimtas galutinis sprendimas ar atsiras naujų galimybių.

Priėmus sprendimą priimti žmogų į darbą, personalo skyrius tvarko įdarbinimo formalumus. Pirmiausia dera išsiaiškinti, ar reikės bandomojo laikotarpio. Yra du individualiosios sutarties sudarymo keliai: 1) Sudaroma terminuota samdos sutartis, ji formaliai nutraukiama pasibaigus sutartam laikui. Svarbus bandomojo laikotarpio vaidmuo, jo metu sutartis gali būti nutraukiama, jei kandidatas netenkina sutarties sąlygų. Terminui pasibaigus, sutartis arba nutraukiama, arba pasirašoma nuolatinė samdos sutartis. 2) Sudaroma nuolatinė samdos sutartis, tačiau joje taip pat gali būti nurodomas bandomasis laikotarpis. Jei sutartis šį laikotarpį argumentuotai administracijos nenutraukiama, sutartis automatiškai tampa nuolatine. Bandomasis laikotarpis gali būti 3, 6, 12 mėnesių: kuo aukštesnės pareigos, tuo jis ilgesnis.

Galioja taisyklė, kad samdos sutarties sąlygos negali pažeisti įstatymų nustatytų reikalavimų.

Naujai priimtam darbuotojui įteikiamas dokumentų paketas turi sudaryti palankiausias sąlygas dirbti. 1) Darbuotojui įteikiami dokumentai: apie įmonę, jos istoriją; reklaminiai prospektai, leidimas, individuali ar kolektyvinė darbo sutartis, įmonės darbo vidaus reglamentas, telefonų sąrašai, raktai, kita informacinė medžiaga. 2) Darbuotojui sudaromi dokumentai, juose daromos žymos apie darbo laiką, atlyginimo dydį ir pan., pateikiami būtini dokumentai ligonių kasai, SoDrai ir t.t. Svarbiausias dokumentacijos tikslas yra padėti jam susiorientuoti įmonėje, informuoti jį dominančiais klausimais ( A.Sakalas, 2003 ).

**Adaptacijos periodas.** Darbuotojų adaptacija pagal svarbą nusileidžia tik darbuotojų atrankai ir mokymui. Adaptacijos sistemos įdiegimas mažina naujo personalo paieškos išlaidas. Be to, naujokų mokymas suteikia galimybę juos mokantiems darbuotojams įgyti vadovavimo įgūdžių. Bet svarbiausia, kad tokia sistema pagreitina naujų darbuotojų adaptavimąsi ir didina jų darbo efektyvumą.

Darbuotojų adaptacija - tai priimtų į darbą kandidatų įtraukimo į organizaciją procesas, kai nauji darbuotojai įgyja žinių, įgūdžių bei nuostatų, reikalingų integruotis į naują organizaciją. Adaptacija vyksta formaliu ir neformaliu lygmeniu, todėl darbuotojas įgyja prieštaringos patirties, kuri trukdo siekti aukštų darbo rezultatų. Adaptacijai formaliu lygmeniu turi vadovauti pats

vadovas, parengti orientacinę darbuotojo įtraukimo į organizaciją programą, kuri apimtų šiuos pagrindinius klausimus:

- ◇ darbo aplinka ir kokią vietą darbuotojo padalinys užima organizacijos struktūroje;
- ◇ darbuotojo pareigos, darbo pobūdis ir darbo valandos;
- ◇ darbuotojo teisės;
- ◇ apribojimai;
- ◇ ko darbuotojas gali siekti (aptariamoms paaukštinimo galimybėms).

Naujo darbuotojo adaptacijos tikslas – laiku sutvarkyti naujo darbuotojo darbui reikalingus dokumentus, padėti jam suprasti jo darbo pobūdį ir funkcijas, užtikrinti greitą ir veiksmingą naujo darbuotojo prisitaikymą prie kolektyvo.

Darbovietės keitimas – stresinė situacija daugumai žmonių. Kaip seksis, ar pavyks tinkamai atlikti naujas pareigas? Kokie santykiai susiklostys su naujaisiais bendradarbiais? Nauji bendradarbiai, nauji viršininkai, nauja aplinka ir, tikėtina, kitaip nei ankstesnėje darbovietėje organizuojamas darbas žmonėms kelia nerimą.

Pirmiausia naujas darbuotojas turi gauti kuo išsamesnės informacijos apie įmonės, kurioje rengiasi dirbti, struktūrą, savo vietą joje, suvokti karjeros galimybes. Dėl to darbuotoją būtina supažindinti su įmonės istorija, svarbiausiais klientais, partneriais, veiklos tikslais, tradicijomis.

Profesinė adaptacija suprantama kaip profesinių įgūdžių pritaikymas darbui konkrečioje įmonėje. Kokie tie įgūdžiai turi būti, išvardijama atitinkamuose pareigybės nuostatuose. Darbuotojas taip pat privalo žinoti kriterijus, pagal kuriuos bus vertinama jo veikla bandomuoju laikotarpiu.

Ypatingą dėmesį reikia skirti įsidarbinantiems pirmą kartą. Tai žmonės, neturintys darbo organizacijoje patirties. Todėl juos reikia supažindinti su jų pareigomis, įmonės kolektyvo tradicijomis, bendra darbo tvarka. Pravartu surengti ekskursiją po įmonę, parodyti naujam darbuotojui jos struktūrą, pristatyti bendradarbiams.

Labai svarbu, kad naujam darbuotojui būtų paskirtas globėjas, padėsiantis naujokui sėkmingai adaptuotis naujoje aplinkoje. Padėti adaptuotis naujoje darbo vietoje gali įvairūs įmonės darbuotojai:

- ◇ vadovai;
- ◇ personalo skyriaus darbuotojai;
- ◇ naujo darbuotojo bendradarbiai;
- ◇ naujam darbuotojui paskirti kuratoriai.

Veiksmingiausia būtų, jei į šį procesą įsijungtų visi išvardyti asmenys, o naujo darbuotojo adaptacija būtų iš anksto apgalvota ir suplanuota. Šį darbą galėtų padėti atlikti įmonėje (organizacijoje) sukurti personalo adaptacijos sistemos taikymo nuostatai, su kuriais turėtų būti

supažindinti skyrių ir padalinių vadovai bei kiti reikalingi asmenys. Įmonėje, kurioje nėra personalo tarnybos, šiuos nuostatus galėtų parengti ir jų vykdymą kontroliuoti sekretorė.

Kuriant personalo adaptacijos sistemos taikymo nuostatus, svarbu atsižvelgti į įmonės darbo specifiką, organizacijos vidaus bendravimo ir darbo kultūrą, tradicijas.

Dėmesys, skirtas naujam darbuotojui, paprastai atsiperka darbuotojų lojalumu kompanijai, didesne vidine motyvacija dirbti ir siekti rezultatų. Nereikia pamiršti, kad nauji darbuotojai, atėję į organizaciją gali suteikti vertingos informacijos, jei jiems suteikiama tokia galimybė. Būtent nauji darbuotojai gali pažiūrėti į organizaciją ir tvarką joje "iš šalies" ir įdiegti kitą teigiamą patirtį, įgytą ankstesnėse darbovietėse. Jausdamas, kad į jo nuomonę įsiklausoma, darbuotojas jaus didesnę akstiną aktyviai dirbti.

**Personalo skatinimas.** Pastarojo laikotarpio darbo rinkos pokyčiai reikalauja vis labiau rūpintis įmonės darbuotojų išsaugojimu ir trūkstamos darbo jėgos pritraukimu. Dėl to verslas ne tik didina darbuotojų atlyginimus, bet ir papildomomis priemonėmis siekia motyvuoti darbuotojus, kad juos išsaugotų, sustiprintų jų ištikimybę. Norėdami išvengti didelės darbuotojų kaitos ir demotivacijos, įmonių vadovai privalo naudoti ne atskiras motyvavimo priemones, o tobulesnius, racionalius ir logiškai orientuotus motyvavimo priemonių kompleksus (L.Marcinkevičiūtė, 2005 ).

Skatinimas (kompensavimas) dažniausiai personalo vadyboje apibrėžiamas, kaip atsilyginimas darbuotojams už jų darbą organizacijos naudai. Literatūroje siūloma labai daug ir įvairių darbuotojų tiesioginio ir netiesioginio skatinimo metodų, pateikiama visa eilė metodikų pagal kokius kriterijus ir kaip teisingai bei pagrįstai nustatyti darbo užmokestį, sukurti priedų (bonusų) sistemą. Visa tai susiję su problema, kuri yra labai svarbi visoms organizacijoms – sukurti realią ir veiksmingą apsaugos sistemą. Ją paprastai sudaro dvi dalys:

1. Apmokėjimo sistema (kartais vadinama tiesioginio skatinimo sistema);
2. Organizacijos teikiamų naudų ir paslaugų sistema (kartais vadinama netiesioginio skatinimo sistema).

Darbuotojų darbo užmokesčio didinimas, nors ir reikšminga paskata dirbantiems, tačiau - ir tai jau ne kartą teigta - neturi ilgalaikio poveikio ir, be abejo, yra gana brangus būdas darbuotojams išsaugoti. Kiti pavieniai sprendimai, pavyzdžiui, darbuotojų motyvavimas sudarant galimybes jiems tam tikromis sąlygomis pirkti įmonės akcijų, iš tiesų skirti darbuotojų ištikimybei stiprinti, tačiau tokių atskirų priemonių taikymas nepakylėja darbo santykių į naują lygmenį - nesuteikia darbuotojams papildomo pasitenkinimo darbo rezultatais, juos supančia aplinka. Kita vertus, nors dalis pavienių priemonių ir yra gana įdomios, tačiau ne visur ir visada jos gali būti taikomos - arba jos patrauklios tik daliai darbuotojų, arba jas gali taikyti tik nedauguma įmonių.

Pasak A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000), pagrindinis daugumos Lietuvos dirbančiųjų darbo motyvas yra darbo užmokestis. Pagrindiniai darbo apmokėjimo sistemos reikalavimai: nepakanka mokėti didelį darbo užmokestį; reikia orientuotis ne į 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.

Paprastai prie tiesioginio atlyginimo priskiriama pagrindinis darbo užmokestis, priemokos ir priedai. Netiesioginį atlygį sudaro nepiniginės darbuotojo paskatos, prie kurių būtų galima priskirti palankų darbo grafiką, įvairias daiktines atlygio formas: tarnybinius automobilius, mobiliuosius telefonus, darbo drabužius bei paslaugas: įvairios nuolaidos, suteikiami kreditai ir pan.. Be to, čia būtų galima priskirti ir kitą darbuotojų naudą, susijusią su įvairiomis garantijomis, draudimu įmonės lėšomis ir kita (Z.Tamašauskienė, A. Šileika, 2003).

Neabejojama, kad darbuotojų suinteresuotumas gerai dirbti didžia dalimi priklauso nuo įmonės taikomų poveikio priemonių. 1 lentelėje apibūdintas materialus ir nematerialus poveikis darbuotojams.

1 lentelė

### Vadovavimo poveikio darbuotojams, jų motyvacijai sistemos.

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

Šaltinis: A.Sakalas, V.Šilingienė (2000).

Priimdami sprendimus, kiek darbuotojams mokėti, G. Dessler (2001) siūlo atsižvelgti į keletą svarbių tendencijų:

◇ Apmokėjimas, pagrįstas kompetentingumu ir gebėjimais. Nustatant uždarbį pagal kompetentingumą ir gebėjimus darbuotojui mokama už jo turimą žinių bei įgūdžių spektrą, gilumą ir pobūdį, o ne už šiuo momentu atliekamą darbą.

◇ Atlyginimų skalių stambinimas. Dar viena šiandien pastebima tendencija – mažinti atlyginimų kategorijų ir dydžių skaičių nuo 10 iki 3 ar 5, o šiose kategorijose sugrupuoti palyginti daug darbų ir skirtingų atlyginimų.

◇ „Naujasis“ kompensavimo metodas. Kompetentingumu bei gebėjimais pagrįsta darbo apmokėjimo ir atlyginimo skalių stambinimą ekspertai vadina naujuoju kompensavimo metodu. Tai tradicinių ir netradicinių kompensuojamų elementų derinys (pvz., atlyginimas, privilegijų padidinimas, atlygis už įgūdžius).

Šiandien daugeliui darbuotojų mokamas ne vien tik atlyginimas ar valandinis darbo užmokestis: jie taip pat gauna tam tikras skatinimo išmokas. G. Dessler (2001) skiria kelias skatinimo planų rūšis:

◇ Tai seniausias ir vis dar plačiausiai tebetaikomas skatinimo planas. Darbininko uždarbis tiesiogiai susijęs su tuo, ką jis gamina: jam mokama fiksuota išmoka už kiekvieną pagamintą gaminį.

◇ Komandų arba grupių skatinimo planai. Kartais kompanijos yra linkusios skatinti grupių arba komandų darbą. Vienas iš būdų tai padaryti – susieti komandos darbo rezultatus su kompanijos strateginiais tikslais.

◇ Dauguma darbdavių skatina vadovus, nes jie turi įtakos padalinių ar visos korporacijos pelningumui. Populiariausias vadovų skatinimo būdas – akcijų opcionai. Akcijų opcionas – tai teisė tam tikru metu nusipirkti tam tikrą kompanijos akcijų kiekį už nustatytą kainą.

◇ Pardavimo darbuotojų skatinimas. Dauguma kompanijų savo darbuotojams, parduodantiems produkciją, moka ir atlyginimą, ir komisinius; paprastai atlyginimo lyginamasis svoris yra gana didelis.

◇ Priedai už nuopelnus – kaip skatinimo priemonė. Tai papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus. Priedai už nuopelnus skiriasi nuo premijos, nes jie yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, tuo tarpu premija išmokama vieną kartą.

◇ Pelno dalijimosi planas. Taikant šį metodą daugumą darbuotojų gauna tam tikrą kompanijos metinio pelno dalį.

◇ Darbuotojų akcijų nuosavybės planas. Taikant šį metodą, korporacija perduoda dalį savo akcijų investiciniam fondui, kuris įkurtas tam, kad darbuotojai galėtų nusipirkti firmos akcijų.

◇ Scanlono planas. Šis planas mėgina suderinti kompanijos ir darbuotojų tikslus: kitaip tariant, kad siekdamas savo asmeninių tikslų, darbuotojas taip pat įgyvendintų ir firmos planus. Galima išskirti šiuos Scanlono plano bruožus: bendradarbiavimo filosofija, tapatumas, dalyvavimas firmos valdyje, naudų dalijimasis.

◇ Rizikos apmokėjimo planas. Esminis rizikos apmokėjimo plano bruožas yra tas, kad darbuotojas rizikuoja tam tikra savo bazinio atlyginimo dalimi.

Darbuotojų naudos – tai svarbi beveik kiekvieno darbuotojo kompensavimo sistemos sudėtinė dalis; jas būtų galima apibrėžti kaip netiesiogines išmokas, kurias darbuotojas gauna už tai, kad dirba kompanijoje. Naudos – tai apmokamos išėiginės dienos, sveikatos ir gyvybės draudimas, vaikų priežiūros įstaigos, pensijos ir kt. (G. Dessler, 2001).

Kompensavimas apima visus piniginius santykius: darbuotojų atlyginimus; darbo užmokestį už valandinį darbą; pensijas; įvairias naudas ir atlygius.

**Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.** Aktyvios veiklos nebijantys ir idėjų kupini darbuotojai – apie tokius svajoja dauguma vadovų. Ko reikia, kad žmonės darbe atsiskleistų ir norėtų siekti vis naujų tikslų? Žinoma, unikalių sprendimų nėra (D. Krasauskas, 2004). Požiūris, kad tobulinti darbuotojus nėra būtina, yra gajus ir šiandien, tačiau konkurencinė kova, augantys vartotojų reikalavimai, darbuotojų trūkumas, technologiniai pokyčiai skatina suvokti, kad į žmogiškuosius resursus, kaip ir į bet kuriuos kitus kompanijos išteklius, būtina investuoti (D. Belickienė, 2006).

Įmonės darbuotojų ugdymo procese dalyvauja abi suinteresuotos pusės – darbuotojas ir įmonė. Ugdymo principas orientuoja personalo vadybą į tai, kad darbuotojo profesinis pasirengimas ir sugebėjimai maksimaliai atitiktų jo atliekamo darbo turinį bei numatomus šio turinio pokyčius ateityje (A. Stankevičienė, 2001).

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.

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

Kiekviena įmonė, atsižvelgdama į aplinkos sąlygas, įmonės vidinius veiksmus, gali suformuoti individualią kvalifikacijos kėlimo strategiją.

J. Bengsston išskiria 3 išsamias kvalifikacijos kėlimo strategijas (A. Sakalas, 2003):

◇ Žmogaus išteklių - intensyvi strategija, kuria vadovaudamasi įmonė apsirūpina tinkamo išsilavinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi jų intensyviu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose. Būtina sąlyga - gerai išplėtotą bazinio mokymo sistemą ir darbo rinką, kuri aprūpina įmones reikiamu skaičiumi reikiamos kvalifikacijos darbuotojų.

◇ Kita, dualinė, vadinama poliarizacijos, strategija teigia, kad darbo jėgos potencialas turi būti didinamas geriau panaudojant darbuotojų gabumus ir siekius. Čia prioritetas teikiamas darbuotojų atsakomybei už savo kvalifikacijos augimą. Ši strategija rekomenduotina šalyse, kuriose bazinio mokymosi sistema yra silpna ir reikia savarankiškai, įmonės jėgomis likviduoti šį trūkumą. Ji labiausia tinka Lietuvai dabartinėmis sąlygomis.

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

Lietuvoje taikyti šią strategiją yra geros prielaidos, nes yra darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, perteklius. Šią strategiją taikančios įmonės sukuria deramas savo ateities plėtotės prielaidas.

Akivaizdu, kad personalo mokymas ir vystymas yra vienas iš strateginių organizacijos uždavinių. Kiekviena įmonė darbuotojui turi sudaryti galimybes mokytis, vystyti kompetencijas, sugebėjimus prisitaikyti prie pokyčių bei lavinti savo įgūdžius (A. Sakalas, 2003).

Anot Robert C. Appleby (2003) mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ir jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.

Remiantis G. Dessler teorija mokymas gali reikšti priemones, padedančias užpildyti žinių spragas. Darbuotojai gali būti mokomi, kaip suburti komandą, priimti sprendimus ir kaip bendrauti. O kadangi firmos vis labiau techniškai tobulėja, atsiranda poreikis suteikti darbuotojams įvairių techninių įgūdžių (G. Dessler, 2001).

G. Dessler mokymo ir tobulinimo programą apibūdina kaip penkių etapų procesą:

1. *Poreikio analizė:*

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



## 2. Mokymo proceso projektavimas:

◇ Suformuluoti mokymo tikslus bei metodus, sukomplektuoti mokymo priemones, nustatyti mokymo turinį bei eiliškumą, pasirinkti pavyzdžius, pratimus ir praktines užduotis.

◇ Vadovaudamiesi suaugusiųjų mokymo teorija, sudaryti mokymo planą.

## 3. Veiksmingumo patikrinimas.

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

## 4. Įgyvendinimas.

Jei įmanoma, suorganizuoti “mokytojų mokymo” seminarus, kurių metu greta specialių žinių paaškinama, kaip perteikti dėstomą medžiagą.

## 5. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.

Įvertinti mokymo programos naudą, remiantis šiais kriterijais:

*Reakcija* – užfiksuoti, kaip besimokantieji reaguoja į mokymą.

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

*Elgesys* – stebėti tiesioginio vadovo reakciją į besimokiusiųjų veiklos rezultatus pasibaigus mokymui. Tai vienas iš būdų įvertinti, kaip besimokantieji savo darbe taiko įgytus įgūdžius bei žinias.

*Rezultatai* – įvertinti, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie ir išliktų (G. Dessler, 2001).

Mokymo poreikių tyrimas suteikia kryptį organizacijos daromoms investicijoms į personalą ir padeda nustatyti darbuotojus, į kurių vystymą investuoti verta. Tinkamai ištyrus bei įvardijus, ko konkrečiai organizacijos darbuotojams reiktų mokytis, lengviau ieškoti tinkamų būdų žinioms įgyti. Tai leidžia parengti tikslines mokymų programas, kurios atitinka specifinius organizacijos poreikius ir pagerina įmonės veiklos rezultatus. Mokymo poreikių tyrimas leidžia matyti visuminį kompleksinį organizacijos vaizdą ir parengti tokias mokymo ar organizacijos vystymo programas, kurios ne tik pašalina pasekmes, bet ir įveikia jų atsiradimo priežastis, tuo leisdamos užtikrinti ilgalaikę kompanijos veiklos sėkmę (V. Makelienė, 2005).

**Personalo vertinimas.** Darbuotojų veiklos vertinimas tampa įprastu reiškiniu. Gana dažnai Lietuvos bendrovės susigundo idėja įdiegti darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, tačiau tik retai organizacijai pavyksta šį projektą įgyvendinti. Gera verslininkų iniciatyva baigiasi nesėkme dėl daugelio priežasčių: įmonių vadovams stinga žinių ir supratimo, darbuotojai ima jausti grėsmę, o rūpintis visais sistemos įdiegimo aspektais neretai pavedama tik personalo skyriui, nors tam būtinas kryptingas visos įmonės darbas (F. Klupšas, 2006).

Nėra vieningos nuomonės dėl pačios darbuotojų vertinimo sampratos, kuri turi atsakyti į klausimą: ką reikia vertinti. Bene plačiausiai vertinimas suprantamas kaip veikla, kurios dėka organizacijose įvertinamas darbuotojų darbas (darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos rezultatai), jų atitikimas užimamoms ar būsimoms pareigoms. Tokia vertinimo samprata akcentuoja darbo ir darbuotojo atitikimą pareigoms. Formalizuotai vertinant darbą, reikia suformuluoti darbo standartus, apibrėžti reikalavimus pareigoms (R. Alonderienė, I. Bakanauskienė, 2004).

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.

Remdamiesi atestacijos rezultatais, galime koreguoti darbo užmokesčio ir skatinimo sistemą, taip pat skirti darbuotojus į aukštesnes pareigas. Tai gali būti pasitelkiama ir darbuotojams skatinti. Atestacija ne tik įvardija pasiektus rezultatus, bet ir atskleidžia dar nepanaudotą potencialą. Vertinimas būtinas tam, kad galima būtų informuoti darbuotojus apie jų tam tikros veiklos rezultatus. Atestavus įvardijamos darbuotojo stipriosios bei silpnosios veiklos pusės. Vertinimas turi ir motyvacinių veiksnių, rodo, kokio skatinimo darbuotojas gali tikėtis.

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 (С.Роббинс, 2003). Tačiau daugelis autorių pabrėžia, kad darbuotojų veiklos vertinimui daugelyje verslo įmonių skiriamas nepakankamas dėmesys.

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

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.

Kasmetinis darbuotojų vertinimas yra ir vienas iš asmeninės karjeros planavimo žingsnių. Pats žmogus taip pat turi mokėti save įvertinti. Kita vertus, įmonėje būtina sistema, kuri padėtų susidaryti objektyvesnį vaizdą apie kiekvieno darbuotojo veiklos rezultatus. Gali būti taikoma 360 laipsnių sistema, kai apklausiamas ne tik pats darbuotojas, bet vertinimą pateikia ir jo vadovas, kolegos, klientai, o gauti rezultatai apibendrinami (A. Ranonytė, 2006).

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.

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.

**Personalo atleidimas.** Personalo paieškos, atrankos ir valdymo kompanijos „Search & Selection“ atstovai teigia, jog Lietuvoje sparčiai daugėja socialiai atsakingų bendrovių. Pamažu mūsų šalyje prigyja kitose Vakarų Europos valstybėse jau seniai naudojama praktika, kuomet darbdaviai pasirūpina savo atleidžiamu darbuotoju, surasdami jam darbą kitoje įmonėje. „Nesvarbu, ar darbuotojas atleidžiamas mažinant etatus, ar jam tiesiog neatitinkant keliamos kvalifikacijos, bet kokiu atveju darbuotojas patiria didelį stresą. Siekiant jo išvengti, brandžios ir

Lina Skirienė. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.

sėkmingai veikiančios įmonės vis dažniau kreipiasi į personalo atrankos kompanijas darbuotojų atleidimo klausimais. Dažniausiai šios kompanijos atleidžiamam darbuotojui pasiūlo jo kompetenciją atitinkantį darbą“, – sako „Search & Selection“ atrankos departamento vadovė Lina Narvilaitė ( E.Gabrytė, 2008 ).

Darbo sutarties nutraukimo priežastys būna įvairios. Formalios yra numatytos darbo įstatymų kodekse.

◇ Sutarties laiko pabaiga. Jeigu sutartyje nustatytas bandomasis laikotarpis, sutarties pabaiga, pavaduojamojo laikotarpio pabaiga arba pensinio amžiaus sukaktis, tai sutartis nutraukiama automatiškai.

◇ Tikslas pasiekimas. Jei darbo sutartis sudaryta tam tikram tikslui pasiekti – suprojektuoti namą, sukurti naują gaminį – jį pasiekus, sutartis nutrūksta automatiškai.

◇ Abipusis susitarimas. Darbo sutartis gali būti nutraukta laisvu partnerių susitarimu. Pavyzdžiui, darbuotojui prašant ir darbdaviui sutinkant, atleisti pirmąjį galima jau nuo pareiškimo padavimo dienos.

◇ Atleidimas vienos šalies pageidavimu yra pats sudėtingiausias, teisiškai griežtai reglamentuojamas.

Išeinančiajam iš darbo privalu parengti atsiskaitymo dokumentus: socialinio draudimo knygelę, pranešimą apie neišduotas atostogas, pranešimą ligonių kasai. Apie dirbtą darbą išduodamos pažymos, jose, be formalių duomenų (pavardės, vardo, einamų pareigų, skyriaus, kategorijos, priėmimo, atleidimo datos), gali būti nurodyti ir neformalūs duomenys: charakterizuojami santykiai (geri) su vadovais ir bendradarbiais, punctualumas, rūpestingumas, atsakomybė ir pan.

Labai dažnai jau ir Lietuvoje rašomas atsiliepinimas apie buvusį darbuotoją – rekomendacija. Ji gali būti žodinė, tačiau patogiau, jei išduodama raštiška. Tai svarbu tuo atveju, jei darbuotojas ar darbdavys pareiškia pretenzijas teisme ir reikalauja padengti neteisingos informacijos jam padarytą žalą.

Labai svarbu baigiamasis pokalbis su atleidžiamu darbuotoju. Reikia įsitikinti, ar jis neišeina iš darbo dėl administracijos kaltės, blogų darbo ar socialinių sąlygų. Išeidamas iš darbo darbuotojas dažniausiai atvirai pasako apie organizacinius ir valdymo trūkumus, blogą klimatą kolektyve, todėl šios pastabos gali būti labai naudingos įmonei ( A. Sakalas, 2003 ).

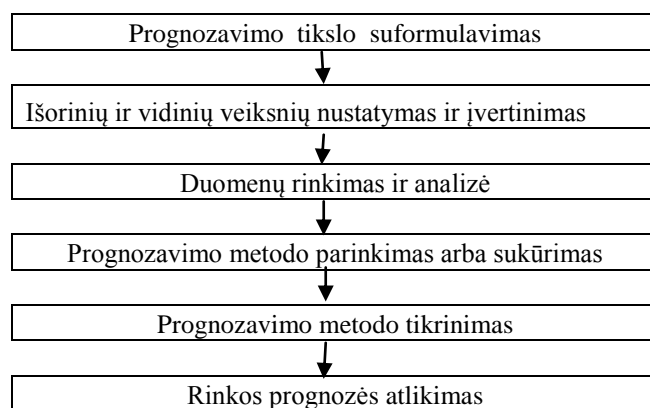
Kriterijus, į kurį reikėtų atsižvelgti organizuojant įmonėje personalo veiklą – tai darbuotojų pasitenkinimas darbu. Kuo kruopščiau suplanuosime ir vykdysime bei įvertinsime visus etapus, tuo geriau suderinsime įmonės ir darbuotojų lūkesčius. Daugelis organizacijų nuolatos vertina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir, atsižvelgdamos į gautus duomenis, keičia situaciją. Didesnis pasitenkinimas darbu lemia aukštesnį darbo efektyvumą, įmonėje sumažėja kadro kaita.

## 2.RODIKLIŲ EKONOMINIS VERTINIMAS.

### 2.1. Ekonominio vertinimo ir prognozavimo samprata bei metodai.

Šiuo metu nėra vienareikšmiško ekonominio vertinimo apibrėžimo tiek Lietuvos, tiek užsienio literatūroje. E. Buškevičiūtės (2002) teigimu, ekonominė analizė yra ekonominių procesų ir jų tarpusavio ryšių nagrinėjimas. M.C. Абрятина (2002) teigimu, ekonominės analizės objektas – šiandieninės būklės įvertinimas. Ekonominės analizės rezultatas turėtų būti išvados apie būklę, padėties įvertinimas. Plačiąja prasme vertinimas apibrėžiamas kaip galimas tam tikro ekonominio objekto būsenos nustatymas esamu ir būsimu laikotarpiu, naudojant bet kurį metodą ( V. Kvainauskaitė, V. Snieška, 2003). Remiantis anksčiau pateiktais apibrėžimais ekonominį vertinimą galima apibūdinti kaip ekonominio objekto esamos būklės nustatymas.

