



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VERSLO ADMINISTRAVIMO BAKALAURO STUDIJŲ PROGRAMA
Logistikos specializacija

BERTA RENUSIENĖ

Bakalauro darbas

**PERSONALO VALDYMAS MAŽOJE IR VIDUTINĖJE ĮMONĖJE: UAB
„LANGVORA“ IR UAB „VOLVEGA“ ATVEJIS**

Darbo vadovė: lekt. Aida Jankauskienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Berta Renusienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Verslo administravimas Business Administration
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Personalo valdymas mažoje ir vidutinėje įmonėje: UAB „Langvora“ ir UAB „Volvega“ atvejis Personnel management in a small and medium-sized enterprise: the case of JSC „Langvora“ and JSC „Volvega“
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Berta Renusienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)
I, Berta Renusiene, by submitting this paper confirm (check)

**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

_____ mėnesių / months
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / an embargo period shall not exceed 60 months).

Embargo laikotarpis nereikalingas / no embargo requested.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

Renusienė, B. (2021). *Personalo valdymas mažoje ir vidutinėje įmonėje: UAB „Langvora“ ir UAB „Volvega“ atvejis*. Bakalauro darbas. Vilniaus universitetas Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe analizuojama personalo valdymas mažoje ir vidutinėje įmonėje. Baigiamąjį darbą sudaro santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, teorinė dalis, empirinė dalis, išvados ir rekomendacijos. Pirmoje baigiamojo darbo dalyje yra analizuojama personalo valdymo samprata, teoriniu aspektu aptariamos personalo valdymo veiklos: personalo planavimas, paieška, atranka, adaptavimas, veiklos vertinimas, motyvavimas, mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas. Antroje baigiamojo darbo dalyje pagal išanalizuotą mokslinę literatūrą parengus klausimyną ir atlikus kokybinį tyrimą UAB „Langvora“ ir UAB „Volvega“, pateikiama transporto įmonėse gautų tyrimo rezultatų analizė. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas (61 šaltinis) ir 2 darbo priedai.

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad mažoje ir vidutinėje transporto įmonėse galima stebėti personalo valdymo įgyvendinimo skirtumus visose personalo valdymo veiklose. *Igyvendinant darbuotojų planavimo, paieškos ir atrankos procesus* nustatyta, kad mažoje transporto įmonėje nauji darbuotojai ieškomi tik tuomet, kai atsilaisvina darbo vieta, vidutinėje transporto įmonėje darbuotojų poreikis yra planuojamas tada, kai atsiranda galimybė plėsti veiklą, steigti naujus padalinius ar numatant įsigyti naujų automobilių. Mažoje transporto įmonėje organizuojamas tik vienas atrankos pokalbis arba išsiaiškinamos kandidato savybės telefonu, o vidutinėje įmonėje yra galimybė organizuoti du atrankos pokalbius, tai leidžia atidžiau įvertinti būsimus darbuotojus. Vidutinėje transporto įmonėje informacija apie kandidatą yra renkama ir iš jo buvusios darbovietės, tokios informacijos rinkimas padeda įmonei išsiaiškinti ir asmenines darbuotojo savybes ir išgirsti atsiliepimus. Abejose analizuotose įmonėse priimant naujus darbuotojus yra naudojamos ir pažįstamų žmonių rekomendacijomis bei siūlymais. *Darbuotojų veiklos vertinimas* transporto įmonėse nėra akcentuojamas ir įgyvendinamas pasirenkant konkrečius darbuotojo veiklos vertinimo metodus. Mažoje transporto įmonėje veiklos vertinimo praktiškai nėra, daugiau informantų akcentuojama darbuotojo priežiūra ir kontrolė. Vidutinio dydžio transporto įmonėje veiklos vertinimas įgyvendinamas akcentuojant darbuotojo veiklą prieš kiekvieną reisą ar komandiruotę, kas mėnesį, remiantis ataskaitų programėlėmis, tačiau yra matuojami tik kai kurie veiklos aspektai. *Motyvacijos sistema* yra taikoma tik vidutinio dydžio transporto įmonėje, o mažoje įmonėje motyvavimo sistemos nėra, darbuotojai yra suinteresuoti gauti sutartą darbo sutartyje atlyginimą už darbą. Vidutinio dydžio įmonėje yra stebimas moralinis, materialinis nepiniginis darbuotojų palaikymas suteikiant jiems geras darbo sąlygas, sudarant galimybes dirbti su naujesne technika ir gauti palankesnius maršrutus. Taip pat akcentuojama premijos ir kitų materialinio skatinimo priemonių taikymas. Analizuotose transporto įmonėse skiriamas mažas dėmesys *darbuotojų mokymui ir kvalifikacijos kėlimui*. Vidutinio dydžio transporto įmonėje yra akcentuojamas kvalifikacijos tobulinimas vairuotojams, kuris organizuojamas atsižvelgiant į padarytas klaidas dirbant bei administracijoje taip pat minimi buvę mokymai. Mažoje įmonėje mokymasis yra tik paties darbuotojo reikalas. Mokymai darbuotojams nėra apmokami įmonės, todėl reikalingų žinių, norint tobulėti darbuotojai semiasi apmokėdami mokymus patys.