Prognozavimas yra ilgalaikio planavimo pagrindas. Prognozavimo sąvoka ekonominėje literatūroje traktuojama įvairiai. Graikų kalboje *prognosis* reiškia moksliskai pagrįstą išvadą apie kurio nors objekto galimas būklės ateityje (V. Kvainauskaitė, V. Snieška, 2003). V. Boguslauskas ( 2007 ) akcentuoja teorines žinias ir praktinį patyrimą: „Prognozavimas – tai būsimos nagrinėjamojo proceso eigos nustatymas, atsižvelgiant į turimą praktinį patyrimą ir priimtas teorines prielaidas“. Bendrąja prasme, prognozė apibrėžiama, kaip prognozės proceso galutinis rezultatas. Rinkos paklausos prognozė – objektyvių ir pagrįstų rinkos paklausos charakteristikų bei jų alternatyvų būsimuoju laikotarpiu tam tikrame regione įvertinimo rezultatas ( V. Kvainauskaitė, V. Snieška, 2003 ).

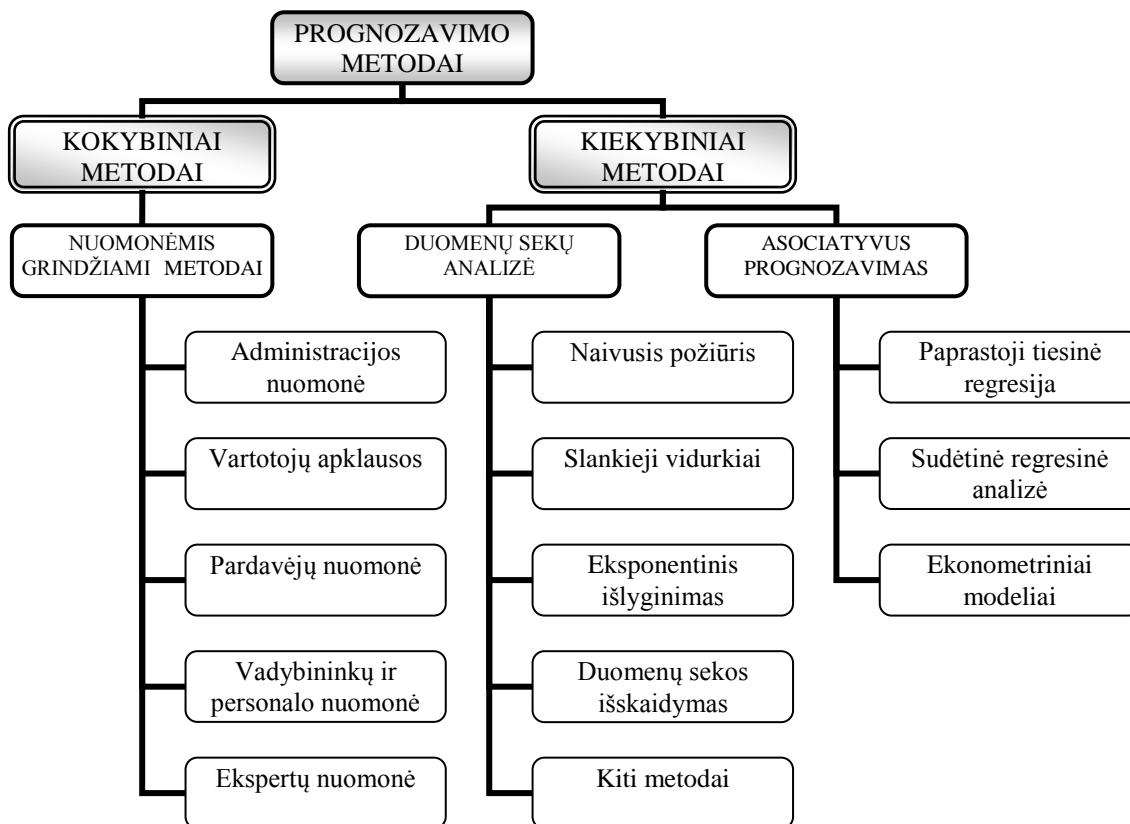


**2 pav.** Prognozavimo etapai.

Šaltinis: V.Kvainauskaitė, V.Snieška (2003).

Vertinimo ir prognozavimo sampratų sugretinimas parodo, kad prognozavimas suprantamas, kaip vertinimo proceso dalis. Vertinimo sampratos turinys platesnis ir apima daugiau ekonominės informacijos.

2 paveikslo schemoje pavaizduoti įvairių autorių siūlomi prognozavimo etapai. Šioje struktūroje akcentuojami veiksmai susiję su paklausos išorinių ir vidinių veiksnių, turinčių įtakos prognozei, nustatymui, bei vertinimui, duomenų analizei, prognozavimo metodo parinkimu arba sukūrimu ir tikrinimu.



**3 pav.** Pagrindiniai prognozavimo metodai.

Šaltinis: V. Snieška ir kt. ( 2002 ).

Mokslinėje literatūroje prognozavimo metodai apibrėžiami, kaip prognozės uždavinių sprendimai arba prognozės kūrimo būdai, garantuojantys išeičių, kurios skirtos įvairiems prognozės naudotojams, nustatymą. Pagrindiniai prognozavimo metodai pateikti 3 paveiksle.

Prognozavimas gali būti atliekamas tiek kokybiniu, tiek kiekybiniu būdu. Kokybinė analizė yra intuityvus vertybinis prognozavimo traktavimas, paprastai grindžiamas ekspertų nuomonėmis. Kiekybinės analizės metodai skirstomi į dvi pagrindines grupes: asociatyvaus prognozavimo ( regresinė analizė, ekonometriniai modeliai ) ir duomenų sekų metodus. Dėl didelės prognozavimo metodų gausos ( ekonominėje literatūroje aprašyta daugiau kaip 200 metodų ) iškyla keblumų juos visus apžvelgti.

## 2.2. Tyrime naudojamo prognozavimo metodo analizė.

Kintamas dinaminės eilutės vidurkis vadinamas trendu. Trendo funkcija – tai ekonominių reiškinių kaitos funkcija, priklausanti nuo laiko.

Tiesinis trendas tinka tuomet, kai perskaičiuotos laiko eilutės gretimų reikšmių skirtumai artimi vienas kitam. Trendo funkcijos pavidalas:

$$y_t = a + b \cdot t ; \quad t - \text{laikotarpio numeris.}$$

Norint apskaičiuoti koeficientus  $a$  ir  $b$ , reikia išspręsti šią lygčių sistemą:

$$\begin{cases} n + b \sum t = \sum y_t \\ a \sum t + b \sum t^2 = \sum y_t t \end{cases}$$

Koeficientai  $a$  ir  $b$  apskaičiuojami:

$$b = \frac{n \sum t \cdot y_t - \sum t \cdot \sum y_t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2},$$

$$a = \frac{1}{n} (\sum y_t - b \sum t)$$

Pagal pobūdį trendai skirstomi į: tiesinius, sezoninius, mišriuosius.

Esant tiesiniam trendui, dinaminės eilutės vidurkis ilgainiui mažėja arba didėja tiesine priklausomybe. Esant sezoniniam trendui, vidurkis kinta cikliška tam tikrais laiko intervalais. Mišrusis trendas turi tiesinio ir sezoninio trendo bruožų.

Tiesiniai regresijos trendai gali būti plačiai naudojami skaičiuojant vidutinės trukmės prognozes. Gaunama ne tik tikėtinausia prognozių reikšmė, bet ir nusakomas jų tikslumas. Pasirinkus tikimybę, galima nusakyti nagrinėjamo rodiklio prognozinius intervalus, konkrečių metų apatinę ir viršutinę rodiklio reikšmę.

### 2.3. Kintamųjų priklausomybės vertinimo teorija.

Racionalios veiklos pagrindas yra numatyti įvykių eigą, o tai grindžiama reiškinų ir procesų ryšių žinojimu. Todėl svarbu tuos ryšius tarp dviejų požymių nustatyti – pasekmės ( rezultato, priklausomojo kintamojo ) ir veiksnio ( priežasties, faktoriaus, nepriklausomojo kintamojo ) ( E. Bagdonas, 2004 ).

Norint nustatyti, kurie nepriklausomi kintamieji labiausiai įtakoja priklausomus kintamuosius, reikia įvertinti ekonominių rodiklių ryšį ir jų stiprumą. Koreliacijos koeficientas ( $r$ ) – vienas iš populiariausių dviejų dydžių koreliacinių ryšių stiprumo priklausomybės matavimo rodiklių.

Tam naudotinas tiesinis koreliacijos koeficientas ( Pirsono koreliacijos koeficientas ).

$$r = \frac{\overline{xy} - \overline{x} \cdot \overline{y}}{\delta_y \cdot \delta_x}$$

Čia  $\overline{xy}$  - kintamųjų sandaugų suma;

$\overline{x} \cdot \overline{y}$  - kintamųjų sumų sandauga;

$\delta_y \cdot \delta_x$  - x ir y kintamųjų standartiniai nuokrypiai.

Tiesinio koreliacijos koeficiento standartinis nuokrypis apskaičiuojamas taip:

$$S_r = \sqrt{1 - r^2 / n - 2}$$

Koreliacijos koeficiento reikšmė gali kisti intervale [ 0;1 ]. Kuo reikšmė artimesnė vienetui, tuo ryšys tarp dviejų kintamųjų yra glaudesnis ( 0 – 0,3 – nėra ryšio, 0,3 – 0,5 – ryšys silpnas, 0,5 – 0,7 – vidutinis, 0,7 – 0,9 – ryšys stiprus, 0,9 – 1 – esminis).

**Regresinė analizė** - statistinis metodas, leidžiantis tirti kintamojo Y (priklausomojo kintamojo arba kriterijaus kintamojo) funkcinę priklausomybę nuo vieno ar daugelio kintamųjų Xi (nepriklausomų kintamųjų).

Regresinė analizė dažnai traktuojama kaip specifinė koreliacinės analizės atmaina. Skirtumas tas, kad koreliacija modeliuoja abipusį statistinį ryšį tarp požymių, o regresinės analizės atveju modeliuojamas vienusis funkcinis ryšys. Vienas iš koreliuojančių požymių būtinai apibrėžiamas kaip determinuojantis faktorius (nepriklausomas kintamasis) ir, abstrahuojantis nuo atsitiktinių faktorių, siekiama charakterizuoti nebe statistinį, bet funkcinį ryšį tarp tyrinėtąją dominančių požymių.

Pagrindinės regresinės analizės sąvokos yra:

1. Regresijos lygtis - matematinė regresijos linijos lygtis, modeliuojanti funkcinį ryšį tarp nepriklausomojo ir priklausomojo kintamojo.
2. Regresijos linija - regresijos lygties grafikas, kuriame vaizduojamas santykis tarp kintamųjų.
3. Regresijos koeficientas - dydis, proporcingas tiesės pasvirimo kampo i abscisių ašį tangentui ir rodantis, kaip stipriai pakinta kintamojo Y reikšmė, vienetu pakintant kintamojo Xi reikšmei.

Pagal lygties pavidalą regresija skirstoma į *tiesinę* ir *netiesinę*, o pagal nepriklausomų kintamųjų skaičių - į *paprastą* ir *daugiamatę* regresiją.

Neprikaištinga kiekybinė skalė, požymių (kintamųjų) pasiskirstymas pagal normalų dėsnį bei jų dispersijų homogeniškumas - svarbiausios regresinės analizės prielaidos.



### 3. TYRIMO REZULTATAI.

Gamybos procese dalyvauja trys gamybos veiksniai: gamybos objektai, darbo priemonės ir darbo jėga.

Personalo vaidmuo gamybos procese yra ypatingas, nes jis skiriasi nuo kitų elementarių gamybos veiksnių. Personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja gamybos procese, naudodamas gamybos priemones ir objektus, bet ir nustato arba aktyviai veikia gamybos tikslus ir organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą. Be gamybinės funkcijos, personalas atlieka ir vartojimo funkciją, todėl tai yra pagrindinis gamybos plėtotės motyvas.

Personalo valdymas yra praktinis darbas, susijęs su žmonėmis, kuriuos reikia priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti už darbą sudarant jiems saugią ir teisingą darbo aplinką.

Daugelyje smulkaus ar vidutinio dydžio įmonėse personalo valdymas, kaip sudėtinė organizacijos veiklos valdymo dalis, nėra plačiai išskiriamas. Daugelis iš šių įmonių neturi nei personalo valdymo specialisto, nei darbuotojo atsakingo už personalo valdymą. Čia esminius personalo valdymo elementus atlieka įmonės vadovai arba įmonės funkciniai vadovai.

#### 3.1. Įmonės charakteristika.

Uždaroji akcinė bendrovė „Ulmas“ įsteigta 1998 metais. Pagrindinė bendrovės veiklos sritis – didmeninė ir mažmeninė prekyba baldų gamybos medžiagomis. Bendrovės steigėjai yra du fiziniai asmenys, jos įstatinį kapitalą suformavę iš įnašų, gautų už išleidžiamas akcijas. Akcijos viešai neplatinamos.

Bendrovė įregistruota Kaune ir čia yra pagrindinis ofisas. Jame priimami verslo sprendimai, registruojami ir valdomi užsakymai, rengiami buhalterinės apskaitos dokumentai ir vykdoma finansinė atskaitomybė.

UAB „Ulmas“ turi ūkinį, finansinį ir organizacinį savarankiškumą, yra juridinis asmuo, turi savo atsiskaitomąsias sąskaitas bankuose ir savarankišką finansinę atskaitomybę.

**Įmonės tikslas** – būti patikimu, lanksčiu, profesionaliu bei operatyviu partneriu visiems Lietuvos baldų gamintojams.

Įmonės parduotuvės – salonai, didmeninės prekybos sandėliai, bei paslaugų centrai įkurti didžiausiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje ir Šiauliuose. Toks geografinis padalinių išsidėstymas leidžia užtikrinti operatyvų ir kokybišką klientų aptarnavimą bet kurioje Lietuvos vietoje. Prekes klientams pristato įmonės transportu nemokamai.

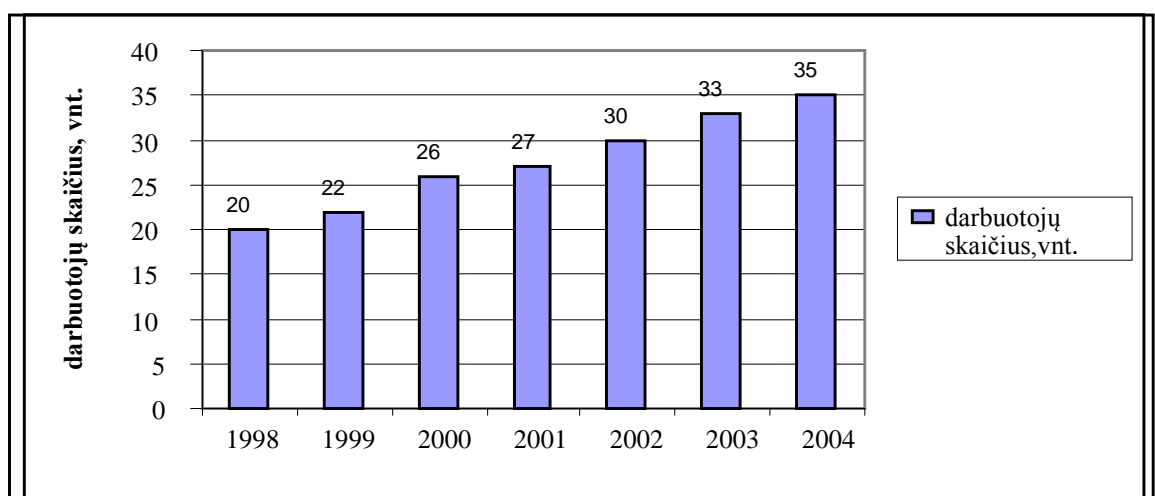
*Įmonės paslaugų centruose atliekamos kompleksinės paslaugos:*

- prekyba laminuota medžio drožlių plokšte ( LMDP );
- prekyba medžio plaušų plokšte ( MPP );
- prekyba medžio drožlių fanera ( MDF );
- prekyba stalviršiais ;
- prekyba PVC , ABS, melamino briaunomis ;
- prekyba baldine furnitūra ;
- baldinių detalių pjovimas iš LMDP ir MPP pagal pateiktus matmenis;
- briaunų apklijavimas ;
- skylių gręžimas ;
- ir daugelis kt.

UAB “Ulmas” bendradarbiauja su pasauliniais baldų medžiagų gamybos lyderiais. Tai leidžia įmonei aktyviai sekti rinkos vystymąsi ir pokyčius, bei įdiegti naujus produktus.

UAB “Ulmas” yra viena iš pirmaujančių savo srities įmonių Lietuvoje, turinti savo filialus keturiuose didžiausiuose miestuose. Darbuotojai, vadovų manymu, – išskirtinė įmonės vertybė. Jų profesionalumo ir atsidavimo kompanijai dėka, įmonė pasiekė puikių rezultatų ir yra vertinama klientų, kaip patikimas, lankstus, profesionalus ir operatyvus partneris. Darbuotojai vertina įmonę už suteikiamas galimybes tobulėti, puikiai aprūpintas darbo vietas, draugišką darbo atmosferą. Plečiantis įmonei, nuolat reikia aktyvių, motyvuotų, orientuotų į rezultatą darbuotojų.

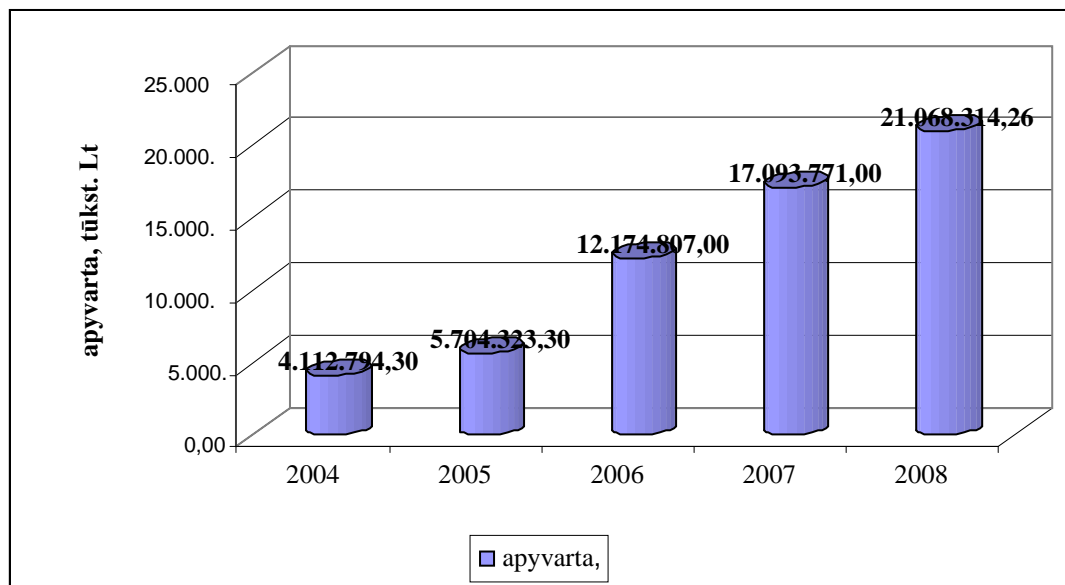
Įsteigus įmonę, jos veikla vystėsi pamažu. UAB “Ulmas” darbuotojų skaičius 1998 m. siekė 8 ir palaipsniui augo. 4 pav. pavaizduotas įmonės darbuotojų kitimas nuo 1998 m. iki 2004 m.



**4 pav.** UAB „Ulmas“ darbuotojų skaičiaus kitimas 1998-2004 metais.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Kadangi UAB „Ulmas“ duomenų apskaita buvo vykdoma rankiniu būdu, įmonės dokumentų analizė iki 2004 metų būtų buvusi labia sudėtinga. Nuo 2004 metų buvo įdiegta programinė įranga, leidžianti daug lengviau išanalizuoti reikiamus duomenis. Dėl šių priežasčių UAB „Ulmas“ darbo su personalu analizė pradedama nuo 2004 metų iki 2008 metų.

2004 m. įmonės apyvarta siekė 4112794,30 litų. Kiekvienais metais, plečiant savo darbuotojų, o tuo pačiu ir klientų skaičių, įmonė padidino apyvartą iki 21068314,26 litų 2008 metais.



**5 pav.** UAB „Ulmas“ apyvarta 2004-2008 m.m.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

2 lentelėje pateikiamas absoliutinis įmonės apyvartos pasikeitimas 2004-2008 metais, lyginant su baziniais 2004 metais.

2 lentelė

### Absoliutiniai apyvartos pasikeitimai

Metai	Rodiklis	Apyvarta, Lt
2004	Rodiklis	4112794,3
2005	Rodiklis	5704323,3
	Absoliutus pokytis (+/-)	1591529
2006	Procentinis pokytis	38,70%
	Rodiklis	12174807
2007	Absoliutus pokytis (+/-)	8062013
	Procentinis pokytis	196,02%
2008	Rodiklis	17093771
	Absoliutus pokytis (+/-)	12980977
2008	Procentinis pokytis	315,62%
	Rodiklis	21068314,26
2008	Absoliutus pokytis (+/-)	16955519,96
	Procentinis pokytis	412,26%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Nuoseklus užsibrėžtų tikslų siekimas, pastovios investicijos į gamybos apimčių plėtrą ir pardavimų didinimą, sudarė galimybes įmonei per penkis metus apyvartą padidinti 4 kartus, o tai reiškia 16955519,96 litais.

UAB „Ulmas“ turi tris filialus kituose Lietuvos miestuose- Vilniuje, Klaipėdoje, Šiauliuose. Filialai nėra savarankiški. Juose dirbantys trys padalinių vadovai yra pavaldūs Kaune esantiems pagrindiniam ir komercijos direktoriams.

Iš 5 paveikslo matome, kad įmonės apyvarta žymiai padidėjo 2006 metais, palyginus su 2004 ir 2005 metais. Tuomet Kauno ir Vilniaus filialuose buvo įrengti gamybos cechai, kur buvo atliekami LMDP, MPP plokščių pjovimas pagal klientų užsakymus ir atliekami kiti smulkesni darbai. Nuo 2006 metų buvo nuspręsta tokias paslaugas pradėti teikti Klaipėdos ir Šiaulių filialuose. Sumanymas buvo sėkmingas. Tai matome iš pateiktos 2004-2008 metų apyvartos kitimo.

2004 m. sausio mėn. 01 d. duomenimis UAB „Ulmas“ dirbo 35 darbuotojai pagal neterminuotą darbo sutartį. 2005 m. buvo priimta dar 21 darbuotojas ir iš viso įmonėje dirbo 56 darbuotojai. 2006 m. darbuotojų skaičius padidėjo iki 77 darbuotojų. 2007 m. įmonėje dirbo 100 darbuotojų. 2008 m. darbuotojų skaičius dar padidėjo. Iš viso įmonėje tais metais dirbo 124 darbuotojai. Visi žmonės dirba pilną darbo dieną (8 darbo valandas per d.d.).

3 lentelėje pateikiamas absoliutinis darbuotojų skaičiaus pasikeitimas, lyginant su baziniais 2004 metais.

3 lentelė

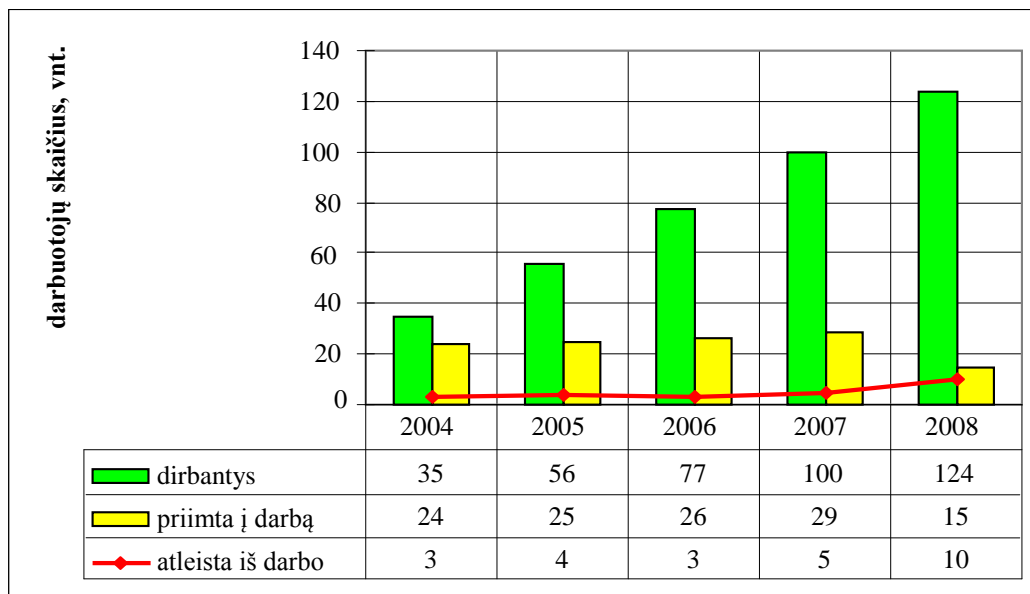
#### Absoliutiniai darbuotojų skaičiaus pasikeitimai 2004-2008 m.m.

Metai	Rodikliai	Darbuotojų skaičius
2004	Rodiklis	35
2005	Rodiklis	56
	Absoliutus pokytis (+/-)	21
	Procentinis pokytis	60%
2006	Rodiklis	77
	Absoliutus pokytis (+/-)	42
	Procentinis pokytis	120%
2007	Rodiklis	100
	Absoliutus pokytis (+/-)	65
	Procentinis pokytis	185,71%
2008	Rodiklis	124
	Absoliutus pokytis (+/-)	89
	Procentinis pokytis	254,86%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Iš apskaičiuotų duomenų matyti, kad palyginus bazinius 2004 metus su 2008 metais, darbuotojų skaičius išaugo 2,5 karto, t.y. padaugėjo 89 darbuotojais.

Metai iš metų, įmonei augant, vis aštresnė problema darosi darbo vietų aprūpinimas kvalifikuotais darbuotojais. Darbuotojų atleidimas vyko daugiausia darbininkų tarpe. Per analizuojamą laikotarpį jų kiekis sudarė 19 žmonių. 2005 – 2006 m. laikotarpyje susiklostė situacija, kai nebuvo galimybių lengvai pervilioti iš konkurentų kvalifikuotus darbuotojus, ar rasti reikalingus specialistus skelbimų pagalba. 6 paveiksle pavaizduota darbuotojų priėmimo ir atleidimo iš pareigų kaita per 2004-2008 metus.



**6 pav.** 2004-2008 m.m. dirbančių, priimtų, atleistų iš įmonės darbuotojų grafinis pavaizdavimas.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Priimtų ir atleistų iš darbo darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas 2004 – 2008 m.m. pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė

#### UAB “Ulmas” priimtų ir atleistų darbuotojų pasiskirstymas pareigose.

Metai	2004	2005	2006	2007	2008
Priimta į darbą	24	25	26	29	15
Iš jų :					
vadovų	2	3	2	0	0
specialistų	3	2	13	9	3
tarnautojų	4	8	8	13	4
darbininkų	15	12	3	7	8
Atleista iš darbo	3	4	3	5	10
Iš jų :					
vadovų	0	0	1	0	0
specialistų	0	0	0	1	0
tarnautojų	0	2	0	1	1
darbininkų	3	2	2	3	9

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

5 lentelėje pateikti pagrindiniai darbuotojų kaitos rodikliai. Tai priėmimo, atleidimo, darbuotojų apyvartumo, pastovumo koeficientai.

5 lentelė

**Pagrindiniai UAB „Ulmas“ darbuotojų kaitos rodikliai 2004-2008 m.m.**

Rodiklis	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.
Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius	35	56	77	100	124
Priimta darbuotojų	24	25	26	29	15
Atleista darbuotojų	3	4	3	5	10
Darbuotojų išdirbusių ataskaitinius metus, skaičius	32	52	74	95	114
Priėmimo kaitos koeficientas	0,69	0,45	0,3	0,29	0,12
Atleidimo kaitos koeficientas	0,09	0,07	0,04	0,05	0,08
Darbuotojų apyvartumo koeficientas	0,77	0,52	0,38	0,34	0,20
Darbuotojų pastovumo koeficientas	0,91	0,93	0,96	0,95	0,92

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Didžiausias priėmimo kaitos koeficientas buvo 2004 m., t.y. 0,69. Jį įtakojo padidėjęs klientų skaičius, ko pasekoje padidėjo pardavimai, o tuo pačiu ir darbų skaičius. Mažiausias priėmimo kaitos koeficientas buvo 2008 m. ( 0,12 ). Taip pat ir darbuotojų apyvartumo koeficientas buvo mažiausias tais metais. Jis buvo 0,20. Vadinasi 2008 m. buvo mažiausia darbuotojų kaita. Didžiausia darbuotojų kaita vyko 2004 m.. Darbuotojų apyvartumo koeficientas tada siekė 0,77. Tais metais buvo priimta į darbą didžiausias darbuotojų skaičius, palyginus su vidutiniu sąrašiniu darbuotojų skaičiumi.

Analizuojamu 2004 -2008 m.m. laikotarpiu atleidimo kaitos koeficientas svyravo nuo 0,04 iki 0,09. Mažiausias atleidimo kaitos koeficientas buvo 2006 m., t.y. 0,04. Palyginus šį koeficientą su vidutiniu sąrašiniu tų metų darbuotojų skaičiumi, buvo atleista 4 proc. visų darbuotojų. Didžiausias atleidimo kaitos koeficientas buvo 2004 m., t.y. 0,09. Daugiausia darbuotojų buvo atleista darbininkų tarpe. Buvo įvardytos tokios priežastys, kaip:

1. nesusitvarkymas su savo darbu,
2. pagrindinis motyvas buvo noras vykti uždarbiauti į užsienį,
3. nesąžiningai atliko savo pareigas.

Darbuotojų pastovumo koeficientas 2004-2008 m.m. beveik nesikeitė. Jis svyravo nuo 0,91 iki 0,96. Darbuotojų pastovumo koeficientas rodo apsirūpinimo personalu stabilumą. Tai reiškia, kad UAB „Ulmas“ lojalių darbuotojų skaičiaus dalis visame personale yra stabili.

Įmonėje yra išskiriamos tokios pareigybių grupės: vadovai, specialistai, tarnautojai ir darbininkai. 6 lentelėje pateikiama horizontalioji darbuotojų skaičiaus pagal kategorijas kitimo analizė 2004 m. – 2008 m.

6 lentelė

**Darbuotojų skaičius kitimo 2004 m.-2008 m. horizontalioji analizė**

Kategorija	2004	2005	2006		2007		2008		
	metai	metai	proc.	metai	proc.	metai	proc.	metai	proc.
<b>Darbuotojų viso</b>	35	56	60%	77	37,5%	100	29,9%	124	24%
<b>Vadovai</b>	4	6	50%	9	50%	10	11,1%	10	0
<b>Specialistai</b>	6	9	50%	11	22,2%	24	118,2%	32	33,3%
<b>Tarnautojai</b>	8	12	50%	18	50%	26	44,4%	38	46,2%
<b>Darbininkai</b>	17	29	70,6%	39	34,5%	40	2,6%	44	10%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Pateiktoje 6 lentelėje matyti, kad analizuojamu laikotarpiu darbuotojų skaičius kiekvienais metais didėjo. Vadovų skaičius ženkliausiai kito lyginant 2005 m. su 2004 m. ir 2006 m. su 2005 m.. Abiem laikotarpiais vadovų skaičius padidėjo po 50 proc.. Įmonės tarnautojų skaičius kiekvienais metais didėjo maždaug vienodu dydžiu (47,65 proc.). Šią grupę sudaro pardavėjai- konsultantai, sandėlininkai. Specialistų skaičius ryškiausiai keitėsi lyginant 2007 m. su 2006 m.. Specialistų skaičius 2007 m. padidėjo net 118,2 proc.. Šią grupę sudaro vyriausia įmonės finansininkė, buhalterės, vadybininkai. Vis didėjanti darbuotojų skaičių sąlygojo augantis pastovių klientų skaičius, didėjanti pardavimų apimtis. Didėjanti darbų gausa įtakojo ne tik darbininkų skaičiaus augimą, bet ir papildomų darbo vietų sukūrimą tiek specialistams, tiek tarnautojams, taip tobulinant ir kuriant tinkamą bei efektyvią organizacinę struktūrą.

7 lentelė

**Darbuotojų skaičiaus kitimo 2004 m.-2008 m. vertikalioji analizė.**

Kategorija	2004		2005		2006		2007		2008	
	metai	proc.	metai	proc.	metai	proc.	metai	proc.	metai	proc.
<b>Darbuotojų viso</b>	35	100%	56	100%	77	100%	100	100%	124	100%
<b>Vadovai</b>	4	11,43%	6	10,71%	9	11,69%	10	10%	10	8,06%
<b>Specialistai</b>	6	17,14%	9	16,07%	11	14,29%	24	24%	32	25,81%
<b>Tarnautojai</b>	8	22,86%	12	21,43%	18	23,38%	26	26%	38	30,65%
<b>Darbininkai</b>	17	48,57%	29	51,79%	39	50,65%	40	40%	44	35,48%

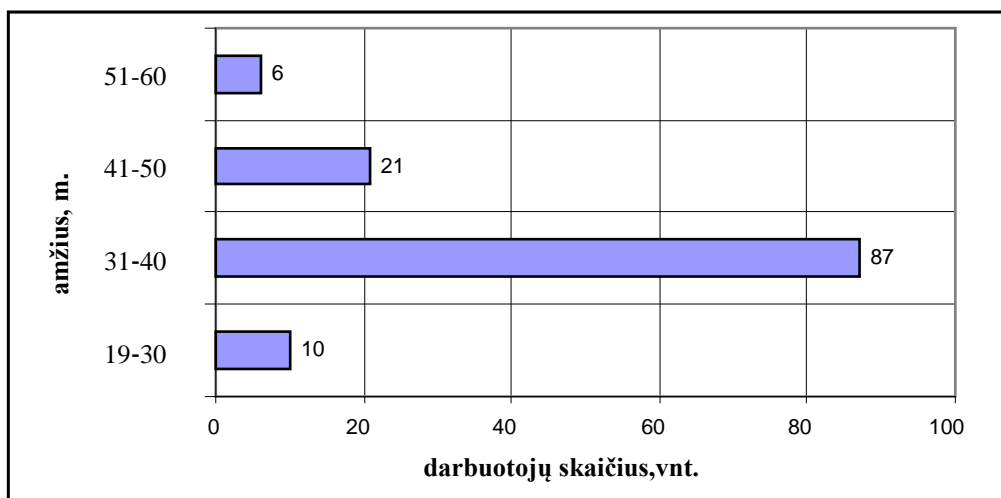
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

7 lentelėje pavaizduota vertikalioji darbuotojų skaičiaus kitimo analizė. Ji parodo, kad didžiausią dalį visame įmonės personale sudaro darbininkai (36-52 proc.). Tai paaiškinama tuo, kad didžioji įmonės darbų dalis yra atliekama darbininkų, kad įmonės atliktų darbų kokybė ir greitis priklauso ne nuo aukštų technologijų ar inovacijų, o nuo paprasto fizinio žmonių darbo.

Nemažą dalį UAB „Ulmas“ personale užima tarnautojai (22-31 proc.) ir specialistai (14-26 proc.). Tai rodo, kad įmonėje yra skiriamas didelis dėmesys darbų organizavimui, darbui su esamais ir potencialiais klientais, naujų klientų paieškai.

Analizuojant UAB „Ulmas“ dirbančių darbuotojų pasiskirstymą pagal lytį, nustatyta, kad įmonės darbuotojų daugumą sudaro vyrai. Iš visų 124 darbuotojų, dirbusių 2008m. įmonėje, tik 10 proc. sudarė moterys, 90 proc. visų dirbusių - vyrai. Moterys užima pardavėjų, vadybininkų, vyr.finansininkės, buhalterių, revizorės pareigas. Vilniaus padalinio vadovė taip pat yra moteris. Tai, kad įmonėje dirba daug vyrų, sąlygoja darbo pobūdis, kuris reikalauja daug fizinės jėgos. Kaip buvo minėta anksčiau, įmonėje prekiaujama baldine plokšte, kurią reikia pakrauti į krovinį transportą. Taip pat atliekami šios plokštės pjovimo darbai. Darbas vyksta prie supjovimo staklių. Nemaža dalis vyrų yra specialistai. Tai daugiausia vadybininkai. Vadovaujančias pareigas užima taip pat vyrai, išskyrus jau minėtą Vilniaus padalinio vadovę.

Sekančiame paveiksle (7 pav.) pateiktas darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių. Analizuojant personalo amžiaus grupių dinamiką, buvo nustatytos tokios amžiaus ribos: darbuotojai nuo 19 iki 30 metų imtinai, 31-40, 41-50, 51-60. Didesnė dalis įmonės darbuotojų priskiriama 31 – 40 metų amžiaus grupei, mažas darbuotojų skaičius 51- 60-ties metų grupėje.



**7 pav.** Darbuotojų struktūra pagal amžių 2008 m. duomenimis.

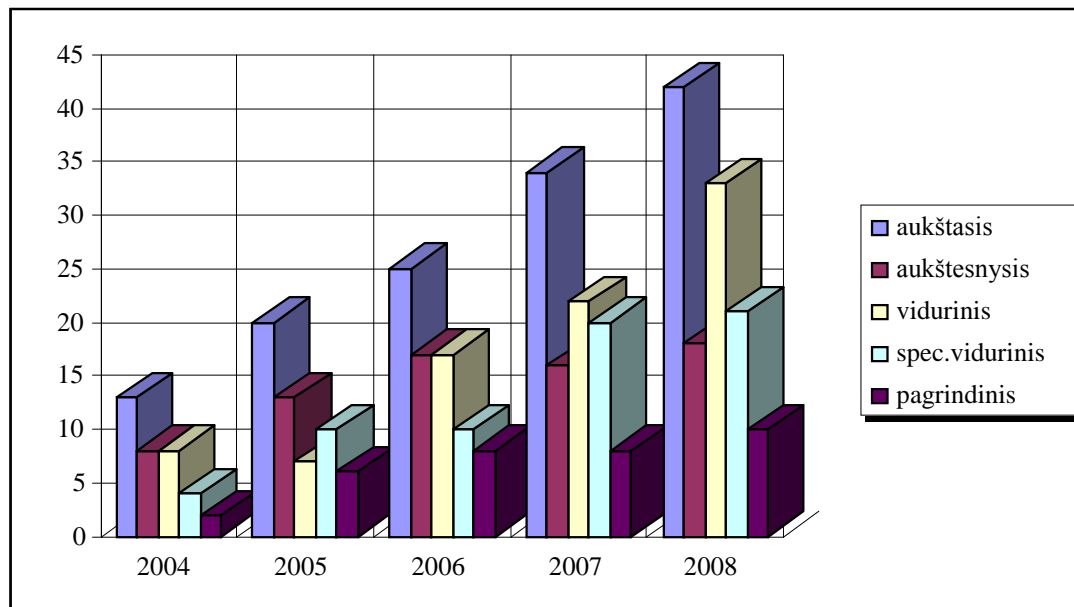
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Net 70 proc. viso UAB „Ulmas“ personalo sudaro nuo 31 iki 40 metų amžiaus darbuotojai. Darbuotojai, kurių amžius yra nuo 41 iki 50 metų, sudaro 17 proc. visų įmonės darbuotojų, 19-30 metų amžiaus – 8 proc., 51-60 metų amžiaus – 5 proc. Tokį nemažą jaunų darbuotojų skaičių įmonėje galima paaiškinti tuo, kad LMD plokštės pakrovimas į ir iškrovimas iš transporto reikalauja nemažos fizinės jėgos. Dauguma vadybininkų taip pat



įeina į minėto amžiaus grupę. Tai rodo, kad įmonei reikalingi aktyvūs, pilni idėjų ir energijos specialistai.

UAB „Ulmas“ darbuotojai yra išsilavinę ir kvalifikuoti, turi aukštąjį universitetinį, aukštesnįjį, vidurinį, specialų vidurinį ir pagrindinį išsilavinimą. 8 paveiksle grafiškai pademonstruotas darbuotojų išsilavinimas 2004-2008 m.m.



**8 pav.** UAB „Ulmas“ darbuotojų išsilavinimas 2004-2008 m.m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Vadovai vertina darbuotojų siekį tobulėti ir siekti išsilavinimo, sudaro tam sąlygas, bet finansiškai neskatina. Nagrinėjant personalo išsilavinimo grafinį vaizdą aiškiai matosi, kad didinant personalo skaičių įmonėje ir priimant darbuotojus į darbą, didžioji dalis personalo turi aukštąjį išsilavinimą. Tai galima paaiškinti tuo, kad priimant darbuotojus į atitinkamas pareigas, yra atsižvelgiama į turimą išsilavinimą. Įmonės darbuotojai, kurie užima pareigas, įeinančias į vadovų ir specialistų pareigybes, turi aukštąjį išsilavinimą. Kiekvienais metais, didėjant šias pareigas užimančių darbuotojų skaičiui, didėjo ir aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų skaičius. Darbininkai daugiausia yra žmonės, turintys pagrindinį, spec. vidurinį, vidurinį išsilavinimą. Tai galima paaiškinti tuo, kad šias pareigas užimantiems darbuotojams jų atliekami darbai nereikalauja sudėtingo mąstymo ar skaičiavimų. Dauguma tarnautojų yra su aukštesniu ir viduriniu išsilavinimu.

Įmonės organizacinė struktūra, pavaldumo lygiai 2008 m. pavaizduoti 3 priede. Visi darbuotojai yra pavaldūs generaliniam ir komercijos vadovams. Nors padaliniam vadovauja tam paskirti vadovai, vis tiek visi įmonės darbuotojai yra pavaldūs generaliniam ir komercijos direktoriams. Visuose padaliniuose, kurie yra Vilniuje, Klaipėdoje ir Šiauliuose,

Lina Skirienė. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.

organizacinė struktūra yra tokia pati, todėl 4 priede pavaizduota padalinių organizacinė struktūra 2008 metais.

### 3.2. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominio vertinimo rezultatai.

**Personalo planavimas.** Personalo planavimo paskirtis- užtikrinti, kad organizacija turėtų reikiamus žmones reikiamu laiku. UAB „Ulmas“ žmogiškieji ištekliai nėra planuojami, nes įmonė yra maža ir visi probleminiai klausimai, susieti su personalo planavimu, sprendžiami kasdieninio darbo eigoje. Įmonėje siekiama užtikrinti reikiamą personalo kiekį, tačiau dažnai nėra atsižvelgiama į turimą patirtį.

Įmonėje dirbančių darbuotojų skaičius keičiasi, todėl atsiranda neatitikimas tarp esamo ir reikiamo darbuotojų skaičiaus. Personalo kaita vyksta dėl natūralių demografinių priežasčių (išeinama į pensiją, mokytis, į armiją, motinystės atostogų ir pan.), arba darbuotojai atleidžiami patiems prašant, dėl to, kad netinka einamoms pareigoms, nepakankama kvalifikacija ar sveikatos būklė, dėl pareigų nevykdymo, dėl pravaikštų be pateisinamos priežasties. Buvo atleisti iš darbo ir dėl vagysčių iš įmonės sandėlio. Tokio pobūdžio atleidimų padaugėjo 2005 metais į darbą priėmus revizorę (8 lentelė).

8 lentelė

#### Atleistų darbininkų sakičius dėl įvykdytų vagysčių 2005-2008 m.m.

Metai	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.
Atleistų darbininkų skaičius,vnt.	2	2	2	5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Galimas ir vidinis judėjimas iš vienos pareigybės į kitą. Tai įmonėje įvyko tuomet, kai buvo sukurta naujos pareigybės- logistikos skyriaus vadovės (2004 m.), vyr. finansininkės (2000 m.), kai už rodokus gerus darbo rezultatus darbuotojai, esantys žemesnėse pareigose, paaukštinami. Nuo įmonės įsikūrimo buhalterės darbą atlikdavo viena darbuotoja. 2000 metais,du kartus padidėjus darbo krūviui, prireikė dar keleto darbuotojų. Tuomet buhalterė buvo perkelta į naujai sukurtas vyriausios finansininkės pareigas, o į jos vietą priimtose kelios naujos darbuotojos. Panaši situacija buvo ir su logistikos skyriaus vadovės pareigybių sukūrimu.

Kitoks vidinis judėjimas, dėl įmonės struktūros, praktiškai neįmanomas. Įmonės padaliniuose dirbantys darbuotojai yra tų miestų gyventojai. Vien dėl gyvenamosios vietos būtų nelogiška perkelti Klaipėdos padalinio darbuotoją dirbti į kitą miestą.

Įmonės darbuotojų skaičius buvo didinamas proporcingai veiklos plėtimuisi. Ypač nuo prekybos apimčių priklauso vadybininkų paklausa, nes kiekvienas vadybininkas ieško naujų

klientų. 9 lentelėje pateikti duomenys apie darbuotojų skaičiaus didėjimo priklausomybę nuo įmonės apyvartos.

9 lentelė

**UAB "Ulmas" darbuotojų skaičiaus priklausomybė nuo apyvartos 2004-2008 m.m.**

	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.
<b>Darbuotojų skaičius,vnt.</b>	35	56	77	100	124
<b>Įmonės apyvarta,Lt</b>	4112794,3	5704323,3	12174807	17093771	21068314,26

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Papildomas poreikis gali būti dengiamas iš vidinių ir išorinių šaltinių. UAB „Ulmas“ buvo vadovų kaita Šiaulių padalinyje (2005 m.). Į padalinio vadovo vietą buvo parinktas kandidatas iš išorinių šaltinių. Aš manau, kad svarbiausioms pozicijoms užimti būtų renkama tik iš vidinių šaltinių, nes čia dirbantis žmogus gerai žino esamą situaciją įmonėje, darbuotojų būtų pripažįstamas, be to, pakėlimas pareigose skatina pasitenkinimą darbu. Deja, ne visada yra tinkamų kandidatų, dažnai darbuotojus sieja draugystės, ar net giminystės ryšiai, todėl gali būti sunku vadovauti.

Naujai atėję darbuotojai atneša kitų įmonių darbo patyrimą, naujas žinias, ypač jei jie kompetentingi, perspektyvūs žmonės. Bet dažnai tokie darbuotojai neturi praktikos. Tuomet šiuos darbuotojus reikia apmokyti ar perkvalifikuoti, jiems reikalingas laikas susipažinti su situacija ir adaptuotis kolektyve.

**Personalo paieška ir verbavimas.** Personalo verbavimas organizacijoje suvokiamas kaip atsiradusio darbuotojų poreikio patenkinimas. Personalo poreikį lemia tokios priežastys: darbuotojų išėjimas iš darbo, įmonės veiklos plėtra, darbuotojų kilimas karjeros laiptais. Būtent tokiais atvejais atsiranda laisvos darbo vietos ar būtinybė įkurti naują darbo vietą.

Ši veikla organizacijoje nėra reglamentuota dokumentais, tačiau šiuo metu įmonėje viskas vyksta tokia schema: kai darbuotojų poreikis tampa akivaizdus (padidėję darbų kiekiai, atsirado naujai teikiamos paslaugos ar naujai atliekami darbai, kuriems atlikti nepakanka esamų darbuotojų) arba darbuotojų poreikis planuojamas (numatomas darbų pagausėjimas, pasikeitimas ar pan.), tuomet vadovai aptaria esamą situaciją, nutaria ką daryti. Tada parenkami verbavimo šaltiniai:

- vidinis perkėlimas;
- pagal darbuotojų rekomendacijas;
- pagal įdarbinimo agentūras,
- skelbimų pagalba.

Jei konkrečiai pozicijai reikiamos kvalifikacijos darbuotojo įmonėje nėra, tada kreipiamasi į išorinį personalo tiekėją. Išanalizavus 2004-2008 metų įmonės duomenis apie išorinius

Lina Skirienė. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.

darbuotojų verbavimo šaltinius paaiškėjo, kad daugiausia į UAB „Ulmas“ priimti dirbti žmonės buvo rekomenduoti kitų darbuotojų, jų pažįstamų ir giminių, arba įsidarbino skelbimų pagalba, kurie buvo išplatinti įmonės vadovų spaudoje. 10 lentelėje pateikti personalo paieškos išorinių verbavimo šaltinių duomenys 2004- 2008 m.m.

10 lentelė

**UAB “Ulmas“ personalo paieškos išoriniai verbavimo šaltiniai 2004-2008 metų duomenimis.**

Kategorija	2004 metai	2005 metai	pokytis proc.	2006 metai	pokytis proc.	2007 metai	pokytis proc.	2008 metai	pokytis proc.
Priimta į darbą darbuotojų	24	25		26		29		15	
<b>Verbavimo šaltiniai:</b>									
<b>Skelbimai</b>	7	6	-14,3%	9	50%	11	22,2%	4	-63,6%
<b>Pažįstamų rekomendacijos</b>	8	11	37,5%	8	27,3%	12	50%	8	-33,3%
<b>Įdarbinimo agentūros</b>	4	4	0	3	-25%	2	-33,3%	0	-100%
<b>Darbo birža</b>	5	4	-20%	6	50%	4	-33,3%	3	-25%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Iš 10 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad palyginus 2005 metų duomenis su 2004 m. duomenimis, skelbimų pagalba buvo priimta 14,3 proc. mažiau darbuotojų, o pažįstamiems rekomenduojant įsidarbino 37,5 proc. daugiau žmonių. Įdarbinimo agentūroms rekomenduojant tiek 2004 m., tiek 2005 m. buvo priimta po 4 darbuotojus, o darbo biržos pagalba 2005 m. įsidarbino 20 proc. mažiau žmonių, nei 2004 m. Lyginant 2006 m. su 2005 m. matome, kad situacija keitėsi: skelbimų pagalba įmonėje įsidarbino 50 proc. daugiau žmonių, o pažįstamiems rekomenduojant į darbą buvo priimta 27,3 proc. daugiau darbuotojų. Pasinaudojus įdarbinimo agentūros paslaugomis 2006 m. buvo įdarbinta 25 proc. mažiau, o per darbo biržą - 50 proc. daugiau žmonių. 2007 m. skelbimų pagalba įmonėje įsidarbino 22,2 proc. daugiau darbuotojų, nei 2006 m., o pažįstamiems rekomenduojant, net 50 proc. daugiau. Talkinant įdarbinimo agentūroms ir darbo biržai į darbą buvo priimta 33,3 proc. mažiau žmonių. Palyginus 2008 m. duomenis su 2007 m. matome, kad naudojantis visais verbavimo šaltiniais buvo priimta mažiau žmonių: skelbimų pagalba 63,6 proc., pasinaudojus pažįstamų rekomendacijomis 33,3 proc. mažiau. Per įdarbinimo agentūras 2008 m. nebuvo įdarbinta nei vieno darbuotojo, o darbo biržai padedant – 25 proc. mažiau.

11 lentelėje pateikiami duomenys apie spaudoje išspausdintų skelbimų kiekį ir jų kainą 2004-2008 metais.

**UAB „Ulmas“ išspausdintų skelbimų spaudoje kiekis ir kaina 2004-2008 m.m.**

	2004 metai	2005 metai	pokytis proc.	2006 metai	pokytis proc.	2007 metai	pokytis proc.	2008 metai	pokytis proc.
Išspausdintų skelbimų kiekis, vnt.	720	750	4,16%	780	4%	870	11,54%	450	-48,28%
Išspausdintų skelbimų kaina, Lt	3600	4500	25%	5070	12,67%	6090	20,12%	3600	-40,89%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Iš 11 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad skelbimų kiekis, o tuo pačiu ir kaina didėjo nuo 2004 m. iki 2007 m. Mažiausias išspausdintų skelbimų pokytis buvo palyginus 2006 m. su 2005 m. ( 4 proc. ), o didžiausias – palyginus 2007 m. duomenis su 2006 m. duomenimis ( 11,54 proc. ). Palyginus 2008 m. su 2007 m., skelbimų kiekis sumažėjo 48,28 proc., nes tais metais sumažėjo priimamų darbuotojų skaičius. Tai įvyko dėl to, kad UAB „Ulmas“ personalas 2008 m. buvo pilnai suformuotas. Mažiausias išspausdintų skelbimų kainos pokytis taip pat buvo lyginant 2006 m. duomenis su 2005 m. duomenimis ( 12,67 proc. ). Lyginant 2008 m. su 2007 m., skelbimų kaina sumažėjo 40,89 proc., nes sumažėjo išspausdinamų skelbimų kiekis.

Kadangi šiuo metu personalas yra suformuotas ir vyksta tik jo kaita, tai išeinantis darbuotojas rekomenduoja žmogų į savo vietą. Vadovai mano, kad pats darbuotojas geriausiai žino savo darbą, jo specifiką ir gali parinkti tinkamiausią kandidatą. Verta pastebėti, kad dažnai sprendimai priimami skubotai, neieškant žmogaus, išmanančio savo darbą, o tiesiog be atrankos priimant pasiūlytą žmogų. Toks neapgalvotas žingsnis iššaukia neigiamus padarinius, tokius, kaip darbuotojo nesusitvarkymą su darbu, ko pasekoje jam skirti atlikti darbai yra perleidžiami kitiems įmonės darbuotojams. Dėl šių priežasčių kyla konfliktai tarp darbuotojų, nepasitenkinimas darbu. Galiausiai toks žmogus yra atleidžiamas iš savo pareigų ir vėl ieškoma naujo kandidato į laisvą darbo vietą.

Tokia kaita dėl nekompetingų darbuotojų priėmimo į darbą pastebėta nuo 2005 m. iki 2008 m. 12 lentelėje pateikti nekompetingų įmonės darbuotojų atleidimo pareigos ir skaičius. 12 lentelėje pateiti skaičiai nėra dideli, tačiau šie žmonės buvo priimti į gana atsakingas pareigas. Jų nesugebėjimas dirbti šiose pareigose sukelia įtampą tarp klientų bei likusio įmonės personalo, trikdo darbą įmonėje.

**UAB “Ulmas” atleistų darbuotojų skaičius dėl kompetencijos trūkumo 2005-2008 m.m.**

Pareigybės	2005 metai	2006 metai	2007 metai	2008 metai
Šiaulių padalinio vadovas		1		
Vyriausiasis vadybininkas			1	
Sandėlininkas Šiaulių padalinyje				1
Sandėlininkas Kaune			1	
Pardavėjai-konsultantai Kaune	2			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

**Personalo atranka.** Kai, panaudojus įvairius verbavimo šaltinius, turime pretendentes, tada svarbiausia pasirinkti tinkamiausias į siūlomas darbo vietas. Atranka dažniausiai vykdoma dviem etapais:

1. Testas (pildoma anketa);
2. Pokalbis.

Pirminis atrankos etapas- tai turimų duomenų apie pretendentes analizė, kurios esmė- išrinkti tinkamiausių kandidatų sąrašą. Tolimesni etapai tiesiogiai siejami su kandidatais, pokalbiais su jais.

Pokalbis su pretendentu yra pati svarbiausia darbuotojų atrankos dalis, kurios tikslas- parinkti tinkamą darbuotoją. Pokalbio metu vadovas gali daugiau sužinoti apie kandidatą. Toks atrankos būdas pats universaliausias, nes išlaidos nėra didelės, o rezultatas efektyvus.

Pradinį interviu atlieka padalinių vadovai, kurio metu atrenkami visiškai netinkami kandidatai. Atrenkant kandidatus į padalinių vadovų, vadybininkų ir kitų specialistų pareigybės, pokalbyje dalyvauja įmonės vadovas. Savo pasirinktus kandidatus jis aptaria su padalinio vadovu. Kitų darbuotojų nuomonė apie renkamus pretendentes į tam tikras pareigas nėra išklausiama. Parinkti kandidatus į darbininkų pareigas patikima to padalinio vadovui, kuriam reikalingi darbininkai.

Atrankos procesas baigiasi samdos sprendimu, kurį priima įmonės direktorius. Įdarbinimo formalumus tvarko vyr. finansininkė

Priimant į darbą į UAB „Ulmas“ yra remiamasi CV (gyvenimo aprašymais). Tai svarbiausias informacijos apie kandidatą šaltinis ( 5 priedas). Gyvenimo aprašymas informuoja apie darbo patirtį ir išsilavinimą, taip pat atskleidžia kai kurias kandidato intelektines bei asmenines savybes.