Raktiniai žodžiai: Personalas, valdymas, maža įmonė, vidutinė įmonė.

Renusiene, B. (2021). Personnel management in a small and medium-sized enterprise: the case of JSC „Langvora“ and JSC „Volvega“. Bachelor's thesis. Vilnius University Siauliai Academy, Siauliai.

SUMMARY

The Bachelor's thesis contains the analysis of personnel management in a small and medium size transport companies. The structure of the Bachelor's thesis include summary in English and Lithuanian languages, introduction, theoretical and empirical parts, conclusion and recommendations. The first part of the thesis include the analysis of personnel management conception, discussion of the staff management work in a theoretical point of view: personnel planning, search, screening, adaptation, work evaluation, motivation, apprenticeship and qualification improvement. The second part of Bachelor's thesis represent the analysis of achieved results, in accordance to the analysed scientific literature, that concluded a qualitative questionnaire research completed by two transport companies Langvora JSC and Volvega JSC. The end of the thesis propose conclusion and recommendations, bibliography (61 sources) and 2 appendices.

The analysis of the studied data disclosed, that in a small and medium size transport companies you are able to observe the implemented differences in all of the personnel management activities. The data results of staff planning, search and screening concluded, that a small size transport company only search for new employees when a new work position is available. In a medium size transport company a planning of recruitment begins when a company wants to expand, establish additional subdivisions or purchase of new vehicles are planned. Small size transport company only arrange one screening interview or the characteristics of applicant are established over the phone, while in a medium size company it may contain two screening interviews. This allow to carefully evaluate future employees. The information in a medium size transport company is collected from the previous employer and such gathered information helps the company to find out personal employee's qualities and reviews. Both analysed companies consider the recommendations provided from people who have close relationship with the recruits. Employee performance evaluation in the transport companies are not focused and implemented based on a specific performance evaluation methods. In a small size transport company work evaluation is rarely applied. It is more focused on employee's supervision and check-ups. Work evaluation in a medium size transport company is emphasized on employee before every work trip or business trip, on a monthly basis, on the basis of reporting programs. However, only some of the work aspects are evaluated. Motivation system is applied only in a medium size transport company, while a small size company only discuss with an employee to pay for work agreed in the contract. Medium size company observe a moral, non-monetary material employee support, providing them quality work conditions, a chance to work with a more modern equipment and to choose favourable routes. In addition to this, company emphasize work bonus and other material promotion measures. In the analysed companies there is a small focus on the employee training. Medium size transport company emphasize training for drivers who made mistakes on the job and also training is mentioned for the management staff. In a small size transport company it is up to the employee to acquire future training. The company does not offer to cover training cost, thus the employees have to acquire training from their own expenses to improve.

Key words: Staff, management, small company, medium company.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Personalo valdymo veiklų schema.....	11
---	----

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Personalo valdymo apibrėžimai.....	9
2.1 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	22
2.2 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos.....	22
2.3. lentelė. Personalo valdymo samprata.....	24
2.4. lentelė. Darbuotojų kaitos transporto įmonėse situacija.....	26
2.5. lentelė. Darbuotojų poreikio planavimas.....	27
2.6. lentelė. Darbuotojų paieškos metodai ir būdai.....	28
2.7. lentelė. Atrankos įgyvendinimas ieškant naujų darbuotojų.....	29
2.8. lentelė. Darbuotojų veiklos vertinimas.....	31
2.9. lentelė. Veiklos vertinimo svarba įmonei ir darbuotojui.....	32
2.10.lentelė. Motyvacijos priemonės ir būdai transporto įmonėse.....	34
2.11. lentelė. Motyvacijos sistemos veikimo vertinimas.....	35
2.12. lentelė. Darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikis transporto įmonėse.....	37
2.13. lentelė. Transporto įmonių darbuotojų mokymosi dažnis.....	38
2.14 lentelė. Darbuotojų mokymosi poreikio organizavimas.....	39