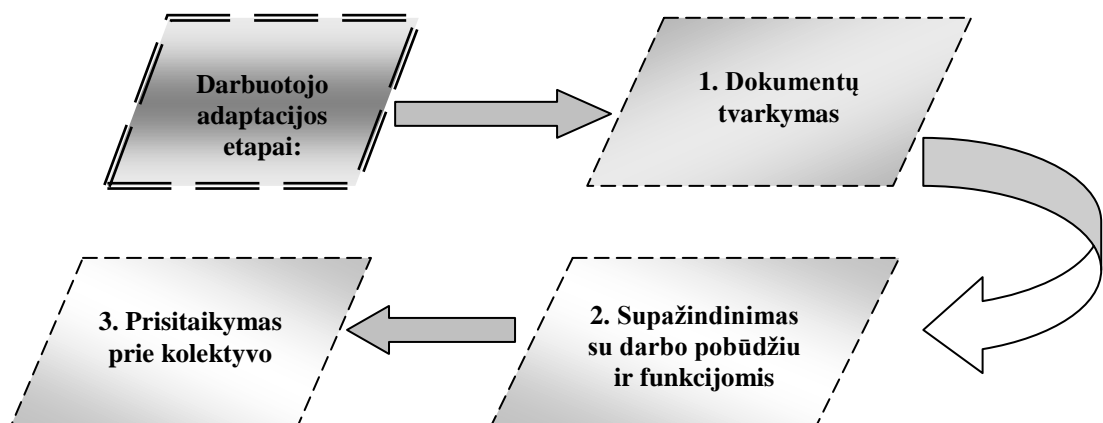
Atrenkant darbuotojus atliekami individualūs interviu. Priklausomai nuo renkamo darbuotojo pozicijos, interviu yra struktūrizuoti ir nestruktūrizuoti. Atrenkant vadybininkus buvo pateikiami iš anksto įmonės vadovo paruošti klausimai. Jais buvo siekiama išsiaiškinti asmens sugebėjimus, galimybes valdyti situaciją, kūrybiškumas, mokėjimas bendrauti su klientais. Tačiau atrenkant į

vienetines pozicijas, naudojamosi nestruktūrizuotu interviu, pokalbiu, kurio metu klausimai kyla pačio pokalbio eigoje, nors, be abejojimo, keletas klausimų būna paruošta iš anksto.

Interviu metu yra teirujamasi, kaip žmogui sekasi asmeniniame gyvenime, kaip jis sugeba susidoroti su problemomis, yra klausama jo, ką jis mėgsta, kokie jo pomėgiai ir ar jie netrukdyt darbei, kaip jis supranta atsakomybę, koks jo požiūris į darbą. Svarbu, kaip žmogus bendrauja, kaip laisvai reiškia mintis. Tačiau vien bendravimo nepakanka: būtina, kad darbuotojas dirbtų pagal išsilavinimą.

**Personalo adaptavimas ir pirminis mokymas.** UAB „Ulmas“ personalo adaptavimas prasideda nuo priėmimo į darbą. Paprastai adaptavimas būna neformalizuotas, t.y. nėra paruoštos adaptavimo programos.

Adaptavimas įmonėje priklauso nuo to, ar žmogus priimtas iš išorės, ar jau dirbęs įmonėje. Jei darbuotojas dirba įmonėje, jis yra susipažinęs su jos tvarka ir darbo taisyklėmis, instruktuoti saugiai dirbti, su juo sudaryta darbo sutartis. Įmonės istorijoje buvo keletas atvejų, kai darbuotojai buvo perkelti į kitas pareigas. Nuo įmonės įkūrimo pradžios iki 2000 m. finansinę apskaitą tvarkė viena buhalterė. 2000 m. buvo įdarbinta dar viena buhalterė, o anksčiau dirbusiai darbuotojai buvo suteiktos vyriausios finansininkės pareigos. Tais pačiais metais vadybininku dirbusiam darbuotojui buvo suteiktos vyriausio vadybininko pareigos. 2004 m. Šiaulių padaliniui vadovavo vadybininko pareigas turintis darbuotojas. Kadangi jis pasižymėjo gerais vadovavimo sugebėjimais, jam buvo suteiktos padalinio vadovo pareigos. Tais pačiais metais Kaune dirbusiai vadybininkei suteiktos logistikos vadovės pareigos. 2005 m. Šiaulių padalinyje dirbusiai pardavėjai-konsultantei buvo suteiktos biuro vadybininkės pareigos.



**9 pav.** Naujo darbuotojo adaptacijos etapai.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Naujo darbuotojo adaptacijos etapai – sutvarkyti naujo darbuotojo darbui reikalingus dokumentus, padėti jam suprasti jo darbo pobūdį ir funkcijas, užtikrinti greitą ir veiksmingą naujo darbuotojo prisitaikymą prie kolektyvo ( 9 pav. ).

Priimtą į darbą naują darbuotoją UAB „Ulmas“ adaptuoja tokia seka:

1. *Privalomas darbo dokumentų tvarkymas:*

a) Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Darbo kodeksu, su priimamu darbuotoju sudaroma darbo sutartis. Kiekvienoje darbo sutartyje, ir darbuotojas, ir darbdavys susitaria dėl būtinųjų sutarties sąlygų:

- 1) darbuotojo darbo vietos ( įmonės padalinio ir pan.);
- 2) darbo funkcijų – dėl tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbo arba tam tikrų pareigų;
- 3) darbo apmokėjimo sąlygų.

Gana dažnai sudarant darbo sutartį yra susitariama dėl išbandymo. Išbandymas yra nustatomas siekiant patikrinti ar darbuotojas tinka jam pavestam darbui. Per bandomąjį laikotarpį darbuotojui taikomi visi darbo įstatymai.

Darbo sutartis yra sudaroma raštu pagal tipinę šios sutarties sudarymo formą (6 priedas). Darbo sutartį dviem egzemplioriais pasirašo darbdavys ir darbuotojas. Kiekviena darbo sutartis yra registruojama įmonės darbo sutarčių registravimo žurnale, kurio formą ir darbo sutarčių registravimo taisyklės tvirtina Lietuvos Respublikos Vyriausybė.

b) Pirmos darbuotojo darbo dienos pradžioje darbuotojui įteikiamas darbo pažymėjimas ir antras darbo sutarties egzempliorius. Darbuotojas pasirašo darbo sutarčių registracijos žurnale ir darbuotojų darbo pažymėjimų registravimo žurnale.

c) Naujas darbuotojas supažindinamas su įvadinėmis priešgaisrinės saugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcija ir pasirašo įvadinių instruktavimų registravimo žurnaluose.

Naujas darbuotojas instruktuojamas apie priešgaisrinę, bei darbų saugą darbo vietoje. Darbuotojas pasirašo instruktavimų darbo vietose žurnaluose.

d) Naujas darbuotojas supažindinamas su bendrovės vidaus darbo tvarka, skyriaus ar padalinio, į kurį jis priimamas, nuostatais bei pareigybės nuostatais. Darbuotojas pasirašo darbuotojų, supažindintų su bendrovės vidaus tvarka ir pareigybės nuostatais, registracijos žurnale.

e) Jei būtina, su nauju darbuotoju pasirašoma sutartis dėl darbuotojų visiškos materialinės atsakomybės. Įmonėje visiškos materialinės atsakomybės sutartys sudarytos visiems padalinių vadovams ( 7 priedas ).

2. *Supažindinimas su darbovieta ir nauja darbo vieta:*

a) naujas darbuotojas supažindinamas su bendrovės organizacine ir funkcinė struktūra, organizacine kultūra, ideologija;



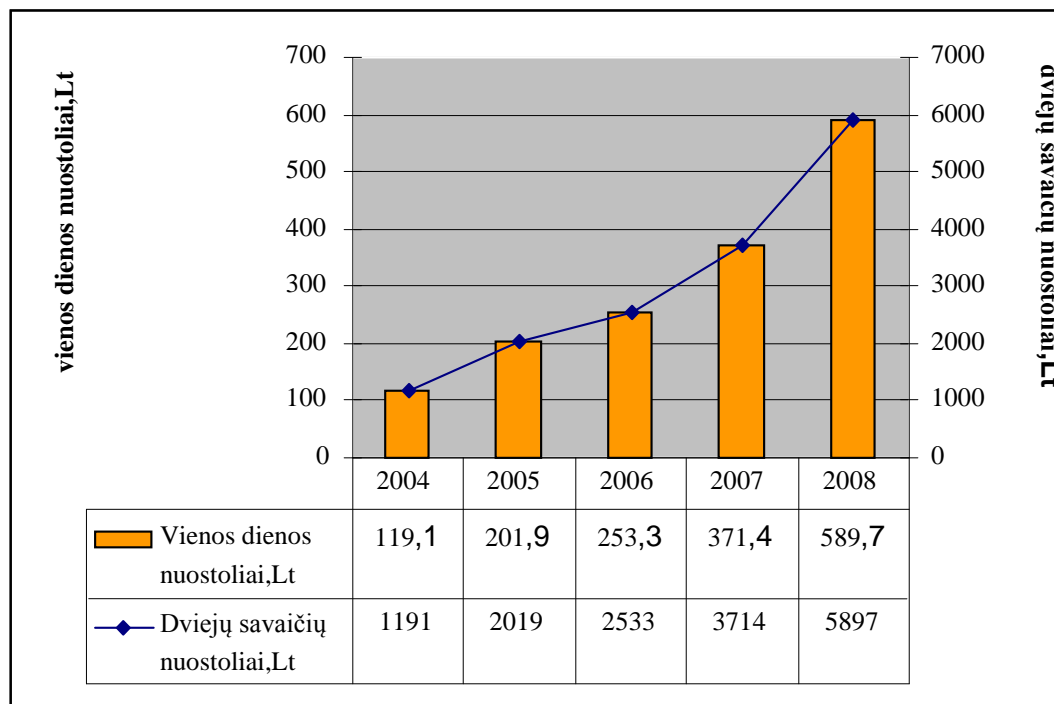
- b) pagrindine bendrovės veikla, teikiamomis paslaugomis, bendrovės misija;
- c) jam parodomos bendrovės patalpos, pasakomi reikalingi žinoti patalpų apsauginės signalizacijos kodai, įteikiami reikalingi patalpų raktai;
- d) supažindinamas su bendrovėje galiojančia ir taikoma skatinimo sistema;
- e) supažindinamas su darbuotojais, kurių pagalbos pirmosiomis darbo dienomis gali prireikti naujam darbuotojui.

Dėmesys, skirtas naujam darbuotojui, paprastai atsiperka darbuotojų lojalumu įmonei, didesne vidine motyvacija dirbti ir siekti rezultatų.

Įmonės padaliniai išsidėstę keliuose miestuose. Tame yra trūkumų, nes dažnai su naujai priimtais žmonėmis susipažįstama telefonu ar iš kitų darbuotojų apibūdinimo. Tarp padalinių nėra tiesioginio kontakto. Tai nėra privalumas, ypač naujam darbuotojui, nes apsunkina jo adaptavimąsi kolektyve, jis gali jaustis paliktas vienas, svetimas ir gali imti neigiamai vertinti įmonę. Senbuviams taip pat sunku bendrauti su žmogum, kurio net nėra matę. Todėl vadovai organizuoja bendrus pasitarimus ar vakarėlius, kuriuose darbuotojai artimiau susipažįsta. Užsimezgę neoficialūs santykiai palengvina bendravimą darbe, sukuria draugišką atmosferą, kuri įtakoja darbuotojo darbo kokybę.

Priėmus naują darbuotoją į darbą yra pravedamas pirminis mokymas – išaiškinama darbo specifika, pobūdis. Pirminį mokymą UAB „Ulmas“ atlieka iš pareigų atleidžiamas darbuotojas. Įmonės vadovams, susitarus su atleidžiamu darbuotoju, apmokymas trunka dvi savaites. Tuo metu atlyginimas mokamas ir atleidžiamam iš darbo, ir į darbą priimtam darbuotojui. Dėl šios priežasties įmonė patiria nuostolius. 10 pav. pateikti UAB „Ulmas“ 2004-2008 m.m. nuostoliai, susidarę dėl naujų darbuotojų apmokymų vienos dienos ir dviejų savaitių bėgyje.

Atleidžiamas iš pareigų darbuotojas, po prašymo, atleisti jį iš einamų pareigų, pateikimo dienos, įmonėje dar dirba dvi savaites. Per tą laiką jis apmoko naujai priimtą darbuotoją. Dėl šios priežasties 10 pav. pateikta vienos dienos ir dviejų savaitių nuostolių kitimo dinamika. Kadangi UAB „Ulmas“ tiriamuoju laikotarpiu didino savo darbuotojams atlyginimus, tai automatiškai didėjo ir nuostoliai, kurie susidarė atleidžiamiems iš pareigų darbuotojams apmokant naujai priimtus žmones. Nuo 2004 m. iki 2008 m. dviejų savaitių nuostoliai padidėjo 4706 Lt.



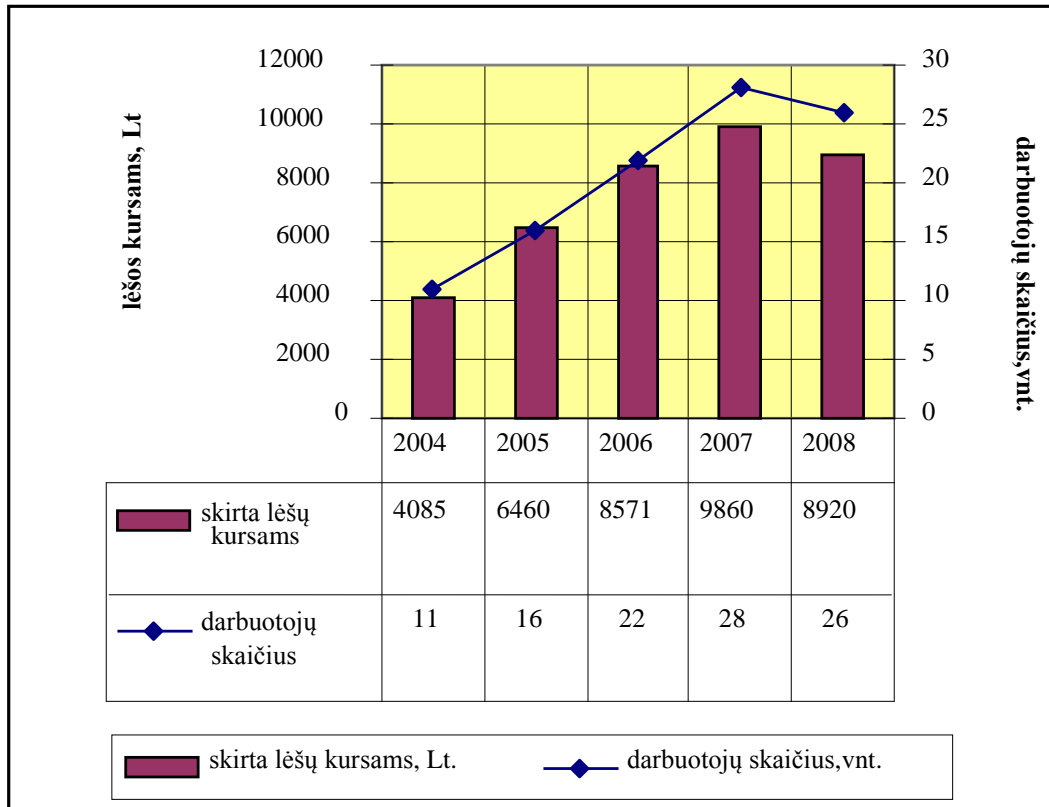
**10 pav.** UAB „Ulmas“ vienos dienos ir dviejų savaitių nuostolių kitimo dinamika, susidariusi dėl naujų darbuotojų apmokymų 2004-2008 m.m.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

**Personalo mokymas ir tobulinimas.** Mokymas- tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.

Dauguma žmonių į organizacijas ateina be specialaus pasirengimo tam darbui, todėl darbo vietoje žmonės apmokomi, priskiriant labiausiai kvalifikuotus, gabius darbuotojus. Tačiau šito praktiškai nepakanka, žmogų reikia mokyti sistemingai, nuolatos.

UAB „Ulmas“ vadovai supranta, kad negalima gailėti lėšų darbuotojų kvalifikacijai kelti ir jiems mokyti, nes kompetencijos stoka gali kainuoti labai brangiai. Tad žymiai racionaliau yra žmones lavinti, mokyti, sudaryti sąlygas jiems patiems mokytis. Mokymas turi būti tikslingai nukreiptas organizacijos tikslams.

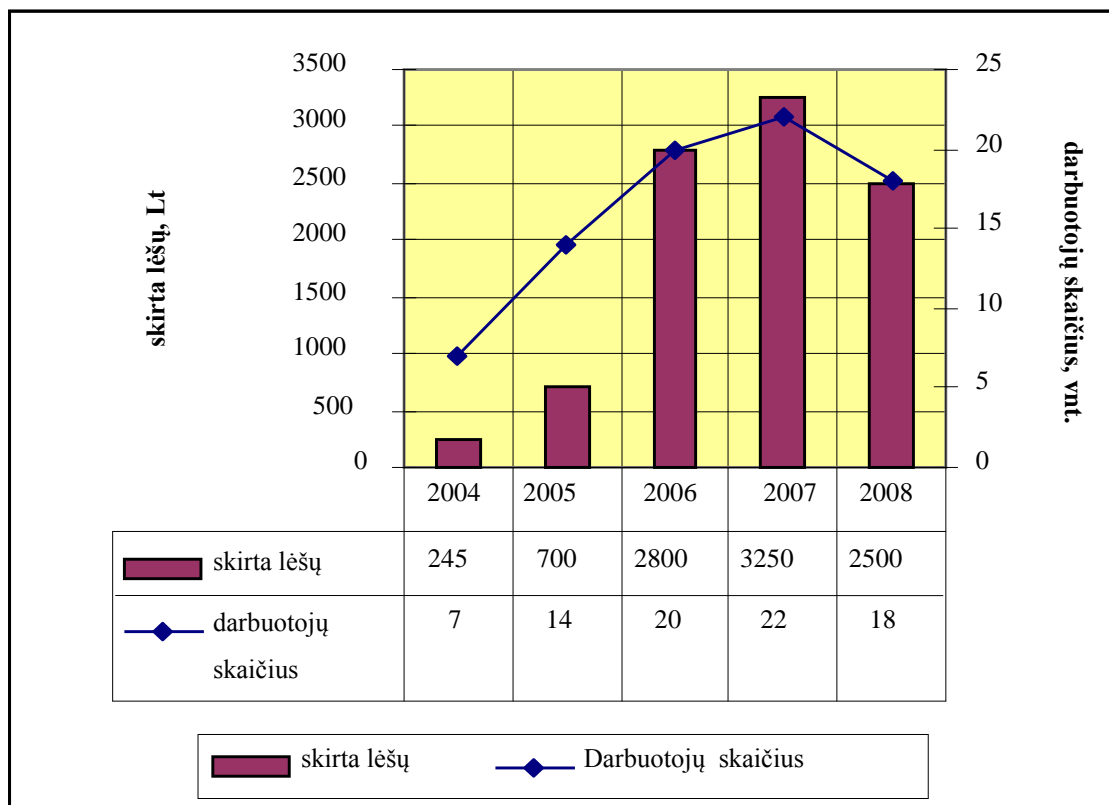
UAB „Ulmas“ generalinis direktorius siunčia į tobulinimosi kursus savo įmonės specialistus. Yra organizuojami kursai vadovams, vadybininkams ir buhalterijos darbuotojoms, nes įmonės vadovo manymu, nuo šių specialistų pasirengimo priklauso gerų rezultatų pasiekimas įmonėje.



**11 pav.** UAB „Ulmas“ išlaidos personalo mokymui 2004-2008 m.m.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

11 paveiksle pavaizduota, kiek buvo siunčiama darbuotojų į kvalifikacijos kėlimo kursus ir kiek buvo skirta lėšų tiems kursams 2004-2008 m.m. Iš 11 pav. matyt, kad pradedant nuo 2004 m., lėšos, skirtos personalo mokymui, didėjo iki 2007 m., o 2008 m. sumažėjo 940 Lt. Tais metais buvo organizuojami kursai mažesniai skaičiui specialistų, nei 2007 m.

Bendrovės lėšomis įmonės specialistai turi galimybę nuvykti į kasmet Lietuvoje, Vilniaus mieste organizuojamą tarptautinę parodą „BALDAI“, praplėsti akiratį, susipažinti su naujovėmis. 12 paveiksle pavaizduota, kiek darbuotojų turėjo galimybę aplankyti parodą nuo 2004 m. iki 2008 m. ir kiek tam buvo skirta įmonės lėšų. Įmonės vadovai papildomai 2005 metais buvo nuvykę į tarptautinę baldų parodą „IMM COLOGNE 2005“, vykusią Kelno mieste, Vokietijoje.



**12 pav.** UAB „Ulmas“ darbuotojų lankytos parodos 2004-2008 m.m.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

13 lentelėje pateikiamos visos 2004 – 2008 metų išlaidos, susijusios su personalo tobulinimu ir kvalifikacijos kėlimu. Pasinaudodama šiais duomenimis, atlikau horizontaliąją analizę, kad būtų galima palyginti kiekvienų metų duomenis procentine išraiška.

13 lentelė

**UAB“Ulmas“ skirta lėšų personalo kvalifikacijos kėlimui ir tobulinimuisi.  
Horizontalioji analizė.**

Metai	2004 m.	2005 m.	proc.	2006 m.	proc.	2007 m.	proc.	2008 m.	proc.
Darbuotojų skaičius	18	30	66,67	42	40	50	19,05	44	-12
Skirta lėšų, Lt	4330	7160	65,36	11371	58,81	13110	15,29	11420	-12,89
Skirta lėšų vienam darbuotojui, Lt	240,55	238,67	-0,78	270,74	13,44	262,20	-3,15	259,45	-1,05

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

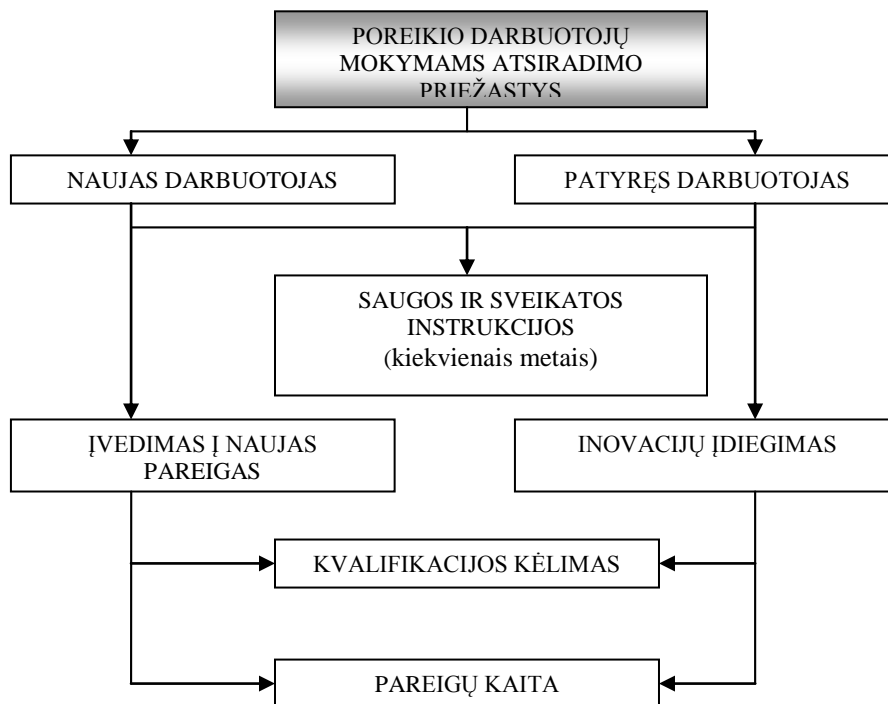
Iš 13 lentelės duomenų matome, kiek vidutiniškai buvo skirta lėšų vieno darbuotojo kvalifikacijos kėlimui ir tobulinimuisi. Pinigų suma skyrėsi nežymiai. Tai priklausė nuo kasmet organizuojamų kursų kainos skirtumo. Lyginant 2005 m. duomenis su 2004 m. matyti, kad vidutiniškai vienam darbuotojui buvo skirta 0,78 proc. mažiau lėšų. Darbuotojų, kurie buvo siunčiami 2005 m. į kvalifikacijos kursus skaičius išaugo 66,67 proc., lyginant su 2004 m. Tuo pačiu ir skirtų lėšų suma padidėjo 65,36 proc. Lyginant 2006 m. darbuotojų skaičių,

Lina Skirienė. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.

kurie buvo išleidžiami į kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimosi kursus, su 2005 m. matome, kad jis išaugo 40 proc. Kadangi didėjo priimamų darbuotojų skaičius, tai ir išleidžiamų į kursus specialistų skaičius didėjo. Skirta lėšų taip pat buvo daugiau (58,81 proc.) lyginant 2006 m. duomenis su 2005 m. Vidutiniškai vienam darbuotojui skirtų lėšų suma 2006 m. išaugo 13,44 proc. Tai lėmė padidėjusi kai kurių kursų kaina. 2007 m. darbuotojų skaičius dar padidėjo 19,05 proc., palyginus su 2006 m. Taip pat ir skirtų lėšų suma kursams padidėjo 15,29 proc.. Vidutiniškai vienam darbuotojui skirta lėšų buvo 3,15 proc. mažiau, lyginant 2007 m. duomenis su 2006 m. Tai lėmė sumažėjusi išperkamų kursų kaina. Lyginant 2008 m. duomenis su 2007 m. matome, kad jau darbuotojų, kurie buvo siunčiami į kursus, skaičius buvo 12 proc. mažesnis, taip pat ir lėšų suma, kuri buvo skirta kursams, buvo mažesnė 12,89 proc. Vidutiniškai vienam darbuotojui skirta lėšų 1,05 proc. mažiau. 2008 m. vadovai jau nebesiuntė naujų darbuotojų į tobulinimosi ir kvalifikacijos kėlimo kursus, o buvo siunčiami jau daugiau metų išdirbę specialistai, kad būtų pagilintos jų turimos žinios. Per 2007 - 2008 m.m. buvo daugiau atleista vadybininkų, todėl vadovams netikslinga siųsti į kursus tokius darbuotojus, kurie įmonėje išdirba trumpą laiką ir neatneša įmonei jokios naudos. Vadovai nusprendė, kad bus geriau į kursus siųsti darbuotojus, kurie išdirba organizacijoje kelis metus, parodo savo sugebėjimus.

UAB „Ulmas“ mokymo poreikis atsiranda, kai priimamas naujas darbuotojas. Dažniausiai jį dirbti apmoko išeinantis darbuotojas. Mokymas vyksta tiesiog darbo vietoje, kai besimokantysis stebi patyrusį darbuotoją. 13 pav. pavaizduoti UAB „Ulmas“ poreikiai, kada reikalingi mokymai ne tik naujai atėjusiems dirbti žmonėms, bet ir jau įmonėje dirbantiems darbuotojams.

Iš pateikto 13 paveikslo matome, kad UAB „Ulmas“ mokymai vyksta, norint užtikrinti darbo saugumą. Įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos tarnyba neįsteigta, bet jos funkcijas vykdo įmonės direktorius, taip pat ir padalinių vadovai. Visi naujai priimti darbuotojai, prieš pradėdami dirbti, supažindinami su darbuotojo saugos ir sveikatos instrukcijomis, jiems aiškinama, kaip saugiai atlikti konkrečius darbus. Tai daugiau liečia sandėlininkus, stalius-staklininkus, pagalbinius darbuotojus. Kaip ir naujai atėję dirbti, bet ir senieji įmonės darbuotojai šiuos mokymus kartoja kiekvienais metais

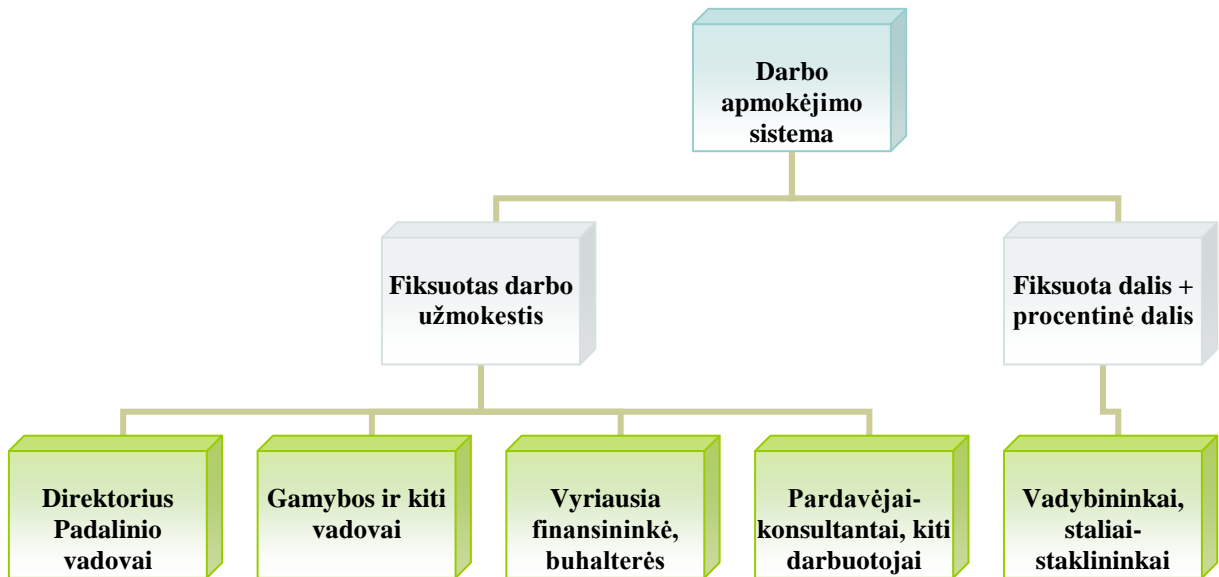


**13 pav.** UAB “Ulmas” atsirandantys poreikiai darbuotojų mokymams.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Mokymas neišvengiamas įvedus naujas technologijas, įdiegus naują produktą ar paslaugą. 2006 m. įmonėje buvo vienas išimtinis atvejis, kai UAB „Ulmas“ vadovai, nusprendę įdiegti naujoves, buvo tokios nuomonės, kad mokymasis - darbuotojų reikalas. Tokia vadovų nuostata ypatingai smerktina. Pavyzdžiui, tais metais Šiaulių ir Klaipėdos padaliniuose buvo įvesta nauja paslauga – laminuotų medžio drožlių plokščių pjovimas pagal kliento duotus išmatavimus ir briaunų kljāvimas PVC juosta. Net nepasitarę su gamybos vadovais, įmonės vadovai nupirko pjovimo ir laminavimo stakles pagal savo nuožiūrą. Kadangi staklės buvo perkamos atsižvelgiant į kainą, o ne į kokybę, jų paleisti į darbą iš karto nepavyko. Staklių suderinimo darbai vyko visą savaitę. Įmonė per tą laiką patyrė 15000 Lt. nuostolių. Staliams-staklininkams taip pat reikėjo laiko, kol išmoko kokybiškai dirbti su nauju įrengimu. Mokymasis truko vieną savaitę. Dėl to trečdaliu sumažėjo užsakymų skaičius, o mėnesio apyvarta buvo 20000 Lt. mažesnė, nei įprastai. Klientai nebuvo linkę laukti. Jie verčiau rinkosi kitas įmones, kurios teikė tokias pat paslaugas.

**Darbuotojų motyvavimas.** Įmonėje gali būti taikomos tiek moralinės (padėka, paaukštinimas), tiek materialinės (premija, dovana, papildomų laisvų dienų suteikimas, siuntimas tobulintis) darbuotojų įvertinimo priemonės. Darbo užmokestis tradiciškai laikomas pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone, bet pinigai žmones skatina tik tol, kol nepatenkinti jų esminiai, tai yra fiziologiniai ir saugumo, poreikiai.

UAB „Ulmas“, atsižvelgiant į pareigų pobūdį, naudojami skirtingi apmokėjimo už darbą būdai. 14 paveiksle pavaizduota įmonės darbo apmokėjimo sistema.



**14 pav.** UAB „Ulmas“ darbo apmokėjimo sistema.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Pastovų darbo užmokestį gauna direktoriai ir didžioji dalis įmonėje dirbančių darbuotojų. Šios darbo užmokesčio dalies dydį lemia atliekamo darbo sudėtingumas, nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija, reikalinga konkrečioms pareigoms atlikti, nervinė ir fizinė įtampa, atsakomybės lygis ir pan.

14 lentelė

**Darbo užmokesčio fondo ir vidutinio mėnesinio atlyginimo pasiskirstymo pagal darbuotojų kategorijas horizontalioji analizė 2004-2008 m.m.**

Kategorija	2004 metai	2005 metai	proc.	2006 metai	proc.	2007 metai	proc.	2008 metai	proc.
<b>DU fondas</b>	37500	74550	98,8	115300	54,66	178250	54,6	209200	17,36
<b>Vieno darbuotojo DU</b>	1071	1331	24,28	1497	12,47	1783	19,1	1687	-5,38
<b>Darbininkų DU fondas</b>	13500	29550	118,9	40300	36,38	47050	16,75	51300	9,03
Vidutinis mėnesinis vieno darbininko DU	794	1019	28,34	1033	1,37	1176	13,84	1166	-0,85
<b>Tarnautojų DU fondas</b>	6400	12000	87,5	21600	80	33800	56,48	49400	46,15
Vidutinis mėnesinis vieno tarnautojo DU	800	1000	25	1200	20	1300	8,3	1300	-
<b>Specialistų DU fondas</b>	9600	18000	87,5	26400	46,67	62400	136,36	83200	33,33
Vidutinis mėnesinis vieno specialisto DU	1600	2000	25	2400	20	2600	8,33	2600	-
<b>Vadovų DU fondas</b>	8000	15000	87,5	27000	80	35000	29,63	37000	5,71
Vidutinis mėnesinis vieno vadovo DU	2000	2500	25	3000	20	3500	16,67	3700	5,71

DU - darbo užmokestis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

14 lentelėje pateikta UAB „Ulmas“ darbo užmokesčio fondo ir vidutinio mėnesinio atlyginimo pasiskirstymo pagal darbuotojų kategorijas horizontalioji analizė 2004-2008 m.m.

Analizuojamu 2004-2008 m.m. laikotarpiu vidutinis darbuotojo darbo užmokestis didėjo iki 2007 m. Nuo 2004 m. jis padidėjo 712 Lt. Didžiausias padidėjimas buvo lyginant 2005 m. su 2004 m. Tuo metu vieno darbuotojo darbo užmokestis padidėjo 24,28 proc. Tačiau lyginant 2008 m. duomenis su 2007 m. duomenimis matome darbo užmokesčio sumažėjimą 5,38 proc. Tuomet vidutinis specialistų, tarnautojų darbo užmokestis išliko toks pat, kaip ir 2007 m., o darbininkų darbo užmokestis sumažėjo 10 Lt. Darbuotojų skaičius išaugo nuo 100 žmonių 2007 m. iki 124 žmonių 2008 m. Tai ir lėmė vieno darbuotojo mėnesinio darbo užmokesčio sumažėjimą. Vidutinis mėnesinis vieno darbininko darbo užmokestis 2005 m. buvo 1019 Lt. Lyginant 2005 m. su 2004 m., darbo užmokestis didėjo 28,34 proc. Tuomet buvo didžiausias darbo užmokesčio padidėjimas. 2005 m. buvo nuspręsta staliams-staklininkams prie bazinio atlyginimo mokėti procentinį priedą, kuris priklausė nuo išpjautos produkcijos kvadratūros. Ši priežastis lėmė vieno darbininko mėnesinio darbo užmokesčio padidėjimą. 2007 m. darbo užmokestis siekė 1176 Lt., o 2008 m. jau matome darbo užmokesčio sumažėjimą 0,85 proc. lyginant su 2007 m. atlyginimu. Vidutinį mėnesinį vieno darbininko darbo užmokesčio sumažėjimą sąlygojo tai, kad 2008 m. buvo priimta daugiau darbininkų dirbti įmonėje ( tuo metu dirbo 44 darbininkai ), o darbo užmokestis išliko nepakitęs.

Vidutinis mėnesinis vieno tarnautojo darbo užmokestis taip pat didžiausią šuolį darė lyginant 2005 m. su 2004 m. ( 25 proc. ). 2008 m. lyginant su 2007 m. darbo užmokestis nekito. Jis buvo lygus 1300 Lt.. Vidutinis mėnesinis vieno specialisto darbo užmokestis ir vadovo darbo užmokestis padidėjo didžiausiu procentine verte lyginant 2005 m. su 2004 m. ( 25 proc. ), taip pat kaip ir tarnautojo ir darbininko vidutinis vieno mėnesio darbo užmokestis.

Buvo įdomu pažiūrėti, kaip skiriasi darbo užmokestis tais pačiais metais tarp skirtingų specializacijų darbuotojų. Tam atlikta vertikali įmonės darbo užmokesčio fondo ir vidutinio mėnesinio atlyginimo pasiskirstymo pagal darbuotojų kategorijas analizė 2004-2008 m.m. laikotarpiu ( 15 lentelė ).



**Darbo užmokesčio fondo ir vidutinio mėnesinio atlyginimo pasiskirstymo pagal darbuotojų kategorijas vertikalioji analizė 2004-2008 m.m.**

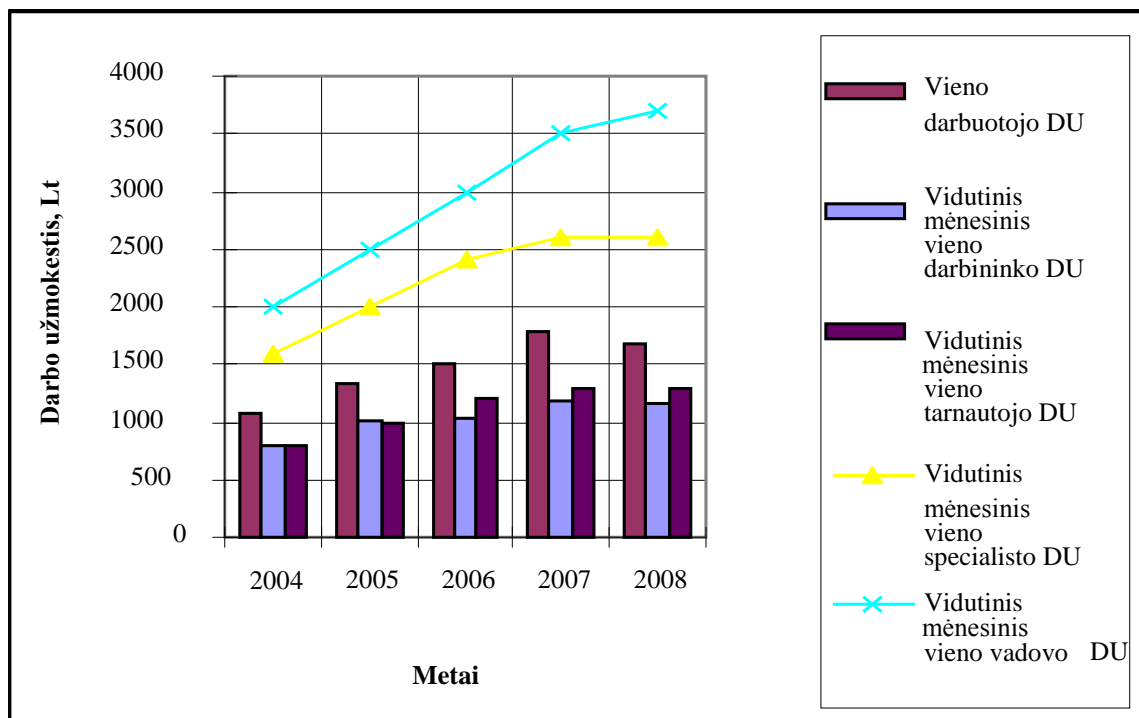
Kategorija	2004		2005		2006		2007		2008	
	metai	proc.	metai	proc.	metai	proc.	metai	proc.	metai	proc.
<b>DU fondas</b>	37500	100	74550	100	115300	100	178250	100	209200	100
Vieno darbuotojo vidutinis mėnesinis DU	1071	2,86	1331	1,79	1497	1,3	1783	1	1687	0,81
<b>Darbininkų DU fondas</b>	13500	36	29550	39,64	40300	35	47050	26,4	51300	24,52
Vidutinis mėnesinis vieno darbininko DU	794	2,12	1019	1,37	1033	0,9	1176	0,66	1166	0,56
<b>Tarnautojų DU fondas</b>	6400	17,07	12000	16,1	21600	18,73	33800	18,96	49400	23,61
Vidutinis mėnesinis vieno tarnautojo DU	800	2,13	1000	1,34	1200	1,04	1300	0,73	1300	0,62
<b>Specialistų DU fondas</b>	9600	25,6	18000	24,14	26400	22,9	62400	35	83200	39,77
Vidutinis mėnesinis vieno specialisto DU	1600	4,27	2000	2,68	2400	2,08	2600	1,46	2600	1,24
<b>Vadovų DU fondas</b>	8000	21,33	15000	20,12	27000	23,42	35000	19,64	37000	17,69
Vidutinis mėnesinis vieno vadovo DU	2000	5,33	2500	3,35	3000	2,6	3500	1,96	3700	1,77

DU - darbo užmokestis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad per visą analizuojamą laikotarpį vidutinis mėnesinis vieno vadovo darbo užmokestis sudarė didžiausią procentinę dalį darbo užmokesčio fondo. 2004 m. jis sudarė 5,33 proc. (2000 Lt.), o tai yra 2,47 proc. daugiau už vieno darbuotojo vidutinį mėnesinį darbo užmokestį. 2008 m. vidutinis mėnesinis vadovo darbo užmokestis siekė 3700 Lt., ir tai buvo 0,96 proc. daugiau, nei vidutinis mėnesinis darbuotojo darbo užmokestis, kuris siekė 1687 Lt. Vidutinis mėnesinis vieno specialisto darbo užmokestis 2004 m. sudarė 4,27 proc. darbo užmokesčio fondo (t.y. 1600 Lt.), o 2008 m. - 1,24 proc. darbo užmokesčio fondo (t.y. 2600 Lt.). Lyginant specialisto darbo užmokestį su vieno darbuotojo darbo užmokesčiu, 2004 m. jis buvo 1,41 proc. didesnis, o 2008 m. - 0,43 proc. didesnis. Vieno tarnautojo vidutinis mėnesinis darbo užmokestis 2004 m. sudarė 2,13 proc. (t.y. 800 Lt.), o tai yra 0,73 proc. mažiau už darbuotojo vidutinį mėnesinį darbo užmokestį. 2008 m. tarnautojo darbo užmokestis sudarė 0,62 proc. darbo užmokesčio fondo (t.y. 1300 Lt.), ir tai yra 0,19 proc. mažiau už darbuotojo vidutinį mėnesinį darbo užmokestį. Vieno darbininko mėnesinis vidutinis darbo užmokestis 2004 m. buvo lygus 794 Lt., o 2008 m. jis buvo lygus 1166 Lt. 2004 m. darbininko darbo užmokestis buvo 0,74 proc. mažesnis už darbuotojo vidutinį mėnesinį darbo užmokestį, o 2008 m. - 0,25 proc. mažesnis už darbuotojo mėnesinį darbo užmokestį.

Kad būtų galima aiškiau matyti vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio kitimo dinamiką 2004 m. – 2008 m., pateikiamas 15 paveikslas su vidutiniu vieno darbuotojo, darbininko, tarnautojo, specialisto ir vadovo darbo užmokesčio duomenimis.

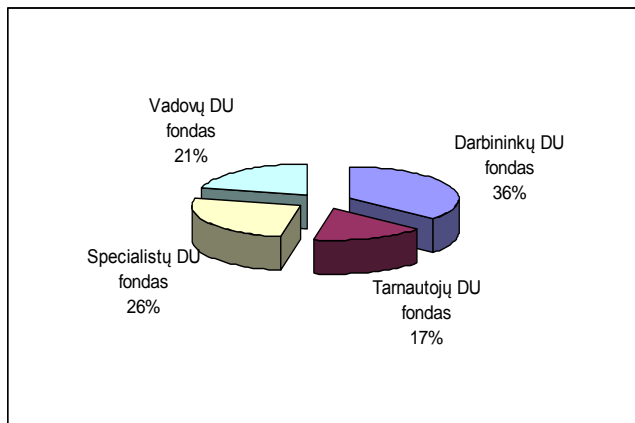


**15 pav.** Vidutinio mėnesinio DU kitimo dinamika pagal kategorijas 2004-2008 m.m.  
DU-darbo užmokestis. Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

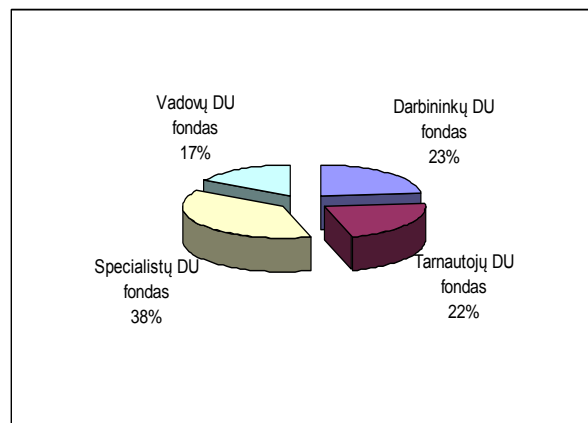
Iš aukščiau pateikto paveikslo matyti, kad kiekvienos kategorijos darbuotojų vidutinis mėnesinis atlyginimas didėjo nuo 2004 m. iki 2007 m., ko pasekoje tiesiogiai didino ir vidutinį mėnesinį vieno darbuotojo atlyginimą. 2008 m. tarnautojų ir specialistų darbo užmokesčiai išliko tokie pat, kaip ir 2007 m., o darbininkų darbo užmokestis sumažėjo. Tuo pačiu sumažėjo ir vidutinis mėnesinis vieno darbuotojo darbo užmokestis. Kaip matome iš 18 paveikslo, vadovų atlyginimai visu analizuojamu laikotarpiu buvo didžiausi. Tai labai aišku, nes tokių pareigų darbuotojams tenka didelė atsakomybė už padaliniuose dirbančius žmones, materialinį turtą, reikalauja didesnio protinio darbo bei patirties. Šiek tiek mažesni specialistų atlyginimai. Jiems taip pat keliami tokie reikalavimai, kaip energingumas, analitinis mąstymas, kalbų mokėjimas ir t.t.

16 paveiksle pateikiamas procentinis darbo užmokesčio fondo pasiskirstymas pagal darbuotojų kategorijas 2004 m. ir 2008 m..

**2004 metai.**



**2008 metai.**

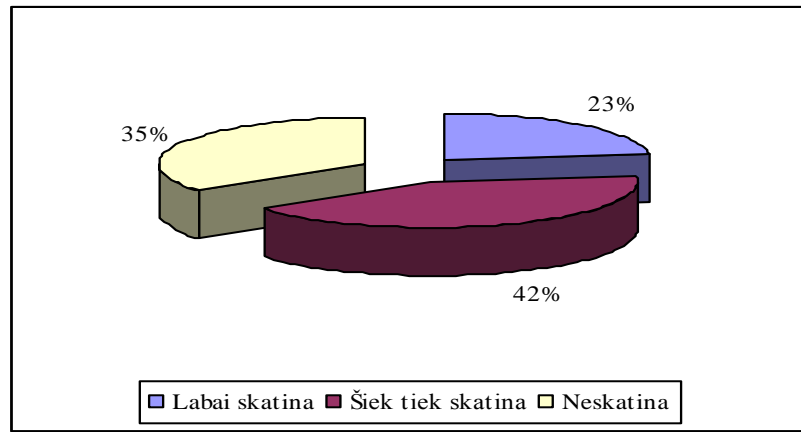


**16 pav.** 2004 m. ir 2008 m. darbo užmokesčio fondo pasiskirstymas pagal darbuotojų kategorijas.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Iš pateiktų paveikslų matyti, kad 2004 m. ir 2008 m. darbo užmokesčio fondo procentinis pasiskirstymas mažai skiriasi. Tačiau darbininkų darbo užmokesčio fondas 2004 m. sudarė 36 proc., o 2008 m. - 23 proc. Vadovų darbo užmokesčio fondas sumažėjo 4 proc. lyginant 2004 m. su 2008 m.. Specialistų darbo užmokesčio fondas nuo 2004 m. iki 2008 m. padidėjo 12 proc., kaip ir tarnautojų darbo užmokesčio fondas, kuris padidėjo 5 proc. Tokius procentinių dydžių pasikeitimus įtakojo tam tikrų kategorijų darbuotojų skaičiaus pasikeitimai, o taip pat ir atlyginimo dydžio pasikeitimai kiekvienais metais kiekvienos kategorijos darbuotojams.

Įmonės vadybininkai ir staliai-staklininkai gauna atlyginimą, atitinkantį jų padarytą darbą. Naudojama atlyginimo sistema labai paprasta: kiek padarei, tiek ir turi. Fiksuota dalis lygi minimaliam LR Vyriausybės nustatytam darbo užmokesčiui. Procentinės dalies dydis priklauso nuo pardavimo apimties ( vadybininkų atveju ) ir nuo supjautos produkcijos kiekio ( stalių-staklininkų atveju). Darbuotojas yra suinteresuotas gauti didesnę atlyginimą, norėdamas patenkinti savo poreikius. Taigi, kiekvienas vadybininkas stengiasi pakelti pardavimų lygį, kad gautų didesnę atlyginimą, o staliai-staklininkai – įvykdyti daugiau pateiktų užsakymų.

Tokia apmokėjimo sistema labiausiai skatina efektyviau dirbti vadybininkus, nes nuo jų įdėtų pastangų priklauso procentinė dalis. Vadybininkai, kurie nerodo didelės iniciatyvos, nesistengia ir yra pasyvūs, tokia sistema nepatenkinti, nes mažai uždirba. Labiausiai šia sistema nepatenkinti gaunantys fiksuotą užmokesį darbuotojai. Jie mano, kad neverta dėti daug pastangų, nes atlygis vis tiek liks nepakitęs.



**17 pav.** UAB „Ulmas“ apmokėjimo sistemos efektyvumo skirstinys.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

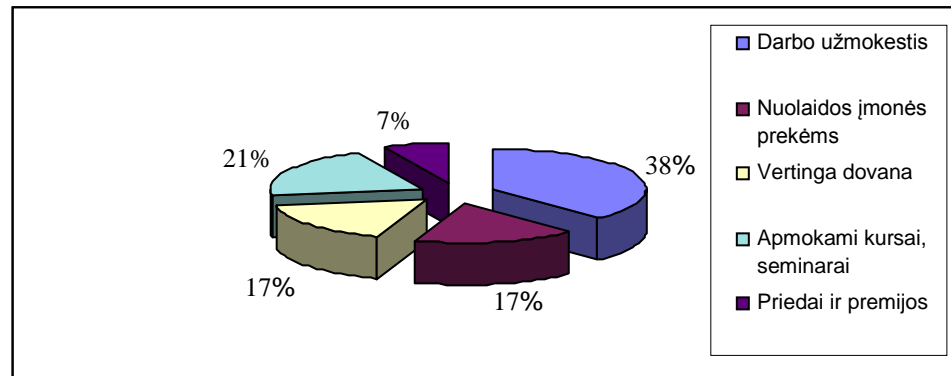
UAB „Ulmas“ materialinis skatinimas nėra naudojamas kaip pagrindinis veiksnys, norint išlaikyti darbuotoją darbo vietoje. Galbūt todėl, kad darbo užmokesčio didinimas yra gana ribota ir trumpalaikė motyvavimo priemonė. Vien jau todėl, kad bet kuris žmogus prie padidėjusio atlyginimo labai greitai pripranta, o jo apetitas toliau auga. Kalbant apie pinigus, galioja paprasta ir vadovų neguodžianti taisyklė: kad ir kiek darbuotojui mokėsi, vis tiek jam bus maža. Kad ir kaip norėtume darbo užmokestį didinti, jis turi ribas. Be to, padidinus darbo užmokestį, didėja produkcijos kaštai ir savikaina. Atlikta apklausa parodė, kad darbuotojai nėra patenkinti tokia vadovų nuostata. Net 65 proc. jų nėra patenkinti gaunamu atlyginimu.

Įmonėse, kaip materialinis skatinimas, gali būti mokami priedai ir premijos. Priedai už nuopelnus – tai papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus. Priedai už nuopelnus skiriasi nuo premijos, nes yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, tuo tarpu premijos išmokama vieną kartą. Nagrinėjamoje įmonėje kai kuriems darbuotojams yra mokamos premijos.

UAB „Ulmas“ taikomi ir nepiniginiai atlygio būdai. Darbuotojams suteikiami mobilieji telefonai (žinoma, ribojant pokalbių limitą), padaromos vizitinės kortelės, suteikiama galimybė įsigyti produkcijos už savikainą.

Ištikus nelaimei ar mirus darbuotojo giminaičiui yra išmokama vienkartinė pašalpa. Taip pat organizuojami gimtadieniai iš firmos lėšų, rengiamas kalėdinis vakarėlis.

Apklausos metu norėjau išsiaiškinti, kokių skatinimo būdų pageidautų UAB „Ulmas“ kolektyvas. Kadangi buvo galima pasirinkti ne vieną variantą (ar pasiūlyti savo), beveik visi paminėjo darbo užmokestį. 21 proc. norėtų tobulėti, lankyti kursus. Manoma, kad galimybė tobulėti yra viena veiksmingiausių skatinimo priemonių.



**18 pav.** Efektyviausių skatinimo būdų skirstinys.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygi žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo dėl šiandienos ir rytdienos jausmą.

**Pasitenkinimas darbu.** Svarbu skatinti darbdavius siekti maksimalaus darbo rezultato, nepaverčiant darbuotojų tik samdoma darbo jėga, neužkertant kelio tobulėti, siekti karjeros, leisti darbuotojams išnaudoti savo vidinius resursus, siekti vidinės motyvacijos ir pajusti, kad ir jie dalyvauja įmonės veikloje ir nėra tik „įrankis pinigams uždirbti“.

Darbas patenkina daug skirtingų žmonių tikslų. Daugeliui žmonių darbas yra ekonominio saugumo šaltinis. Darbas taip pat yra pagrindinis socialinio bendravimo šaltinis ir jis suteikia draugiją ir socialinį gyvenimą (I.Šarkūnaitė, 2003). Nejaučiantis pasitenkinimo darbu žmogus tikrai apsvarstys galimybę išeiti iš darbo, vėliau turės tvirtą ketinimą, o galiausiai ir išeis. O darbuotojų kaita nėra naudinga įmonei. Ne visada jaučiantis nepasitenkinimą darbu žmogus išeiina iš įmonės. Jis dėl vienokių ar kitokių priežasčių gali likti dirbti, tačiau tokiu atveju vengs jam nemalonios veiklos: vėluos į darbą, darys pravaikštas ir pan., nebus lojalus įmonei, neš nuostolius, o ne pelną.

Žmonių požiūris į darbą skiriasi ir tai priklauso nuo darbuotojo amžiaus, jo lyties, išsilavinimo bei darbo stažo. Vyresniems žmonėms svarbesnis pastovus atlyginimas ir įvairios darbo garantijos. Jauni žmonės nori siekti karjeros, pripažinimo, jiems atlyginimas nėra svarbiausias pasitenkinimo veiksnys.

Išnagrinėjus anketos duomenis pastebėta, kad net 75 proc. žmonių savo dabartiniu darbu patenkinti, nors gana didelis procentas darbuotojų norėtų didesnio darbo užmokesčio.

Toliau apžvelgsiu skatinimo būdus, kurie palaiko ir didina darbuotojų norą dirbti įmonės labui:

*Individualizuotas skatinimas.* Individualizuotas skatinimas, atsižvelgiant į konkretaus darbuotojo poreikius ir pasiektus darbo rezultatus, nėra dažnai taikomas UAB „Ulmas“ praktikoje.

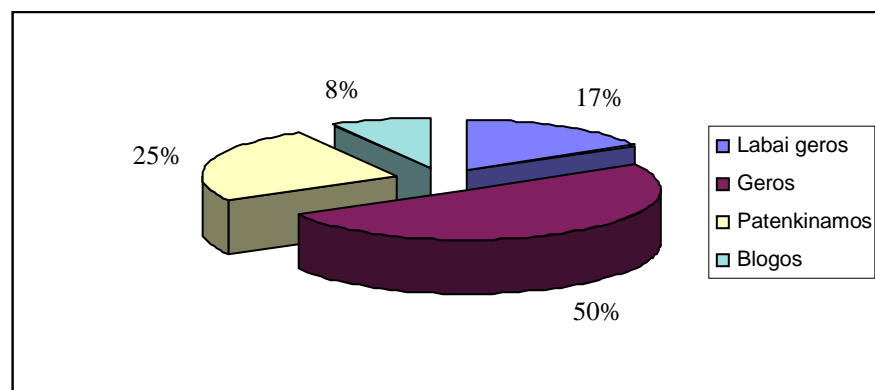
Prie šio skatinimo būdo priskirčiau pagyrimus darbuotojui už gerą darbą. Už pastangas įmonėje nėra skiriamos premijos, o tiesiog viešai pagiriama.

*Dalyvavimas.* Įtraukiamas į sprendimų priėmimą drauge su savo bendradarbiais ir vadovais, darbuotojas jaučiasi reikšmingas ir atsakingas. UAB „Ulmas“ tarp darbuotojų ir padalinių vadovų nėra atstumo, santykiai draugiški. Padaliniuose rengiami bendri pasitarimai. Darbuotojas dalyvaudamas diskusijose sužino daug naujo, pasidalina patirtimi, mokosi iš savo kolegų, siūlo ir sužino nuomonę apie savo pasiūlymus. Dalyvavimas priimant sprendimus skatina siekti užsibrėžtų tikslų, o nuo to priklauso laimėjimo jausmas.

*Grįžtamasis ryšys.* Tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie darbo atlikimą ir rezultatus yra motyvacinis veiksnys. Grįžtamasis ryšys leidžia darbuotojui suvokti savo stiprias ir silpnas vietas. Teigiama informacija suteikia pasitikėjimo, laimėjimo jausmą, neigiama (tačiau tinkamai pateikta) informacija skatina taisyti klaidas, tobulinti savo veiklą.

*Patogi darbo vieta.* Mano analizuojamos įmonės darbuotojai gauna visas reikalingas darbo priemones: kompiuterį, galimybę naudotis internetu, fakso aparatą, mobilųjį telefoną, informaciją apie prekes, vaizdinę medžiagą.