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	7
1.PERSONALO VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1.Personalo valdymo samprata	9
1.2. Personalo valdymo veiklos	11
1.2.1. Personalo planavimas, paieška, atranka ir adaptavimas	11
1.2.2. Personalo veiklos vertinimas ir motyvavimas	14
1.2.3. Personalo mokymas(-is) ir kvalifikacijos kėlimas	17
2.PERSONALO VADYBOS UAB „LANGVORA“ ir UAB „VOLVEGA“ ANALIZĖ	21
2.1.Tyrimo metodika ir organizavimas	21
2.2. UAB „LANGVORA“ ir UAB „VOLVEGA“ pristatymas	23
2.3.Tyrimo duomenų analizė ir interpretacija	23
2.3.1.Personalo valdymas įmonėse „Langvora“ ir „Volvega“	23
2.3.2.Personalo planavimo, paieškos ir atrankos procesų įgyvendinimas įmonėse „Langvora“ ir „Volvega“	25
2.3.3.Personalo veiklos vertinimo ypatumai įmonėse „Langvora“ ir „Volvega“	31
2.3.4.Personalo motyvavimo priemonės įmonėse „Langvora“ ir „Volvega“	34
2.3.5.Personalo mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo įgyvendinimas įmonėse „Langvora“ ir „Volvega“	36
IŠVADOS	41
REKOMENDACIJOS	43
LITERATŪRA	44
PRIEDAI	48

IVADAS

Temos pristatymas ir aktualumas. Personalo vadyba – neatsiejama kiekvienos įmonės veiklos įgyvendinimo dalis. Nuo XIX a. pabaigoje Taylora sukurtos klasikinės valdymo teorijos, personalo valdymas ir šios srities veiklos sistemos keitėsi, tobulėjo, išsiskyrė ir prisitaikė prie įmonių veiklos sferų (Spivak, 2017). Vienokie personalo valdymo aspektai akcentuojami viešajame, kitokie – privačiame sektoriuje, tačiau bendri personalo valdymo aspektai išlieka ir šiuolaikinėse įmonėse.

Pagal Amir (2019), personalo valdymas iš esmės yra susijęs su darbuotojų pasirinkimu, jų mokymu ir gerų darbo santykių palaikymu, todėl personalo valdymo funkcijų įgyvendinimas yra reikšmingas ir aktualus kiekvienai įmonei siekiant rezultatų ir veiklos kokybės, nes tinkamai parinkti darbuotojai, atsakingai organizuojami atrankos, darbuotojų veiklos vertinimo, mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo procesai padeda užtikrinti ir kokybišką darbuotojų veiklą. Panašios nuomonės laikosi ir Dai (2018), kuris personalo valdymą akcentuoja kaip darbuotojų poreikių tenkinimą, gebėjimą jais rūpintis ir suprasti. Taigi personalo valdymas iš esmės susijęs su darbuotojų veiklos organizavimu ir įgyvendinimu.

Temos mokslinis iširtumas ir naujumas. Personalo valdymas nenauja tema mokslinėje literatūroje, ši sritis analizuojama įvairiais aspektais tiek užsienio, tiek lietuvių autorių. Užsienio autorių darbuose personalo valdymas analizuojamas nuo klasikinių vadybos teorijų iki atskirų personalo valdymo sričių ypatumų: Spivak (2017) aptarė įvairias personalo valdymo teorijas, Bril ir kt. (2018) analizavo įvairių reguliavimo sistemų taikymą personalo valdyme, Fedotova ir kt. (2017) tyrė personalo valdymo sistemos tobulinimo ypatumus, Amir (2019) tyrė veiksnius, lemiančius sėkmingą darbuotojų indėlį į įmonės veiklos sėkmingumą, Dai (2018) analizavo žmogiškuosius personalo valdymo faktorius, Luenendonk, Mankiewicz (2020) aptarė personalo atrankos ir įdarbinimo procesą, Achmed ir kt. (2013) akcentavo veiklos vertinimo svarbą personalo valdyme. Lietuvoje personalo valdymo teorinius aspektus aptarė Lipinskienė (2012), įvairias personalo valdymo funkcijas analizavo Stankevičienė ir Labanova (2006), Bakanauskienė ir kt. (2013), Petrylaitė (2017), Armonaitė, Čižiūnienė (2019) tyrė darbuotojų paieškos ir atrankos procesus, Jasinskas ir kt. (2012), Daukšytė ir Lazauskaitė-Zabielskė (2016), Parfionova ir Ginevičius (2017) analizavo veiklos vertinimo proceso įgyvendinimą įmonėse, Merkys ir Bruzgaitė (2013), Lapinskaitė ir Krikščiūnaitė (2014) analizavo darbuotojų mokymo proceso įgyvendinimą ir galimybes, Viningienė (2014), Adomaitytė ir kt. (2016) analizavo motyvacijos įtaką personalo valdymui. Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą pasigendama skirtingo dydžio įmonių personalo valdymo palyginimo ir skirtumų išryškavimo, tai pagrindžia pasirinktos bakalauro baigiamojo darbo temos naujumą.

Problema. Personalo valdymo ypatumai skiriasi priklausomai nuo įmonės darbo specifikos, jos dydžio, darbuotojų skaičiaus, priklausymo veiklos sektoriui. Šiuolaikinėse įmonėse vyksta įvairūs kaitos procesai ne tik dėl darbuotojų judėjimo, bet ir paveikti nuolat modernėjančių technologijų, keliamų aplinkosaugos, kokybės reikalavimų. Visi šie aspektai yra svarbūs ir transporto įmonėms, kadangi jų veiklai dar labai reikšmingi ir bendri Europos Sąjungos (ES) bei tarptautiniai reikalavimai bei rekomendacijos. Todėl darbo problemą galima apibūdinti klausimais: Kaip organizuojamas skirtingo dydžio įmonių personalo valdymas? Kokie skirtumai stebimi įgyvendinant personalo valdymą skirtingo dydžio transporto įmonėse?

Darbo objektas: Personalo valdymas.

Darbo tikslas – Išanalizavus personalo valdymo teorinius aspektus, atlikti mažos ir vidutinės transporto įmonės personalo valdymo lyginamąją analizę.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius personalo valdymo sampratos, veiklų, organizavimo aspektus.
2. Ištirti UAB „Langvora“ ir UAB „Volvega“ personalo valdymo veiklas, remiantis vadovų ir personalo skyriaus darbuotojų nuomone.
3. Nustatyti UAB „Langvora“ ir UAB „Volvega“ personalo valdymo skirtumus.

Tyrimo metodai ir organizavimas:

Mokslinės literatūros analizė naudota teorinės darbo dalies parengimui lyginant skirtingų autorių požiūrius. *Pusiau struktūruotas interviu* naudotas aiškinantis UAB „Langvora“ ir UAB „Volvega“ vadovų ir personalo skyriaus darbuotojų nuomonę apie personalo valdymo situaciją įmonėje. *Apibendrinimas* naudotas kiekvienos skyriaus pabaigoje pateikiant apibendrintą bendrą nuomonę. *Interpretavimas* taikytas analizuojant ir aptariant darbuotojų nuomonės tyrimo duomenis. *Lyginamoji analizė* taikyta siekiant nustatyti abiejų įmonių personalo valdymo skirtumus.

Tyrimo rezultatų praktinis tyrimo reikšmingumas. Tyrimo metu gauti rezultatai yra reikšmingi ir aktualūs analizuojamų įmonių savininkams ir administracijos darbuotojams. Gauti rezultatai gali padėti realizuoti trūkumus ir pakeisti personalo valdymo įgyvendinimo praktiką.

Baigiamojo darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, teorinė dalis, empirinė dalis, išvados ir rekomendacijos. Pirmoje baigiamojo darbo dalyje yra analizuojama personalo valdymo samprata, teoriniu aspektu aptariamos personalo valdymo veiklos: personalo planavimas, paieška, atranka, adaptavimas, veiklos vertinimas, motyvavimas, mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas. Antroje baigiamojo darbo dalyje pagal išanalizuotą mokslinę literatūrą parengus klausimyną ir atlikus kokybinį UAB „Langvora“ ir „Volvega“ transporto įmonėse pateikiama gautų tyrimo rezultatų analizė. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, kuriame 61 šaltinis ir 2 darbo priedai.

1.PERSONALO VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1.Personalo valdymo samprata

Kiekvienai verslo įmonei svarbu išsilaikyti konkurencinėje rinkoje, todėl tinkamas personalo valdymas yra viena svarbiausių veiklų, kuriai turėtų būti skiriamas didelis dėmesys – tinkamai suformuotas personalas ir tikslingai įgyvendinamos personalo valdymo veiklas gali padėti užtikrinti įmonei sėkmę. Akhmetshin ir kt. (2018) nurodo, kad sąvoka „personalas“ reiškia visus (įskaitant nuolatinius ir laikinus) darbuotojus, kurie dalyvauja įmonės, kaip juridinio asmens, veikloje ir kuria santykius, kuriuos reglamentuoja darbo sutartys. Personalo vadyba ir valdymas analizuojamas seniai – pasak Doskovos (2017), XIX amžiaus pabaigoje Jungtinėse Amerikos valstijose susiformavusi mokslo kryptis analizavusi ekonomikos, psichologijos, organizacijos narių elgesio, konfliktų valdymo ypatumus, gali būti įvardijama personalo valdymo mokslo kryptimi.