19 paveiksle matome, kaip darbuotojai vertina esamas darbo sąlygas. Kaip labai geras savo darbo sąlygas įvardija Kauno ir Vilniaus padalinių vadybininkai, paminėdami, kad turi erdvius ir gražius kabinetus.

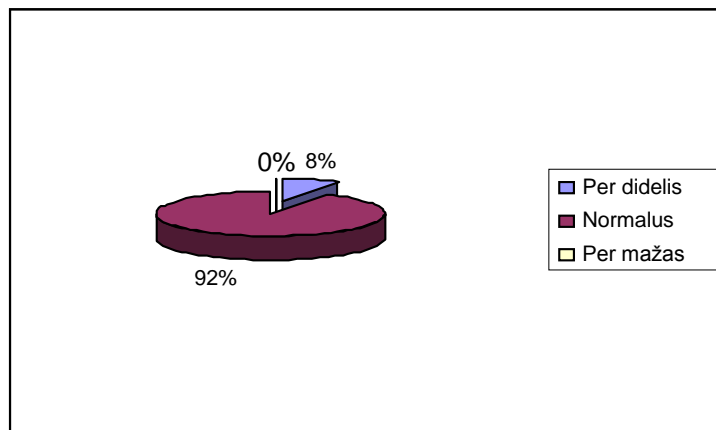


**19 pav.** Darbo sąlygų darbo vietoje skirstinys.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Darbo vieta taip pat turi būti saugi. Visi darbuotojai anketoje paminėjo, kad jaučiasi saugūs. Manau, tam įtakos turi tai, kad daugumos darbuotojų darbo sąlygos nėra pavojingos.

*Adekvatus darbo krūvis.* Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protiškaai pervargs. Persitempusio žmogaus darbas, kad ir kaip jis norėtų dirbti, nebus efektyvus. Be to, per didelis darbo krūvis kenkia sveikatai. O juk vadovui reikalingi sveiki darbuotojai.



**20 pav.** UAB „Ulmas“ dirbančiųjų darbuotojų darbo krūvio skirstinys.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Nagrinėjamoje bendrovėje darbo krūviai įvairioms pareigybėms nevienodi. Ofisuose dirbantys vadybininkai pasyvūs, jie daugiau laukia, o ne ieško klientų, todėl, ypač ne sezono metu, jie turi daug laisvo laiko. Vairuotojų, sandėlininkų, pagalb.darbininkų, stalių-staklininkų darbo krūvis priklauso nuo darbo apimčių.

*Santykiai kolektyve.* Efektyviam darbui yra svarbūs bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, jeigu bendradarbiai apkalba vieni kitus, nesveikai konkuruoja vieni su kitais, tuomet kolektyvas virsta karo lauku, o energija išnaudojama kiviščams, bet ne darbui.

Išnagrinėjus atsakymus į klausimą, ar patinka dirbti būtent šioje bendrovėje, nuomonės pasiskirstė taip: 88 proc. darbuotojų atsakė, kad patinka, o 12 proc. dirbančiųjų - nepatinka. Teigiamą atsakymą lėmė keli motyvai: patinka dirbti šauniame, draugiškame kolektyve, mokamas pakankamas atlyginimas. Neigiamų atsakymų respondentai neargumentavo.

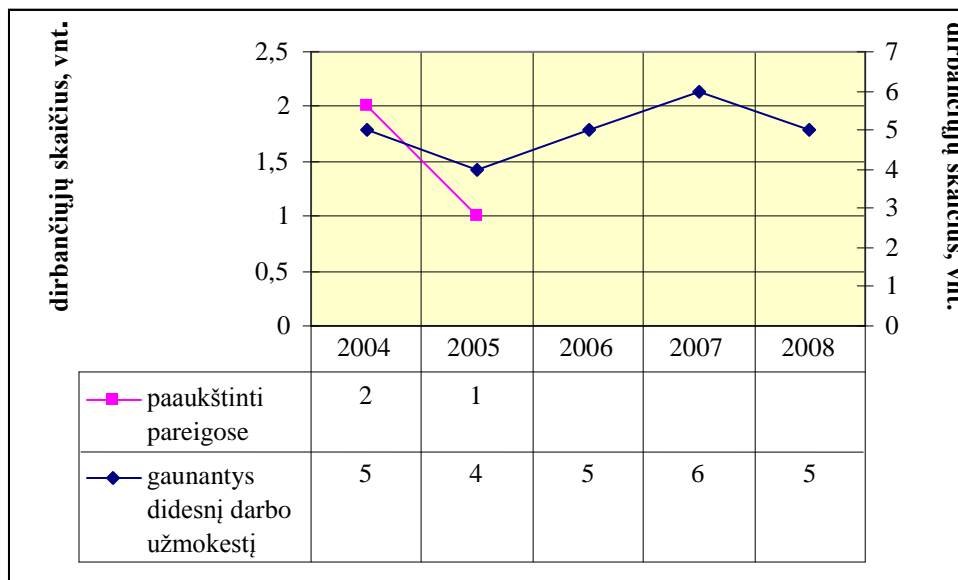
Įmonės darbuotojai noriai prisideda prie tikslų įgyvendinimo, kuriuos jie patys padėjo kurti. Jie turi didžiulį potencialą, kurį išnaudoja organizacijos ir savo pačių augimui.

**Darbuotojų vertinimas.** Paprastai UAB „Ulmas“ vadovai taiko neformalaus vertinimo formą, kuri grindžiama kasdienės veiklos stebėjimu. Padalinių vadovai stebi savo pavaldinių darbą, o atvykus įmonės vadovams, pateikia jiems išsamią ataskaitą. Atskirai kiekviena darbuotojų grupė nėra atestuojama. Kartą buvo atliekama apklausa, kurios metu buvo aiškinamasi, kokių tikslų siekia kiekvienas darbuotojas, kokias mato savo perspektyvas. Vadovams įdomu sužinoti, kurie darbuotojai tikisi paaugstinimo, kurie didesnės algos, kokie darbuotojų poreikiai, jų pasitenkinimas darbu. Taip vadovai siekė personalo vertinimo tikslų:

- sprendimams apie kompensavimą priimti (darbo užmokesčio keitimas);
- sprendimams apie personalo judėjimą (atleidimą, paaugstinimą ir pan.).

Vertinimo metu apklausa buvo atlikta pokalbio forma. Norint įvertinti UAB „Ulmas“ darbuotojus, keblu sudaryti kažkokią schemą, nes nedaug darbuotojų dirba vienodose pareigose.

Po atlikto įvertinimo kelis darbuotojus buvo nuspręsta paaukštinti pareigose, tuo pačiu padidinant ir jų atlyginimą. Už gerai atliktą darbą dar keliems darbuotojams buvo padidintas darbo užmokestis, taip parodant įmonės vadovų palankumą jiems. 21 pav. pateikti duomenys apie paaukštintų pareigose ir po atlikto vertinimo gaunančius didesnę atlyginimą darbuotojų skaičių.



**21 pav.** Po vertinimo paaukštintų pareigose ir gaunančių didesnę darbo užmokestį darbuotojų skaičius 2004-2008 m.m.

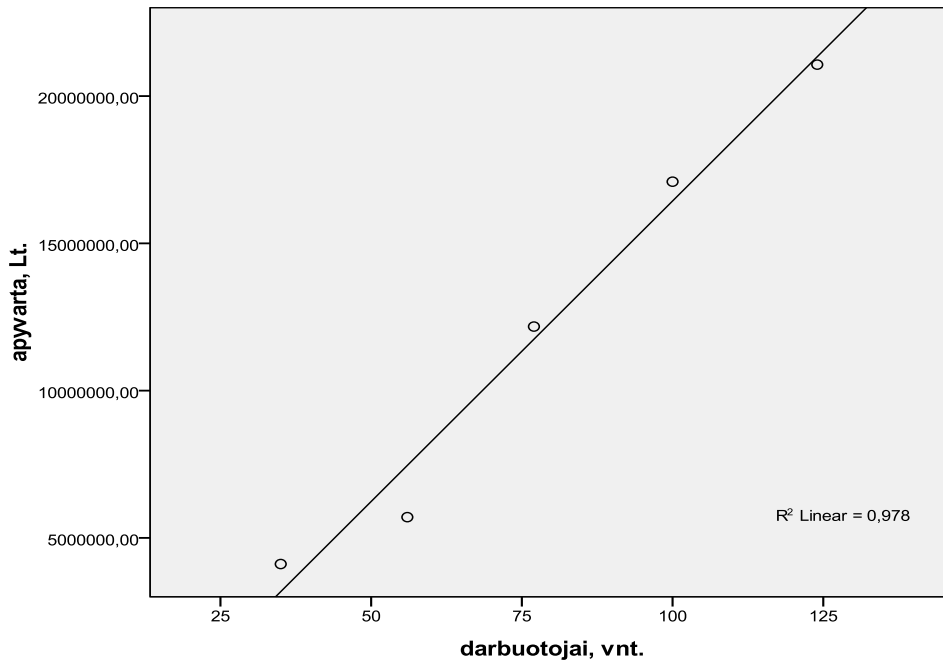
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Iš 21 pav. pateiktų duomenų matome, kad įmonės vadovai daugiau linkę gerą savo pavaldinių darbą įvertinti didesniu darbo užmokesčiu. Paaukštinti pareigose buvo du vadybininkai 2004 m., kai vienam iš jų buvo suteiktos Šiaulių padalinio vadovo pareigos, o kitai – logistikos vadovės pareigos. 2005 m. pardavėjai-konsultantei suteiktos biuro vadybininkės pareigos. Visiems kitiems darbuotojams atlyginimas perskaičiuojamas kasmet, atsižvelgiant į rinkos sąlygas.

### 3.3. Kintamųjų priklausomybės vertinimas UAB “Ulmas”.

SPSS kompiuterinės programos pagalba nustatyta tiesioginė reikšminga įmonės darbuotojų skaičiaus kitimo ir įmonės apyvartos priklausomybė ( 22 pav. ). Apskaičiuotas koreliacijos koeficientas lygus 0,98. Tai rodo, kad ryšys tarp darbuotojų skaičiaus ir apyvartos yra glaudus ir tiesioginis.





**22 pav.** Įmonės darbuotojų skaičiaus ir įmonės apyvartos priklausomybė.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis

UAB “Ulmas” darbuotojų skaičius įtakoja įmonės apyvartos kitimą, todėl 22 pav. grafike darbuotojai traktuojami kaip faktorinis (x) dydis, o apyvarta, kaip rezultatinis (y) dydis. SPSS programos pagalba gautas tiesinės regresijos lygties pavidalas (8 priedas):  $y = 204050,87x - 3966786,04$ . Regresijos lygties koeficientas b parodo, kiek padidės rezultatinis kintamasis faktoriniam kintamajam padidėjus 1 vienetu. Sprendžiant pagal regresijos lygties koeficientą, įmonės darbuotojų skaičiui padidėjus vienu vienetu, apyvarta padidės 204050,87 Lt. Kadangi b yra teigiamas, tai ryšys tarp darbuotojų skaičiaus ir apyvartos yra tiesioginis.

Elastingumo koeficientas parodo, kiek procentų pasikeis rezultatinis kintamasis faktoriniam kintamajam padidėjus vienu procentu. Jei elastingumo koeficientas didesnis už 1 – paklausa lanksti (pvz.: pirkėjai labai reaguos į kainos pokytį), jei lygus 1 – vienetinio elastingumo (pvz.: bendrosios pajamos nepakis didinant arba mažinant kainą), jei mažesnis už 1 – paklausa neelastinga (pvz.: pirkėjai nelabai reaguos į prekės kainos pokytį). Koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę:

E – elastingumo koeficientas;

b – koeficientas iš regresinės lygties  $y = a + bx$ ;

x – nepriklausomojo (faktorinio) kintamojo vidurkis;

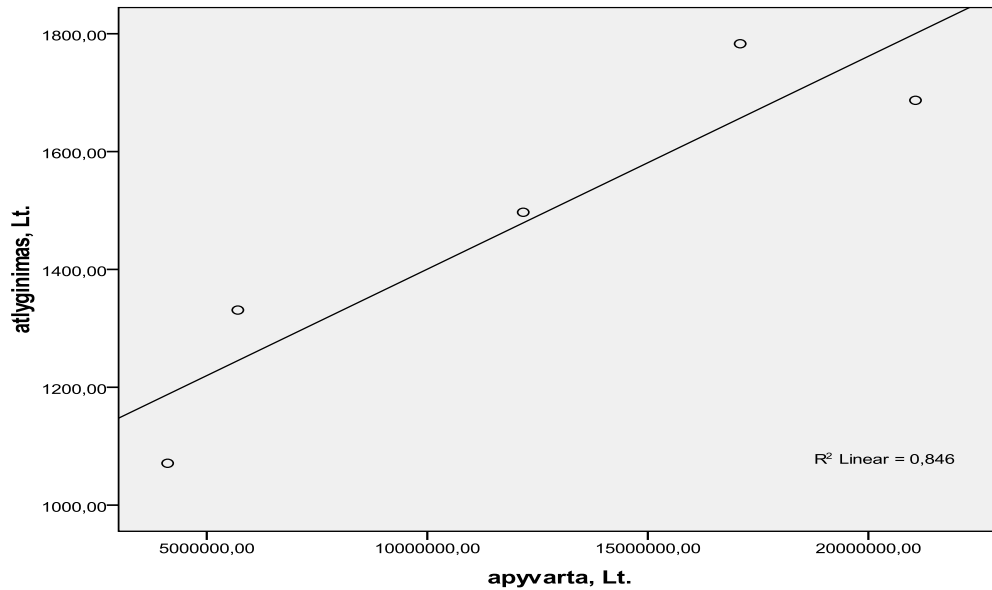
y – priklausomojo (rezultatinio) kintamojo vidurkis.

$$E = b \cdot x / y$$

Apskaičiuotas elastingumo koeficientas lygus 1,43 ( $E = 204050,87 * 78,4 / 12030801,97 = 1,43$ ) reiškia, kad įmonės darbuotojų skaičiui padidėjus vienu procentu, apyvarta padidėja 1,43 procento.

Determinacijos koeficientas  $R^2$  rodo, kad darbuotojų skaičiaus kitimas 97,8 proc. paaiškina įmonės apyvartos kitimą.

Nustatyta reikšminga tiesioginė įmonės apyvartos ir vieno darbuotojo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio priklausomybė. Apskaičiuotas koreliacijos koeficientas lygus 0,92 (9 priedas).



**23 pav.** Įmonės apyvartos ir vieno darbuotojo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio priklausomybė.

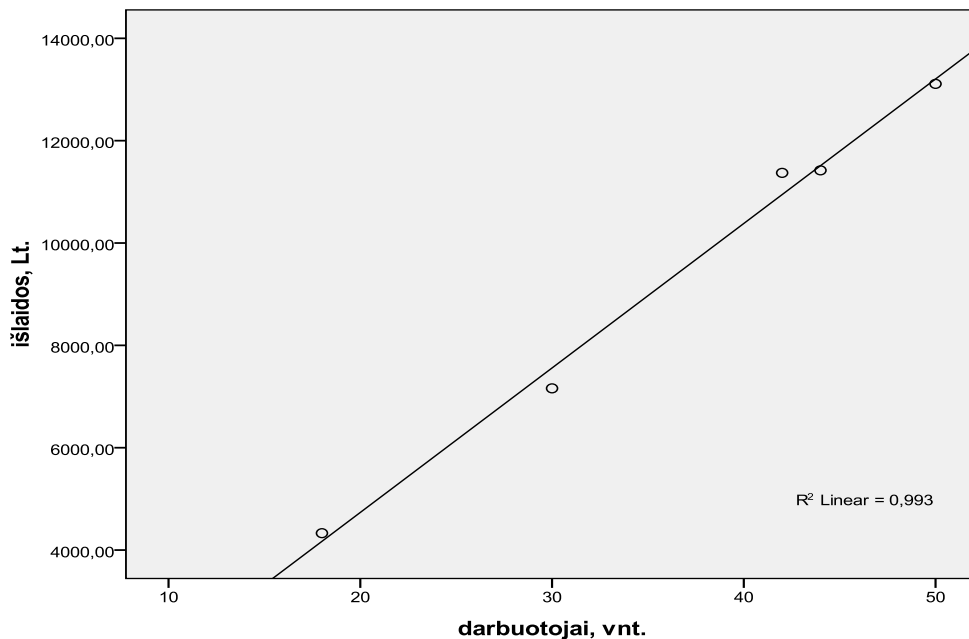
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis

UAB “Ulmas” apyvarta įtakoja darbuotojo atlyginimo dydį, todėl apyvarta 23 pav. grafike traktuojama kaip faktorinis (x) dydis, o darbuotojo atlyginimas, kaip rezultatinis (y) dydis. Gautas tiesinės regresijos lygties pavidalas:  $y = 0,0000361x + 1039,17$ . Įmonės apyvartai padidėjus vienu Lt., darbuotojo vidutinis mėnesinis darbo užmokestis padidėja 0,0000361 Lt. Kadangi b yra teigiamas, tai ryšys tarp apyvartos ir atlyginimo yra tiesioginis – didėjant apyvartai, didėja ir darbuotojo darbo užmokestis.

Šiuo atveju elastingumas lygus 0,29 – įmonės apyvartai padidėjus vienu procentu, darbuotojo vidutinis mėnesinis darbo užmokestis padidėja 0,29 proc. ( $E = 0,0000361 * 12030801,97 / 1473,8 = 0,29$ ). Įmonės darbuotojų atlyginimai nėra elastingi įmonės apyvartai.

Determinacijos koeficientas  $R^2$  nusako, kad įmonės apyvartos kitimas vieno darbuotojo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio kitimą įtakoja 84,6 proc.

Nustatyta reikšminga tiesioginė įmonės darbuotojų, kurie buvo siunčiami į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus, skaičiaus ir tam skirtų lėšų priklausomybė. Apskaičiuotas koreliacijos koeficientas lygus 0,99 (10 priedas).



**24 pav.** Darbuotojų, siunčiamų į kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimosi kursus, skaičiaus ir tam skirtų lėšų priklausomybė.

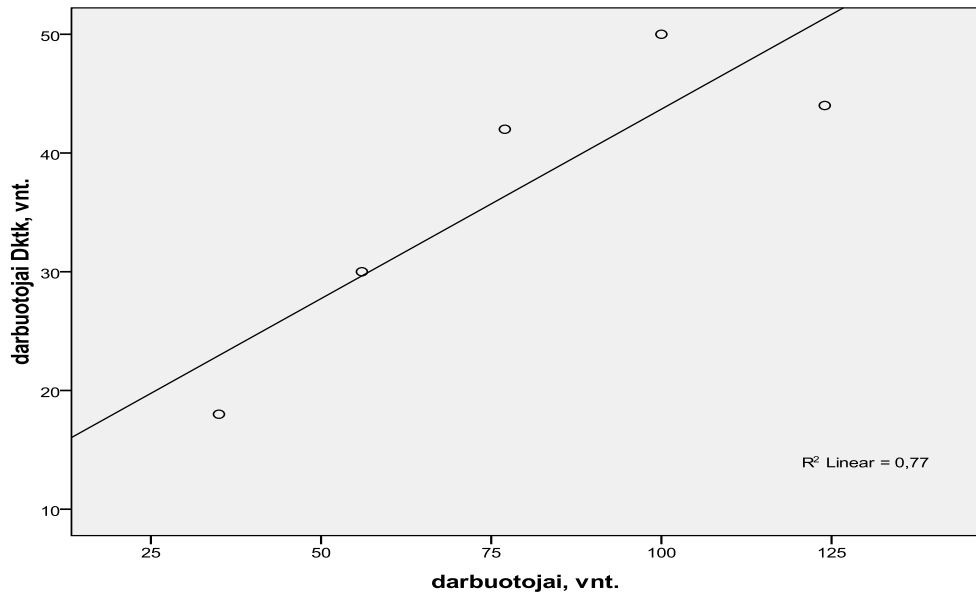
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis

Įmonės darbuotojų, kurie buvo siunčiami į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus, skaičiaus kitimas įtakoja išlaidų, kurios buvo skirtos kursams, dydį, todėl 24 pav. grafike darbuotojai traktuojami, kaip faktorinis (x) dydis, o išlaidos, kaip rezultatinis (y) dydis. Gautas tiesinės regresinės lygties pavidalas:  $y = 282,343x - 912,005$ . Darbuotojų skaičiui padidėjus vienu vienetu, išlaidos padidėja 282,343 Lt. Kadangi regresijos koeficientas b yra teigiamas, tai ryšys tarp darbuotojų ir išlaidų yra tiesioginis – didėjant darbuotojų, siunčiamų į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus, skaičiui didėja ir tam skirtos išlaidos.

Elastingumo koeficientas lygus 1,095 ( $E = 282,343 * 36,8 / 9478,2 = 1,095$ ) reiškia, kad darbuotojų skaičiui (siunčiamų į kursus) padidėjus vienu procentu, išlaidų dydis, skirtas kvalifikacijos ir tobulinimosi kursams, padidėja 1,095 procento.

Determinacijos koeficientas  $R^2$  rodo, kad darbuotojų skaičiaus kitimas 99,3 proc. paaiškina išlaidų pokyčius.

Nustatyta reikšminga tiesioginė įmonės darbuotojų ir darbuotojų, siunčiamų į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus (KTK), priklausomybė. Apskaičiuotas koreliacijos koeficientas lygus 0,88 (11 priedas).



**25 pav.** Įmonės darbuotojų ir darbuotojų KTK priklausomybė.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis

Įmonės darbuotojų skaičius įtakoja darbuotojų KTK skaičių, todėl 25 pav. grafike darbuotojų skaičius traktuojamas kaip faktorinis (x) dydis, o darbuotojų KTK skaičius, kaip rezultatinis (y) dydis. Gautas tiesinės regresijos lygties pavidalas:  $y = 0,319x + 11,779$ . Sprendžiant pagal regresijos lygties koeficientą, įmonės darbuotojų skaičiui padidėjus vienu vienetu, darbuotojų KTK skaičius 0,32 vnt. Kadangi b yra teigiamas, tai ryšys tarp darbuotojų skaičiaus ir darbuotojų KTK skaičiaus yra tiesioginis.

Šiuo atveju elastingumas lygus 0,68 – įmonės darbuotojų skaičiui padidėjus vienu procentu, darbuotojų KTK skaičius padidėja 0,68 procento ( $E = 0,319 * 78,4 / 36,8 = 0,68$ ). Darbuotojų KTK skaičius nėra elastingas įmonės darbuotojų skaičiui.

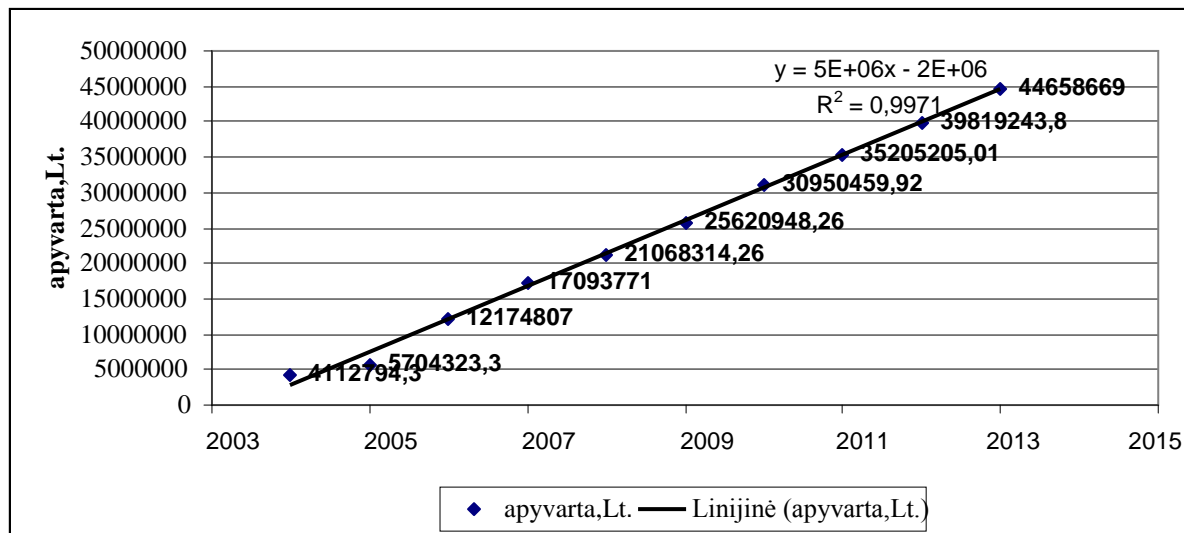
Determinacijos koeficientas  $R^2$  nusako, kad įmonės darbuotojų skaičiaus kitimas darbuotojų KTK skaičių įtakoja 77 proc.

### 3.4. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo prognozė.

**Apyvartos prognozavimas.** Siekiant efektyviai vykdyti įmonės darbo su personalu veiklą, tikslinga nusistatyti labiausiai lemiančių šią veiklą veiksnių ateities dinamiką. Norint numatyti įmonės darbo su personalu vystimosi tendencijas, būtina atlikti pardavimo pajamų kaitos prognozę.

Pardavimo pajamų prognozė yra ypač svarbi. Ja remdamasi UAB „Ulmas“ galės geriau patenkinti įmonės poreikius ieškant naujų kvalifikuotų darbuotojų, verbuojant juos ir atliekant visus darbus, susietus su personalo organizavimu. Be to, prognostinės pardavimų apimtys leis operatyviai reaguoti į galimus pasikeitimus.

Atlikus prognozę tiesinio trendo metodu, naudojant 2004-2008 m.m. apyvartos duomenis, Excel programos pagalba, gaunamos 2009-2013 m.m. prognozuojamos apyvartos apimtys, kurių kitimo dinamika pavaizduota 26 paveiksle.



**26 pav.** UAB „Ulmas“ apyvartos kitimo dinamika 2004-2008 m.m. ir prognozė 2009-2013 m.m. Trendo linija.

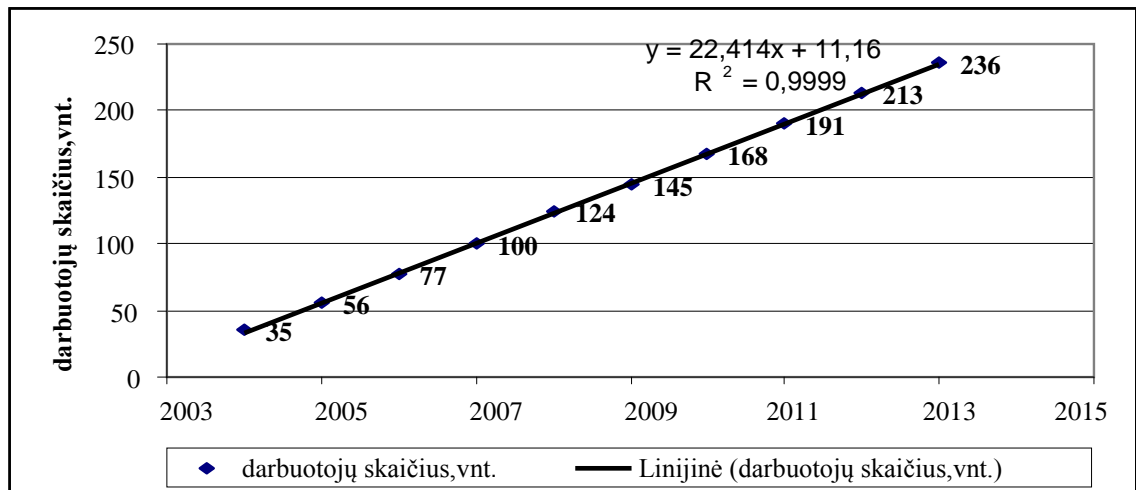
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Atmetus galimus neprognozuojamus veiksnius, gauti duomenys rodo, kad 2009-2013 m.m. UAB „Ulmas“ pardavimų pajamos turės didėjimo tendenciją. Remiantis determinacijos koeficiento reikšme  $R^2 = 0,9971$ , galima spręsti, kad laikas nagrinėjama reikšmę (apyvartą) įtakoja 99 proc.

Pardavimų pajamų numatymui tikslingiausia skaičiuoti dviejų artimiausių metų prognozę, kadangi patys pirmieji metai turi didžiausią įtaką. Vėlesniais metais sunku įvertinti rinkos sąlygas bei konkurentų veiksmus.

Atlikus apyvartos prognostinius skaičiavimus 2009-2010 m.m. matoma, kad pardavimų pajamos 2009 m. lyginant su 2008 m. išaugs 4552634 Lt. (21,6 proc.), o jau 2010 m. sieks netoli 31 mln. litų. Lyginant 2010 m. duomenis su 2008 m. duomenimis, pardavimų apimtys apytiksliai padidės 47 proc. Palyginus 2013 m. duomenis su 2008 m. duomenimis, įmonės apyvarta padidės 111,93 proc. Galima daryti prielaidą, kad įmonė ateityje sėkmingai vykdys savo veiklą.

**Darbuotojų kaitos prognozavimas.** Atlikus UAB „Ulmas“ apyvartos rodiklių prognozę 2009-2013 m.m., būtų tikslinga prognozuoti ir darbuotojų skaičiaus kitimą ateinantiems penkiems metams. Pasinaudojus UAB „Ulmas“ 2004-2008 m.m. duomenimis apie darbuotojų kaitą įmonėje, Excel programos pagalba tiesinio trendo metodu, gaunama 2009-2013 m.m. prognozuojama darbuotojų skaičiaus kaita (27 pav.).



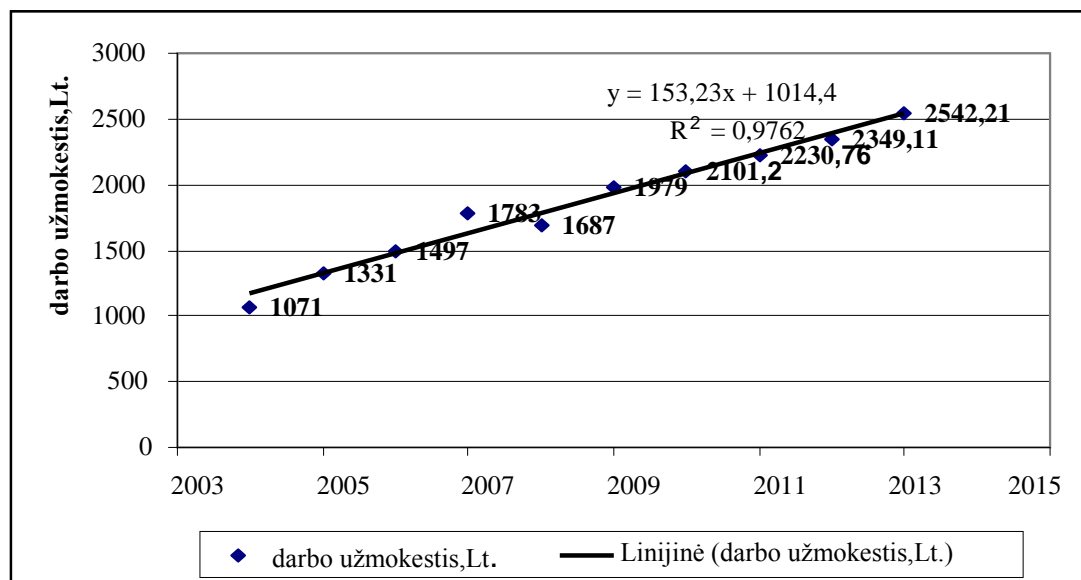
**27 pav.** UAB „Ulmas“ darbuotojų skaičiaus kitimo dinamika 2004-2008 m.m. ir prognozė 2009-2013 m.m. Trendo linija.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Kadangi 2004-2008 m.m. įmonės darbuotojų skaičius tolygiai didėjo, tai trendo tiesės kryptis ateinantiems penkiems metams prognozuoja ir toliau didėjantį darbuotojų skaičių. Remiantis determinacijos koeficiento reikšme  $R^2 = 0,999$ , galima spręsti, kad laikas nagrinėjama reikšmę, t.y. darbuotojų skaičiaus kaitą per ateinančius penkis metus, įtakoja 99 proc.

2009 m. duomenis palyginus su 2008 m. duomenimis, įmonėje dirbsiančių žmonių skaičius padidės apytiksliai 17 proc., o 2013 m. padidės 90 proc. Kiekvienais metais (nuo 2009 m. iki 2013 m.) prognozuojama, kad apytiksliai vidutiniškai įmonės darbuotojų gretas papildys po 22 darbuotojus.

**Darbo užmokesčio kaitos prognozavimas.** Kadangi tyrime buvo prognozuota darbuotojų skaičiaus kaita ateinantiems metams, atlikta 2009-2013 m.m. vidutinio mėnesinio vieno darbuotojo darbo užmokesčio kaitos prognozė. Excel programos pagalba tiesinio trendo metodu gaunama darbo užmokesio prognozė 2009-2013 m.m., kurios kitimo rezultatų kaita pavaizduota 28 pav.



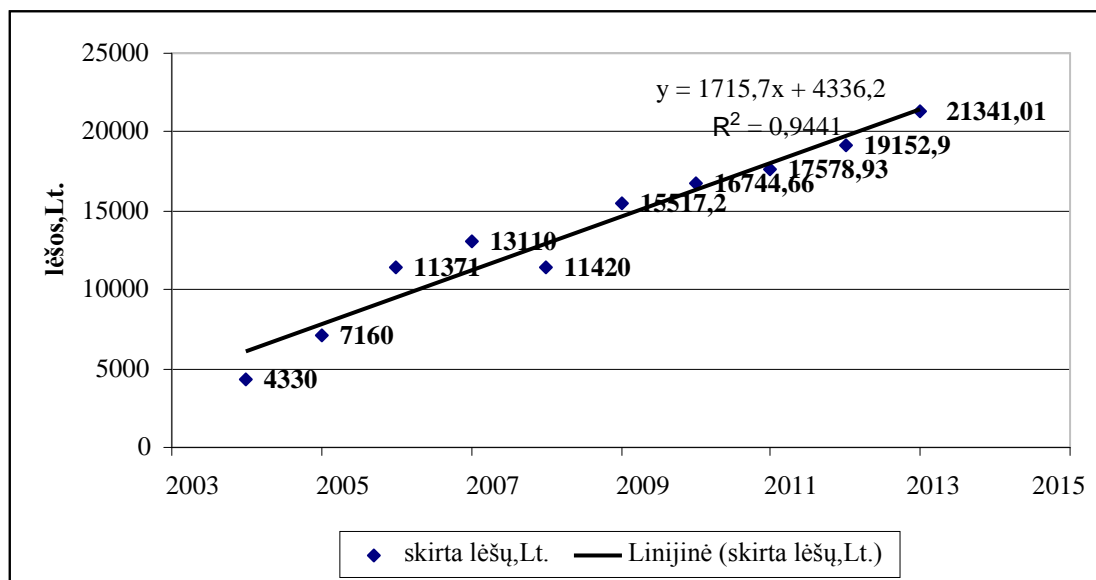
**28 pav.** UAB „Ulmas“ vieno darbuotojo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio kitimo dinamika 2004-2008 m.m. ir prognozė 2009-2013 m.m.. Trendo linija.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Nors 2008 m. matoma darbo užmokesčio mažėjimo dinamika, 2009 m. prognozuojamas darbo užmokesčio rodiklis padidėja 292 Lt., o tai yra 17,3 proc.. 2010 m. prognozuojama, kad darbo užmokestis padidės dar 6,2 proc., palyginus su 2009 m. Paskutiniaisiais prognozuojamais 2013 m. darbo užmokestis padidės 50,7 proc., palyginus su 2008 m. duomenimis.

Remiantis determinacijos koeficiento reikšme  $R^2 = 0,9762$ , galima spręsti, kad laikas nagrinėjama reikšmę, t.y. vieno darbuotojo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio kitimą per ateinančius penkis metus įtakoja 98 proc.

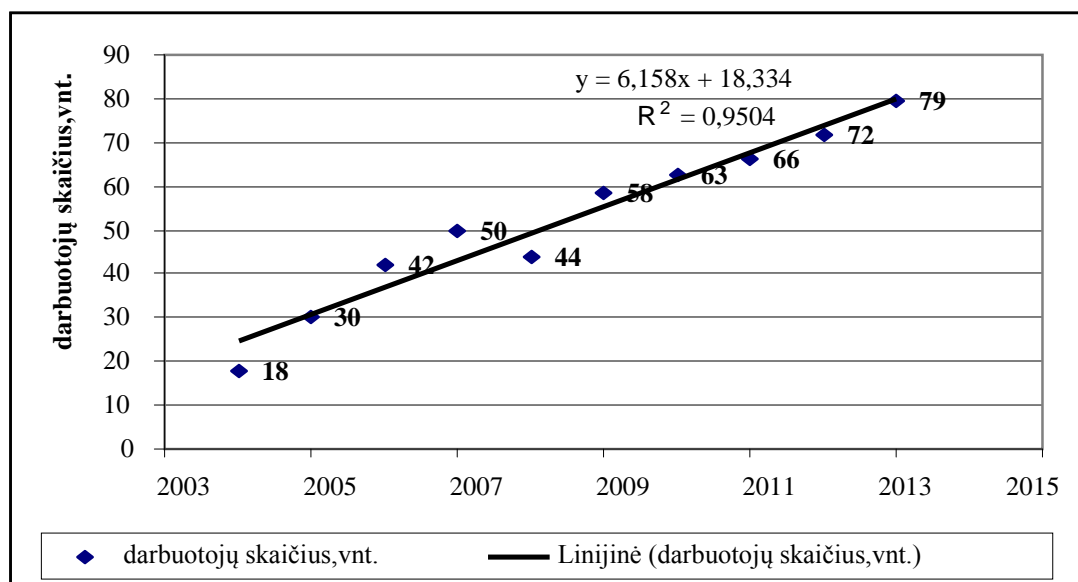
**Išlaidų, susijusių su kvalifikacijos kėlimu, kitimo prognozė.** 29 pav. pateikiama išlaidų, susijusių su UAB „Ulmas“ darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, 2004-2008 m.m. kitimo dinamika ir 2009-2013 m.m. prognozė, kuri buvo paskaičiuota Excel programos pagalba tiesinio trendo metodu. Remiantis deretminacijos koeficiento reikšme  $R^2 = 0,9441$ , galima spręsti, kad laikas, nagrinėjamos reikšmės ( kvalifikacijos kėlimo išlaidos) kitimą per ateinančius penkis metus, įtakoja 94 proc.

Iš 29 pav. pateiktų duomenų matome, kad 2008 m. išlaidos turėjo mažėjimo tendenciją. Prognozuojamais 2009 m. jos padidėjo 4097,2 Lt. (35,88 proc.). Sekančiais, 2010 m., lyginant su 2009 m., išlaidos padidėjo 1227,46 Lt. (7,91 proc.). Lyginant su 2008 m. duomenimis tai sudarė 46,63 proc.. Palyginus paskutiniuosius prognozuojamus 2013 m. su 2008 m., išlaidos, skirtos kvalifikacijos kėlimui padidėjo 86,87 proc.



**29 pav.** UAB „Ulmas“ išlaidų, susijusių su kvalifikacijos kėlimu, 2004-2008 m.m. kitimo dinamika ir 2009-2013 m.m. prognozė. Trendo linija.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

**Darbuotojų, siunčiamų į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus, skaičiaus kitimo prognozė.** Kadangi tyrime pateikta išlaidų, susijusių su kvalifikacijos kėlimu kitimo prognozė, būtų tikslinga pateikti ir darbuotojų, siunčiamų į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus, skaičiaus kitimo prognozę (30 pav.).



**30 pav.** UAB „Ulmas“ darbuotojų, siunčiamų į kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimosi kursus, kitimo dinamika 2004-2008 m.m. ir prognozė 2009-2013 m.m.. Trendo linija.  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

Excel programos pagalba tiesinio trendo metodu paskaičiuota darbuotojų skaičiaus kitimo prognozė 2009-2013 m.m. Iš 30 pav. pateiktų duomenų matome, kad palyginus



Lina Skirienė. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.

2009 m. duomenis su 2008 m., darbuotojų skaičius apytiksliai išaugo 31,8 proc. ( 14 darbuotojų). Palyginus 2010 m. duomenis su 2009 m. duomenimis, tokio darbuotojų skaičiaus augimo jau nebus. Jis padidės apytiksliai 8,6 proc. ( 5 darbuotojai ). Palyginus paskutiniuosius prognozuojamus 2013 m. su 2008 m., darbuotojų skaičius, kurie bus siunčiami į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus, padidės apytiksliai 79,5 proc. ( 35 darbuotojai).

Remiantis determinacijos koeficiento reikšme  $R^2 = 0,9504$ , galime spręsti, kad laikas nagrinėjamos reikšmės kitimą per ateinančius penkis metus įtakoja 95 proc.

Atlikus UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominį vertinimą, darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizę ir prognozavimą, galima teigti, kad :

- įmonėje šis darbas atliekamas pakankamai gerai;
- ateityje prognozuojamas apyvartos augimas, kuris leis atitinkamai padidinti investicijas į darbo su personalu organizavimą;
- didžioji dauguma įmonės darbuotojų patenkinti vadovybės skiriamu dėmesiu.

Visa tai patvirtina iškelta hipotezė.

### **3.5. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo gerinimas.**

Siekiant pagerinti darbo su personalu organizavimą UAB „Ulmas“ , darbas turi būti vykdomas tokiomis kryptimis, t.y.:

1. organizacinės valdymo struktūros tobulinimas,
2. ir iš to išplaukiantis kai kurių darbo su personalu organizavimo sričių tobulinimas.

Trumpai šias kryptis aptarsime.

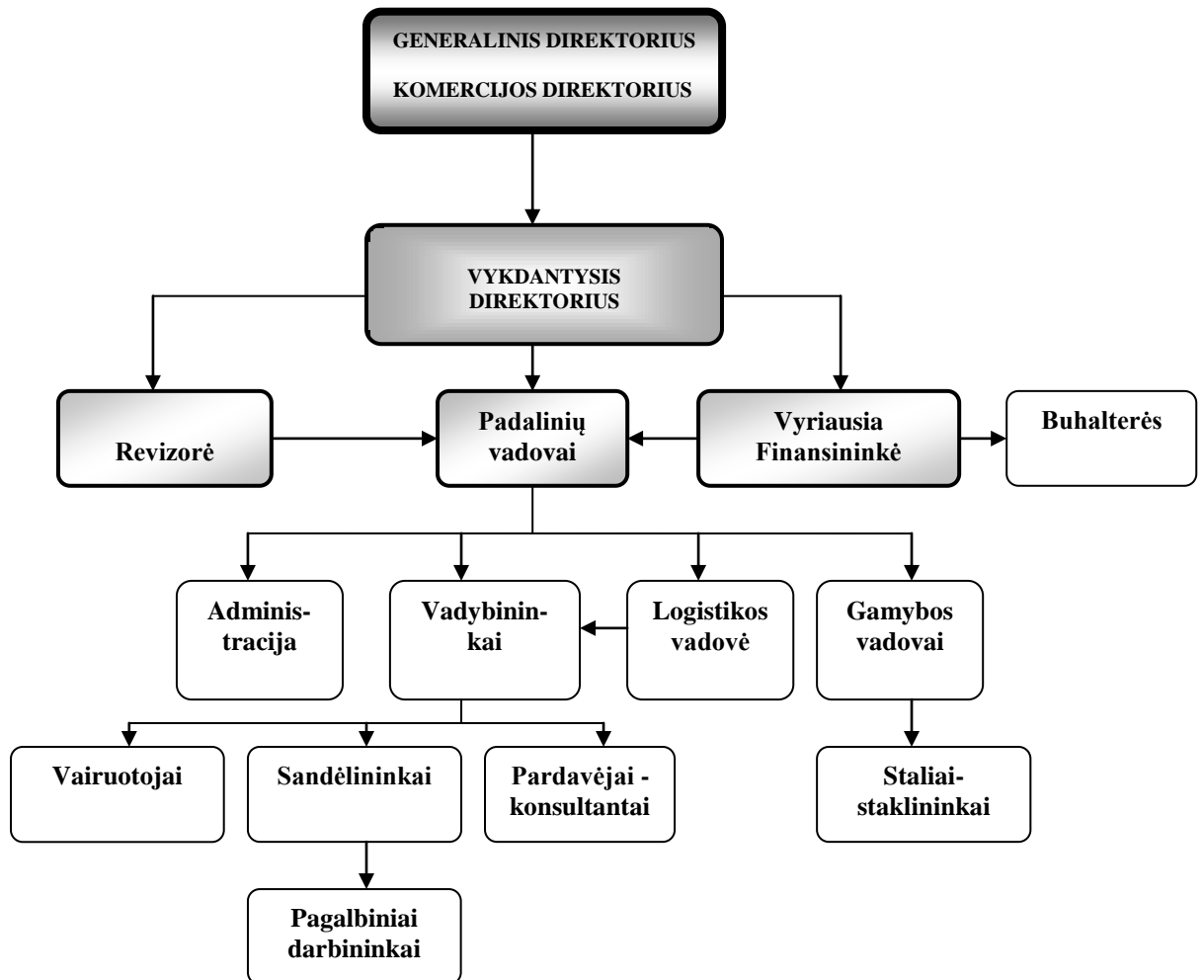
Siūlomos organizacinės valdymo struktūros schema yra pateikta 31 paveiksle. Be abejo, naujos pareigybės (vykdančiojo direktoriaus ) įvedimas bendrovei atsieis apie 60000 Lt. per metus. Tačiau manoma, kad tai su kaupu bus gražinta, nes padidės klientų skaičius, o tuo pačiu ir užsakymų skaičius, pagerės sandėliavimo, bei kiti bendrovės rodikliai.

Naujos pareigybės įvedimas UAB „Ulmas“ suteiks galimybę:

- ieškant personalo, neapsiriboti vien tik tais metodais, kurie buvo nagrinėti tyrime, o paiešką išplėsti kolegijose, universitetuose, tiesiogiai bendraujant su baigiamųjų kursų studentais.
- priimant į darbą naujus darbuotojus, pokalbiuose dalyvauti ne vien tik įmonės vadovams, bet ir už gamybą atsakingiems darbuotojams, sandėlininkams, atsižvelgiant į kokias pareigybes ketinama priimti žmogų.

Lina Skirienė. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.

- siunčiant įmonės darbuotojus į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus, vadovams neapsiriboti vien tik specialistų tobulinimu. Įdiegiant įmonėje naujas technologijas, į tokius kursus reikėtų siųsti ir stalius – staklininkus, sandėlio darbuotojus, pardavėjus – konsultantus.
- vertinant įmonės darbuotojus, paruošti reikalavimus, skirtus darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti ir leidžiančius nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaugštinimo ar pažeminimo, o kuriems reikia mokytis. Įmonėje būtina sistema, kuri padėtų susidaryti objektyvesnę vaizdą apie kiekvieno darbuotojo veiklos rezultatus.



**31 pav.** Siūloma UAB „Ulmas“ organizacinė valdymo struktūra.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonės duomenimis.

## IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima daryti išvadas:

- Personalas - tai sėkmę lemiančios organizacijos pagrindas. Padėtis darbo rinkoje privertė vadovus nukreipti savo dėmesį į darbuotojus, ne tik kaip vieną iš pagrindinių konkurencinio pranašumo šaltinių, bet ir kaip asmenis, turinčius savo poreikius, kuriuos reikia tenkinti, t. y. pereiti prie vadinamojo minkšto (angl. *soft*) žmonių išteklių valdymo. Personalo organizavimas – sudėtinga sistema, jai būdingi visi sudėtingų sistemų bruožai. Personalo formavimą galima suskirstyti į šiuos personalo valdymo, planavimo bei organizacinius etapus: personalo poreikio planavimas, personalo paieška, personalo parinkimas, personalo įdarbinimas, adaptacijos periodas (orientavimas), personalo skatinimas, personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, personalo vertinimas, personalo atleidimas.

- Ekonominis vertinimas - galimas tam tikro ekonominio objekto būsenos nustatymas esamu ir būsimu laikotarpiu, naudojant bet kurį metodą. Prognozavimas yra ilgalaikio planavimo pagrindas. Vertinimo ir prognozavimo sampratų sugretinimas parodo, kad prognozavimas suprantamas, kaip vertinimo proceso dalis. Prognozavimo metodai apibrėžiami, kaip prognozės uždavinių sprendimai arba prognozės kūrimo būdai, garantuojantys išeičių, kurios skirtos įvairiems prognozės naudotojams, nustatymą. Pasirinktas tiesinis regresijos trendo metodas, kur gaunama ne tik tikėtiniausia prognozių reikšmė, bet ir nusakomas jų tikslumas. Norint nustatyti, kurie nepriklausomi kintamieji labiausiai įtakoja priklausomus kintamuosius, reikia įvertinti ekonominių rodiklių ryšį ir jų stiprumą. Koreliacijos koeficientas ( $r$ ) – vienas iš populiariausių dviejų dydžių koreliacinių ryšių stiprumo priklausomybės matavimo rodiklių. Regresinės analizės atveju modeliuojamas vienpusis funkcinis ryšys.

Atlikus UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominį vertinimą, paaiškėjo, kad:

- Įmonės apyvarta, kuri 2004 m. siekė 4112794,30 litų, 2008 m. padidėjo iki 21068314,26 litų. Taip pat pasikeitė ir darbuotojų skaičius: nuo 35 darbuotojų 2004 m. iki 124 darbuotojų 2008 m. UAB „Ulmas“ žmogiškieji ištekliai nėra planuojami. Įmonėje siekiama užtikrinti reikiamą personalo kiekį, tačiau dažnai nėra atsižvelgiama į turimą patirtį. Daugiausia į UAB „Ulmas“ priimti dirbti žmonės buvo rekomenduoti kitų darbuotojų, jų pažįstamų ir giminių, arba įsidarbino skelbimų pagalba, kurie buvo išplatinti įmonės vadovų spaudoje. Atrenkant darbuotojus atliekami individualūs interviu. Pradinį interviu atlieka padalinių vadovai, o atrenkant kandidatus į padalinių vadovų, vadybininkų ir kitų specialistų pareigybes, pokalbyje dalyvauja įmonės vadovas. UAB „Ulmas“ personalo adaptavimas paprastai būna neformalizuotas, t.y. nėra paruoštos adaptavimo programos. UAB „Ulmas“ yra organizuojami kursai vadovams,

Lina Skirienė. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.

vadybininkams ir buhalterijos darbuotojoms, nes įmonės vadovo manymu, nuo šių specialistų pasirengimo priklauso gerų rezultatų pasiekimas įmonėje. Pradedant nuo 2004 m., lėšos, skirtos personalo mokymui, didėjo iki 2007 m., o 2008 m. sumažėjo 940 Lt. Lėšų dydis priklausė nuo siunčiamų darbuotojų į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus skaičiaus. 2004 m. į kursus buvo siunčiama 18 darbuotojų. Iki 2007 m. siunčiamų į kursus darbuotojų skaičius išaugo iki 50, o 2008 m. sumažėjo iki 44 darbuotojų. Per 2007 - 2008 metus buvo daugiau atleista vadybininkų, todėl vadovams netikslinga siųsti į kursus tokius darbuotojus, kurie įmonėje išdirba trumpą laiką ir neatneša įmonei jokios naudos. Analizuojamu 2004-2008 m.m. laikotarpiu vidutinis darbuotojo darbo užmokestis didėjo iki 2007 m. Nuo 2004 m. jis padidėjo 712 Lt. Lyginant 2008 m. duomenis su 2007 m. duomenimis matome darbo užmokesčio sumažėjimą 5,38 proc. UAB „Ulmas“ materialinis skatinimas nėra naudojamas kaip pagrindinis veiksnys, kai kuriems darbuotojams yra mokamos premijos.

- Nustatytos šios reikšmingos tiesioginės priklausomybės: įmonės darbuotojų skaičiaus kitimo ir įmonės apyvartos priklausomybė; įmonės apyvartos ir vieno darbuotojo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio priklausomybė; įmonės darbuotojų, kurie buvo siunčiami į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus, skaičiaus ir tam skirtų lėšų priklausomybė; įmonės darbuotojų ir darbuotojų, siunčiamų į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus (KTK), priklausomybė.

- Atlikus UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo prognozę, galima daryti prielaidą, kad įmonė ateityje sėkmingai vykdys savo veiklą.

- Siekiant pagerinti darbo su personalu organizavimą UAB „Ulmas“, turi būti tobulinama organizacinė valdymo struktūra.

## **PASIŪLYMAI**

- Sukurti naują pareigybę, kuri būtų susijusi su personalo planavimu.
- Neapsiriboti vien tik tais personalo paieškos metodais, kurie buvo nagrinėti tyrime.
- Priimant į darbą naujus darbuotojus, praplėsti pokalbiuose dalyvaujančių įmonės darbuotojų ratą.
- Siunčiant įmonės darbuotojus į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus, neapsiriboti vien tik specialistų tobulinimu
- Vertinant įmonės darbuotojus, paruošti vertinimo reikalavimus.

## LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 16(1) [Internet]. [žiūrėta 2009-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julrama/16/6.pdf>>.
2. Andersen, T. (2002). Personalo išteklių vadybos funkcijos ateityje. *Orhuso aukštoji verslo mokykla, Organizacijos ir vadybos katedra. Personalo vertė ir vadyba*, 12(1), p.1-8.
3. Andriuščenka, J. (2007). The essence and managerial peculiarities of social capital in organization. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 10(3) [Internet]. [žiūrėta 2009-04-10]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julrama/10/5.pdf>>.
4. Абрютинa, М.С. (2002). Экономический анализ торговой деятельности. *Москва: Дело и Сервис*.
5. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V.(2002). Personalo valdymas. *Kaunas: Technologija*.
6. Alas, R. (2008). Employee's willingness to participate in implementation of organizational change. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 46, p. 7-15.
7. Alonderienė, R., Baranauskienė, I. (2004). Darbuotojų vertinimas komandose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, p. 21-33.
8. Appleby, R.C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. *Kaunas: Spindulys*.
9. Armstrong, M.(2002). Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas. *Vilnius: Alma litera*.
10. Bakanauskienė, I.(2002). Personalo valdymas. *Kaunas: VDU*.
11. Bakanauskienė, I., Bakanauskas, A., Liesionis, V. (2003). Setting the Price of an employee in the organization: different approaches. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 28, p. 21-32.
12. Beliakienė, D. Kompanijos personalo tobulinimas: mada ar būtinybė. [žiūrėta 2008-11-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslas.banga.lt/>>.
13. Cymanow, P. (2006). Analysis of human resources of a learning organization. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 7 [ Internet]. [žiūrėta 2008-03-02]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julrama/7/31.pdf>>.
14. Clegg, B. (2003). Как мотивировать людей. *Санкт-Петербург: Нева*.
15. Česynienė, R. (2008). Globalization and human resource management. *Ekonomika*, 82, p.41-56.
16. Čiutienė, R., Sakalas, A., Neverauskas, B. (2006). Influence of personnel interests on formation of modern career. *Inžinerinė ekonomika*, 5(50) [Internet]. [žiūrėta 2009-01-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/inzeko50.asp>>.

17. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. *Kaunas: Poligrafija ir informatika*.
18. Dromantas, M. (2008). Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas. *Baitas LZUU* [žiūrėta 2009-03-14]. Prieiga per internetą : <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julrama/15/50.pdf>>.
19. Feliniak, U., Kolodziejczyk-Olczak, I. (2005). Subalansuotų rodiklių sistema bei žmogiškųjų išteklių valdymas – darbo užmokesčio atvejis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 36, p.17-31.
20. Gavėnas, G. Išsilavinę ar apmokyti darbuotojai? [žiūrėta 2009-03-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslas.banga.lt/>>.
21. Gerikienė, V., Marčinskas, A. (2002). Atlyginimo už darbą tendencijos ekonomikos globalizavimo kontekste. *Ekonomika*, 60, p. 37-46.
22. Gibbs, M., Levenson, A.R. (2000). In economic approach to personnel research. [žiūrėta 2008-12-14]. Prieiga per internetą: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id)>.
23. Goštautas, M. (2004). Darbo užmokesčio sistema-vis dar neišnaudotas valdymo instrumentas. *Karjera ir vadyba*, 48, p. 5.
24. Gruodytė, S. Investicijos, kurios atsiperka, arba naujo darbuotojo adaptacija įmonėje. [žiūrėta 2009-04-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslas.banga.lt/>>.
25. Jermakovienė, J. Kaip skatinti darbuotojus? [žiūrėta 2009-03-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslas.banga.lt/>>.
26. Hall, A. (2003). Managing people. *Maidenhead: Open University Press*.
27. Hampden-Turner, C. (2004). Managing people: across cultures. *Chichester: Capstone*.
28. Heller, R. (2000). Grupių valdymas. *Vilnius: Alma Litera*.
29. Kaupinytė, R. (2003). Organizacijos galia-žmogus. *Vadovo pasaulis* [žiūrėta 2009-04-10]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.NextPage.12/>.
30. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. (2008). The role of human resources and their management in the Establishment of sustainable competitive advantage. *Inžinerinė ekonomika*, 5(60) [Internet]. [žiūrėta 2009-03-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/60/1392-2758-2008-5-60-078.pdf>>.
31. Klupšas, F. (2006). Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 7 [Internet]. [žiūrėta 2009-03-10]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julrama/7/32.pdf>>.
32. Krasauskas, D. Darbuotojų iniciatyvos variklis – tinkama motyvacija. [žiūrėta 2008-08-22]. Prieiga per internetą: <http://www.ism.lt/>.

33. Krikščiūnaitė, R. (2002). Nauja žmoniškųjų išteklių valdymo koncepcijos interpretacija. *Antroji studentų mokslinė konferencija „Verslas, ekonomika ir vadyba – 2002“*, ŠU, Socialinių mokslų fakultetas.
34. Kumpikaitė, V. (2007). Results of human resource development evaluation in furniture trade companies of Lithuanian. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 11(4) [Internet]. [žiūrėta 2009-02-22]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julrama/11/57.pdf>>.
35. Kumpikaitė, V. (2007). Human resource training evaluation. *Inžinerinė ekonomika*, 5(55) [Internet]. [žiūrėta 2008-11-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/55/1392-2758-2007-5-55-29.pdf>>.
36. Legge, K. (2000). Human resource management: rhetorics and realities. *Basingstoke: Palgrave*.
37. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. *Kaunas: Šviesa*.
38. Letukas, E. Kokių darbuotojų tikisi šiuolaikinės organizacijos. [žiūrėta 2008-10-10]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=>>>.
39. Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2001). Verslo vadyba. *Kaunas: Technologija*.
40. Mackevičius, J., Subačienė, R. (2008). Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos ir jų valdymas. *Informacijos mokslai*, 44 [Internet]. [žiūrėta 2008-09-24]. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/44/44-57.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/44/44-57.pdf)>.
41. Mačiuitis, J., Mikalauskienė, A.O., Zalieckaitė, L. (2008). Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas. *Informacijos mokslai*, 44 [Internet]. [žiūrėta 2009-01-24]. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/44/22-43.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/44/22-43.pdf)>.
42. Makelienė, V. Mokymų sistemos tobulinimas. [žiūrėta 2008-08-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.perpro.lt/index.php?>>>.
43. Marcinkevičiūtė, R. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, p. 77-91.
44. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2000). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. *Kaunas: Technologija*.
45. Роббинс, С. (2003). Правда об управлении персоналом. *Москва: Вильямс*.
46. Puidokaitė, R., Tiškutė, S. (2002). Darbuotojų motyvavimas kaip aktuali vadybos problema. *Antroji studentų mokslinė konferencija „Verslas, ekonomika ir vadyba – 2002“*, ŠU, Socialinių mokslų fakultetas.
47. Pukėnas, K. (2005). Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. *Kaunas: LKKA*.
48. Ranonytė, A. Metinis vertinimas- galimybė “išsimušti” didesnę algą. [žiūrėta 2009-04-01]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=>>>.

Lina Skirienė. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.

49. Rinkevičienė, V. (2003). Personalo planavimas ir atranka. *Vadovo pasaulis*, 10, p. 10-14.
50. Sakalas, A. (2001). Personalo vadyba. *Kaunas: Technologija*.
51. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. *Kaunas: Technologija*.
52. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. *Vilnius: Margi raštai*.
53. Stankevičienė, A. (2001). Šiuolaikiškų personalo politikos nuostatų įgyvendinimas. *Tiltai. Klaipėdos universiteto leidykla*, 4(17), p. 71-78.
54. Stoner, A., Freeman, E., Gilbert, R. (2001). Vadyba. *Kaunas: Poligrafija ir informatika*.
55. Stoškus, S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai. *Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla*.
56. Šarkūnaitė, I. (2003). Employee's human relations at work: the basic factors. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 25, p. 299-300.
57. Tamašauskienė, Z., Šileika, A. (2003). Investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir jų efektyvumas. *Ekonomika*, 64, p. 146-157.
58. Tumaitė, D. Personalo mokymas: ypatumai ir problemos. [žiūrėta 2008-10-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslas.banga.lt/>>



## **PRIEDAI**

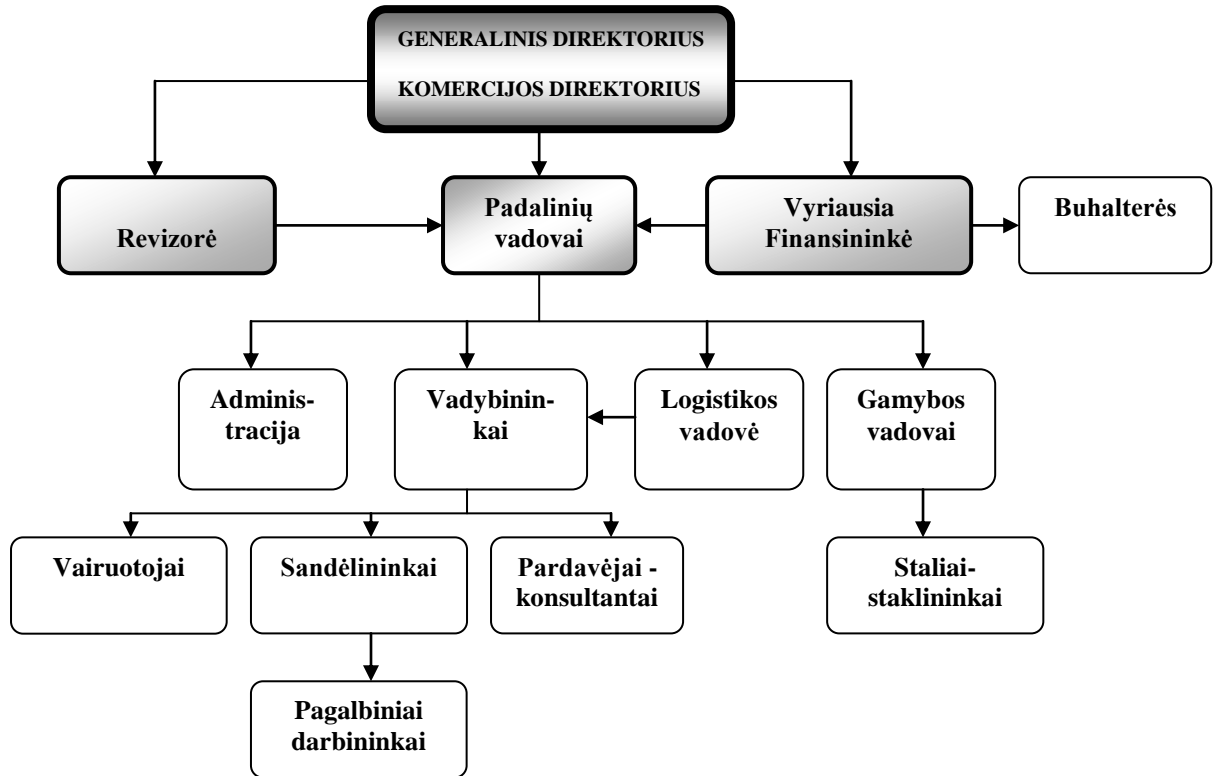
**Darbuotojų vertinimo metodai.**

<b>Metodai</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikslinio valdymo metodas (<i>TV</i>). Vadovas kiekvienam darbuotojui suformuoja konkrečius išmatuojamus tikslus ir periodiškai kartu su juo aptarinėja kaip sekasi juos įgyvendinti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompiuterizuotas darbo atlikimo vertinimas (kaupiamos pastabos apie pavaldinius pagal tam tikrus kriterijus, o po to pagal programą gaunamas įvertinimas).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grafinės vertinimų skalės metodas (išvardijami kriterijai ir jų vertinimai).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su poelgiais susijusios vertinimo skalės (<i>SPSVS</i>), kai kiekybinė skalė siejama su konkrečiais aprašomaisiais gero ar blogo darbo atlikimo pavyzdžiais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternatyvaus rangavimo metodas (suranguojami darbuotojai nuo geriausio iki blogiausio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritinių įvykių metodas (registruojami neįprastai geri ir nepageidaujami darbuotojo su darbu susiję poelgiai ir aptarimai su darbuotoju iš anksto numatytais laikotarpiais).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porinio palyginimo metodas (kiekvienas vertinamas pavaldinys suporuojamas bei palyginamas pagal kiekvieną kriterijų su kitu pavaldiniu).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priverstinio suskirstymo metodas (iš anksto nustatytu procentu darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektroninis darbuotojo stebėjimas (<i>EDS</i>). Vadovai gali pasiekti savo darbuotojų kompiuterių terminalus bei telefonus.</li> </ul>	

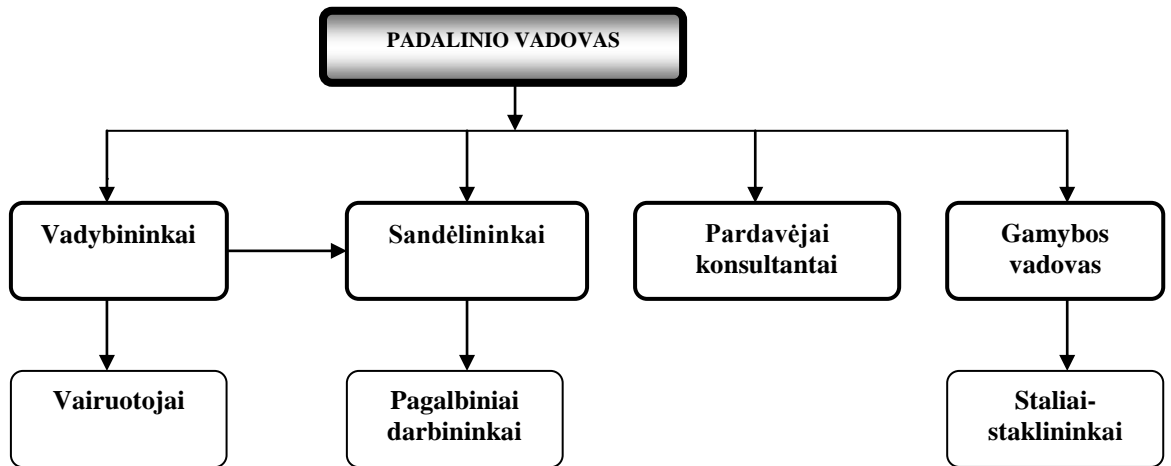
**Dažniausios vadovo klaidos darbuotojų atrankos interviu metu.**

<b>Klaidos</b>	<b>Jų apibūdinimas</b>
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.

**UAB „Ulmas“ organizacinė struktūra.**



**UAB „Ulmas“ padalinių organizacinė struktūra 2008 m.**





## DARBO SUTARTIS

200\_\_ m. \_\_\_\_\_ d. Nr. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(įmonės, įstaigos, organizacijos, kitos organizacinės struktūros (toliau vadinama – darbdavys) pavadinimas, adresas;

\_\_\_\_\_  
jeigu darbdavys fizinis asmuo – vardas ir pavardė, asmens kodas, adresas)

Darbdavio atstovas \_\_\_\_\_

(pareigos, vardas ir pavardė)

ir priimamas į darbą asmuo (toliau vadinama – darbuotojas) \_\_\_\_\_

(vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_  
(paso ar asmens tapatybės kortelės duomenys (jeigu nėra šių dokumentų, duomenys iš kitų asmens tapatybę patvirtinančių

\_\_\_\_\_  
dokumentų) – asmens kodas arba Darbo sutarčių registravimo taisyklių 6.5 punkte nurodytais atvejais – gimimo data; Gyvenamoji

i vieta)

s u d a r è šią darbo sutartį:

1. \_\_\_\_\_ priimamas dirbti šiomis būtinosiomis

(vardas ir pavardė)

darbo sutarties sąlygomis:

1.1. \_\_\_\_\_;

(darbovietė – įmonė, įstaiga, organizacija, struktūrinis padalinys ar kt.)

1.2. \_\_\_\_\_

(tikslios darbo funkcijos, t.y. profesija, specialybė, pareigų pavadinimas, kvalifikacija; taip pat nurodyti,

\_\_\_\_\_  
jeigu darbuotojas priimamas mokiniu)

1.3. kitos būtiniosios darbo sutarties sąlygos (pagal Lietuvos Respublikos darbo kodekso 95 straipsnio 2 dalį)

2. Sudaroma \_\_\_\_\_

(nurodyti, kokia darbo sutartis sudaroma – neterminuota, terminuota, laikinoji, sezoninė,

\_\_\_\_\_  
dėl antraeilių pareigų, su namudininkais, patarnavimo darbams ir t.t., – įrašyti reikiamus žodžius. Jeigu

\_\_\_\_\_  
sudaroma terminuota, laikinoji ar sezoninė darbo sutartis, nurodyti jos galiojimo terminą)

3. Darbdavys įsipareigoja mokėti darbuotojui šį darbo užmokestį: \_\_\_\_\_

(nurodyti valandinį tarifinį)

\_\_\_\_\_  
atlygį, mėnesinę algą, priemokas, priedus ir kita; kiek kartų per mėnesį, kuriomis dienomis mokamas darbo užmokestis)

Šiame punkte nurodytas darbo užmokestis ir jo mokėjimo sąlygos gali būti keičiami tik šalių susitarimu (išskyrus atvejus, nurodytus Lietuvos Respublikos darbo kodekso 120 straipsnio 3 dalyje).

4. Nustatomas išbandymo laikotarpis \_\_\_\_\_

(nurodyti terminą)

5. Nustatoma darbo dienos (pamainos, darbo savaitės) trukmė \_\_\_\_\_

6. Nustatomas ne visas darbo laikas \_\_\_\_\_

(nurodyti, kas ir kiek mažinama, – darbo savaitės dienų skaičius, trumpesnė darbo diena)

7. Kitos darbo sutarties sąlygos, dėl kurių šalys sulygsta (pagal Lietuvos Respublikos darbo kodekso 95 straipsnio 4 ir 5 dalis, 119 straipsnį, 158 straipsnio 6 dalį, 168 straipsnio 2 dalį, 182, 185 straipsnius, 195 straipsnio 6 dalį, 221 straipsnio 2 dalį, kitus straipsnius, taip pat kitus teisės aktus) \_\_\_\_\_

8. Kasmetinių atostogų suteikimo tvarka, jų trukmė ir apmokėjimo sąlygos nustatomos pagal Lietuvos Respublikos darbo kodekso 169, 171, 176 straipsnių nuostatas.

Lina Skirienė. UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo ekonominis vertinimas.

9. Kiti darbdavio įsipareigojimai, kurie neprivalomi pagal teisės aktus, bet jiems neprieštarauja, ir kurių nereglamentuoja kolektyvinė sutartis \_\_\_\_\_  
(papildomos  
\_\_\_\_\_ garantijos, kompensacijos ir kita)

10. Darbuotojo įsipareigojimai, kurių nereglamentuoja kolektyvinė sutartis ir kurie neprivalomi pagal teisės aktus, bet jiems neprieštarauja \_\_\_\_\_

11. Išpėjimo terminai, kai ši darbo sutartis gali būti nutraukiama darbdavio iniciatyva, kai nėra darbuotojo kaltės, nustatomi pagal Lietuvos Respublikos darbo kodekso 130 straipsnio nuostatas.

12. Įmonėje galioja kolektyvinė sutartis \_\_\_\_\_  
(nurodyti jos pasirašymo datą ir numerį)

13. Su 12 punkte nurodyta kolektyvine sutartimi susipažinau \_\_\_\_\_  
(darbuotojo parašas, kad jis su kolektyvine sutartimi yra susipažinęs)

14. Ši darbo sutartis įsigalioja \_\_\_\_\_  
(nurodyti datą)

15. Darbuotojas pradeda dirbti \_\_\_\_\_  
(nurodyti datą)

16. Ginčai dėl šios darbo sutarties nagrinėjami Lietuvos Respublikos darbo kodekso nustatyta tvarka.

17. Ši darbo sutartis gali būti nutraukta Lietuvos Respublikos darbo kodekso nustatytais pagrindais.

18. Ši darbo sutartis sudaroma dviem egzemplioriais: vienas duodamas darbdaviui, kitas darbuotojui.

Darbdavys – fizinis asmuo, (Parašas) (Vardas ir pavardė)  
arba darbdavio atstovas

A.V.

Darbuotojas (Parašas) (Vardas ir pavardė)

Darbo sutartis pakeista (papildyta) \_\_\_\_\_  
(nurodyti, kurios pirminės šios darbo sutarties sąlygos pakeistos,

\_\_\_\_\_ taip pat datą ir teisinį pagrindą)

Darbdavys – fizinis asmuo, (Parašas) (Vardas ir pavardė)  
arba darbdavio atstovas

A.V.

Darbuotojas (Parašas) (Vardas ir pavardė)

Darbo sutartis nutraukta \_\_\_\_\_  
(nurodyti datą ir teisinį pagrindą)

Darbdavys – fizinis asmuo (Parašas) (Vardas ir pavardė)  
arba darbdavio atstovas

A.V.

Darbuotojas (Parašas) (Vardas ir pavardė)

PASTABA. Įmonės, naudodamos darbo sutarties pavyzdinę formą, gali joje numatyti daugiau pastraipų „Darbo sutartis pakeista“, sudarydamos galimybę įrašyti visus darbo sutarties pakeitimus. Keičiant darbo sutarties sąlygas, pakeitimai įforminami abiejuose darbo sutarties egzemplioriuose.



## VISIŠKOS MATERIALINĖS ATSAKOMYBĖS SUTARTIS

[Sudarymo vieta], 200\_\_ m. \_\_\_\_\_ mėn. \_\_\_\_ d.

\_\_\_\_\_, toliau vadinama Darbdaviu,  
(Įmonės, įstaigos, organizacijos pavadinimas)  
atstovaujama \_\_\_\_\_,

(Pareigos, vardas ir pavardė)  
ir \_\_\_\_\_,

(Darbuotojo pareigos, vardas ir pavardė)  
toliau vadinamas Darbuotoju, siekdami apsaugoti Darbdaviui priklausančias materialines vertybes,  
sudarė Darbuotojo visišką materialinės atsakomybės sutartį:

1. Darbuotojas, einantis pareigas \_\_\_\_\_  
(Pareigų pavadinimas)  
arba dirbantis darbą \_\_\_\_\_  
(Darbo pavadinimas)

tiesiogiai susijusį \_\_\_\_\_  
(Su materialinių vertybių saugojimu, priėmimu, išdavimu, pardavimu, pirkimu, gabenimu

\_\_\_\_\_ ,  
arba dėl priemonių, perduotų darbuotojams naudotis darbe)  
prisiima visišką materialinę atsakomybę už Darbdavio jam perduotas šias vertybes:

ir įsipareigoja:

1.1. Saugoti nuo sužalojimo ar sunaikinimo jam patikėtas materialines vertybes, imtis priemonių bet kokiems nuostoliams išvengti.

1.2. Laiku informuoti Darbdavį apie visas aplinkybes, keliančias grėsmę Darbdavio vertybių saugumui.

1.3. Tvarkyti jam patiktų materialinių vertybių apskaitą, nustatyta tvarka rengti ir teikti ataskaitas apie šių materialinių vertybių judėjimą ir likučius.

1.4. Dalyvauti inventorizuojant jam patikėtas materialines vertybes.

1.5. Niekam ir niekada neskleisti informacijos apie vertybių saugojimą, gabenimą ir pan.

1.6. \_\_\_\_\_ .  
(Kiti Darbuotojo įsipareigojimai)

2. Darbdavys įsipareigoja:

2.1. Sudaryti Darbuotojui tinkamas materialinių vertybių saugojimo sąlygas.

2.2. Supažindinti Darbuotoją su norminiais teisės aktais, reglamentuojančiais Darbuotojo materialinę atsakomybę už Darbdaviui padarytą žalą, taip pat vertybių saugojimo, priėmimo, išdavimo, pardavimo, pirkimo, gabenimo ar naudojimo instrukcijomis, normatyvais ir taisyklėmis.

2.3. \_\_\_\_\_  
(Kiti Darbdavio įsipareigojimai, užtikrinant sąlygas, kad žala neatsirastų)

3. Darbuotojui dėl savo kaltės neišsaugojus jam patiktų materialinių vertybių, Darbdaviui padarytos ir atlygintinos žalos dydis nustatomas remiantis galiojančiais norminiais teisės aktais.

4. Darbuotojas neatsako, jei žala padaryta ne dėl jo kaltės.

5. Visiškos materialinės atsakomybės sutartis įsigalioja nuo jos pasirašymo momento ir galioja visam darbo laikui, kuriam Darbdavys patikėjo jam materialines vertybes.

6. Sutartis sudaryta dviem egzemplioriais, po vieną Darbdaviui ir Darbuotojui.

7. Šalių adresai ir parašai:

**Darbdavys**

**Darbuotojas**

\_\_\_\_\_  
(Parašas)

\_\_\_\_\_  
(Parašas)

**Įmonės darbuotojų skaičiaus kitimo ir įmonės apyvartos priklausomybės koeficientų skaičiavimai.**

**Correlations**

		apyvarta	darbuotojai
apyvarta	Pearson Correlation	1	,989**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	5	5
darbuotojai	Pearson Correlation	,989**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	5	5

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**REGRESSION**

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT apyvarta
/METHOD=ENTER darbuotojai.
    
```

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	darbuotojai <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: apyvarta

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,989 <sup>a</sup>	,978	,970	1,24469E6

a. Predictors: (Constant), darbuotojai

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3966786,039	1496713,495		-2,650	,077
	darbuotojai	204050,867	17721,337	,989	11,514	,001

a. Dependent Variable: apyvarta

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,054E14	1	2,054E14	132,582	,001 <sup>a</sup>
	Residual	4,648E12	3	1,549E12		
	Total	2,101E14	4			

a. Predictors: (Constant), darbuotojai

b. Dependent Variable: apyvarta

**Įmonės apyvartos ir vieno darbuotojo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio priklausomybės koeficientų skaičiavimai.**

**Correlations**

		apyvarta	atlyginimas
apyvarta	Pearson Correlation	1	,920*
	Sig. (2-tailed)		,027
	N	5	5
atlyginimas	Pearson Correlation	,920*	1
	Sig. (2-tailed)	,027	
	N	5	5

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**REGRESSION**

/MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT atlyginimas  
 /METHOD=ENTER apyvarta.

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	apyvarta <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: atlyginimas

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,920 <sup>a</sup>	,846	,794	129,22004

a. Predictors: (Constant), apyvarta

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	274143,340	1	274143,340	16,418	,027 <sup>a</sup>
	Residual	50093,460	3	16697,820		
	Total	324236,800	4			

a. Predictors: (Constant), apyvarta

b. Dependent Variable: atlyginimas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1039,168	121,843		8,529	,003
	apyvarta	3,613E-5	,000	,920	4,052	,027

a. Dependent Variable: atlyginimas

**Įmonės darbuotojų, kurie buvo siunčiami į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus, skaičiaus ir tam skirtų lėšų priklausomybės koeficientų skaičiavimai.**

**Correlations**

		darbuotojai	išlaidos
darbuotojai	Pearson Correlation	1	,996**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	5	5
išlaidos	Pearson Correlation	,996**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	5	5

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**REGRESSION**

/MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT išlaidos  
 /METHOD=ENTER darbuotojai.

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	darbuotojai <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: išlaidos

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,996 <sup>a</sup>	,993	,990	356,74950

a. Predictors: (Constant), darbuotojai

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,204E7	1	5,204E7	408,890	,000 <sup>a</sup>
	Residual	381810,612	3	127270,204		
	Total	5,242E7	4			

a. Predictors: (Constant), darbuotojai

b. Dependent Variable: išlaidos

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-912,005	538,031		-1,695	,189
	darbuotojai	282,343	13,963	,996	20,221	,000

a. Dependent Variable: išlaidos

**Įmonės darbuotojų ir darbuotojų, siunčiamų į kvalifikacijos ir tobulinimosi kursus (KTK), priklausomybės koeficientų skaičiavimai.**

**Correlations**

		darbuotojai	darbuotojaik
darbuotojai	Pearson Correlation	1	,877
	Sig. (2-tailed)		,051
	N	5	5
darbuotojaik	Pearson Correlation	,877	1
	Sig. (2-tailed)	,051	
	N	5	5

**REGRESSION**

/MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT darbuotojaik  
 /METHOD=ENTER darbuotojai.

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	darbuotojai <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: darbuotojaik

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,877 <sup>a</sup>	,770	,693	7,079

a. Predictors: (Constant), darbuotojai



**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	502,460	1	502,460	10,026	,051 <sup>a</sup>
	Residual	150,340	3	50,113		
	Total	652,800	4			

a. Predictors: (Constant), darbuotojai

b. Dependent Variable: darbuotojaik

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,779	8,512		1,384	,260
	darbuotojai	,319	,101	,877	3,166	,051

a. Dependent Variable: darbuotojaik

## **DARBO SU PERSONALU ORGANIZAVIMO TYRIMAS**

### **ANKETA**

Gerbiamas Respondente, kviečiu dalyvauti tyrime, kurio tikslas atskleisti UAB „Ulmas“ darbo su personalu organizavimo efektyvumą. Tikiuosi, kad Jūsų atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

Anketoje nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia. Anonimiškumas garantuotas. Iš anksto dėkoju už dalyvavimą tyrime.

1. Jūsų lytis:

- moteris;
- vyras.

2. Jūsų amžius:

- 18-30;
- 31-45;
- 46-60;
- >61.

3. Jūsų išsilavinimas:

- pagrindinis;
- vidurinis;
- spec.vidurinis;
- aukštesnysis;
- aukštasis.

4. Jūsų pareigos:

- darbininkas;
- specialistas;
- vyresnysis specialistas;
- vadovaujantis asmuo.

5. Kiek laiko dirbate įmonėje?

- < 1 metus;
- 1-5 metus;
- > 5metus.

6. Kokiais kriterijais vadovaujantis Jūs buvote priimtas (-a) į darbą?

- profesija;
- kvalifikacija;
- išsilavinimas;
- amžius;
- išvaizda ir asmeninės savybės.
- kita (įrašyti).....

7. Ar organizuojamas darbuotojų mokymas Jūsų įmonėje?

- taip;
- ne;
- nežinau.
- kita (įrašyti).....

8. Ar darbuotojų kvalifikacijos lygis Jūsų įmonėje yra pakankamai aukštas?

- taip;
- ne;
- nežinau.

9. Ar jaučiate poreikį asmeninių įgūdžių tobulinimui?

- taip, dažnai;
- taip, kartais;
- ne;
- kita (įrašykite).....

10. Kokias priemones taikytumėte personalo kvalifikacijai kelti, jeigu Jūs būtumėte įmonės vadovu?

- siųsti darbuotojus į kursus;
- suteikti darbuotojams sąlygas mokytis savarankiškai;
- neturiu nuomonės;
- kita (įrašyti).....

11. Ar yra suteikiamos galimybės pagilinti savo asmeninius įgūdžius?

- taip, dažnai;
- taip, kartais;
- ne;
- kita (įrašyti).....

12. Kuris iš būdų yra pagrindinis, vykdant darbuotojų mokymą ar kvalifikacijos kėlimą, Jūsų įmonėje?

- neatsitraukiant nuo darbo;
- atsitraukiant nuo darbo (įmonėje);
- atsitraukiant nuo darbo (ne įmonėje);
- lankstus mokymas.

13. Kodėl reikalingas darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas?

- pagerinti darbo kokybę;
- užtikrinti veiklos efektyvumą;
- įdiegti naujas technologijas;
- palaikyti ir atnaujinti turimus gebėjimus.

14. Ar esate dalyvavęs UAB „Ulmas“ rengiamuose mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kursuose ?

- taip;
- ne.
- kita (įrašyti).....

15. Nurodykite motyvavimo veiksnius Jūsų įmonėje:

- atlyginimas grindžiamas darbo rezultatais;
- reaguojama į darbuotojų norus, problemas ir pasiūlymus;
- darbuotojams pasakoma ką pavaldiniai turi daryti;
- premijos ir kiti skatinimo būdai skirstomi tik pagal darbo rezultatus.

16. Darbo užmokesčio sistema atitinka vieną iš žemiau išvardintų modelių:

- bazinis darbo užmokestis;
- bazinis darbo užmokestis plus priedai nuo konkrečių darbo rezultatų;

17. Ar esate patenkinti gaunamu įmonėje atlyginimu?

- taip;
- ne;

18. Ar mokami procentiniai priedai pagal atlikto darbo kiekį skatina Jus geriau ir daugiau dirbti? ( *pildo priedus gaunantys darbuotojai*).

- labai skatina;
- šiek tiek skatina;
- neskatina;

19. Kokių skatinimo būdų už gerai atliktą darbą pageidautumėte UAB „Ulmas“?  
(*galima žymėti keletą atsakymo variantų*)

- darbo užmokestis;
- nuolaidos įmonės prekėms;
- vertinga dovana;
- apmokami kursai, seminarai;
- priedai ir premijos;
- Kita.....

20. Ar Jūs patenkintas(-a) savo dabartiniu darbu?

- taip;
- ne;

21. Kokios Jūsų esamos darbo sąlygos ?

- labai geros;
- geros;
- patenkinamos;
- blogos;

22. Koks Jūsų nuomone Jūsų darbo krūvis?

- per didelis;
- normalus;
- per mažas;

23. Ar Jums patinka dirbti UAB“Ulmas“ ?

- taip;
- ne;

24. Ką Jūs galėtumėte pasiūlyti dėl darbo su personalu organizavimo tobulinimo ?

**Įrašykite**.....  
.....  
.....

**DĖKOJU UŽ BENDRADARBIAVIMĄ !**