Lipinskienė (2012) teigia, kad personalo valdymas anksčiau buvo įvardintas kaip „vadyba“, tai terminas, kurį pasiūlė Lietuvos vadybos mokslo pradininkas ir šio mokslo taikomųjų sričių tyrinėtojas V. A. Graičiūnas. Šis terminas yra anglosaksų ir kitose šalyse vartojamo termino „*management*“ atitikmuo. Pastaroji sąvoka verčiama ir kitais terminais – vadovavimas ir valdymas, kurie šiuolaikinėje mokslinėje ir praktinėje kalboje vartojami kaip sinonimai. Todėl mokslinėje literatūroje nėra vieningo personalo valdymo apibrėžimo (žr. 1.1 lent.).

1.1 lentelė

Personalo valdymo apibrėžimai

Apibrėžimas	Autorius
Personalo valdymą galima suprasti kaip sistemą, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.	Sakalas, Šilingienė (2000)
Personalo valdymas (PV) – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui galėtume dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką	Dessler (2001)
Personalo valdymas – tai viena iš organizacijos veiklos sričių, kurią vykdant atliekamos įvairios personalo planavimo, formavimo, kontrolės funkcijos	Sakalas (2003)
Personalo vadyba nagrinėja gyvojo, žmogiškojo organizacijos elemento – jos darbuotojų, bendromis pastangomis organizacijos gavinį verčiančių vartotojui reikalingu produktu, veiklos valdymą organizacijoje.	Butkus (2003)
Personalo valdymas – tai ilgalaikis, nuoseklus, kompleksinis procesas, apimantis darbuotojų atranką, darbo atlikimo vertinimą, motyvacijos sistemą, darbuotojų karjeros planavimą ar darbuotojų ugdymo sistemą	Stankevičienė, Lobanova (2006)
Personalo valdymas – tai specifinė valdymo veiklos rūšis organizacijoje, išsiskyrusi valdymo darbo pasidalijimo procese.	Bakanauskienė (2008)
Personalo valdymas – tai funkcinė organizacijos valdymo dalis arba viena iš specializuotų valdymo funkcijų, valdymo veiklos sričių.	Bakanauskas ir kt. (2011)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Kaip rodo 1.1 lentelėje pateikti apibrėžimai, personalo valdymas išskiriamas kaip atskira sistema, veiklos rūšis ar procesas, kuriame dalyvauja darbdavys ir darbuotojas. Mokslinėje literatūroje personalo valdymas ar vadyba dažniausiai yra apibrėžiamas kaip funkcijų, susijusių su darbuotojų veiklos organizavimu, įvardijimas. Lobanova (2006), Bakanauskienė ir kt. (2008), Lipinskienė (2012), Norkūnienė, Romerytė-Šereikienė (2018), Amir (2019) teigia, kad personalo valdymas yra susijęs su organizacijoje reikalingų žmogiškųjų išteklių įsigijimu, organizavimu, panaudojimu ir

motyvavimu. Jis sukuria reikiamus organizacinius klimato ir valdymo stilius, siekdamas skatinti veiksmingas visų darbuotojų bendradarbiavimo ir pasitikėjimo pastangas. Taip pat minėti autoriai akcentuoja, kad personalo valdymas yra personalo vadybos dalis, kuri apima valdymo metodus ir stilius, darbuotojų pažinimą, personalo motyvavimą, pasitenkinimo darbu valdymą, darbo santykių valdymą, komandinio darbo valdymą, darbo įvertinimą, darbo atlyginimą, vadybinio poveikio priemonių taikymą, konfliktų prevenciją, jų sprendimą, socialinių problemų sprendimą. Taigi, remiantis šiais mokslininkų išskirtais aspektais, galima teigti, kad personalo valdymas yra vadovų funkcija ir gebėjimas atsirinkti tinkamus darbuotojus, organizuoti jų mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą, teisingą veiklos vertinimą, gebėti motyvuoti.

Šiuolaikinėje visuomenėje, atsižvelgiant į įvairius gamybos, verslo, viešojo sektoriaus veiklos pokyčius, personalo valdymo samprata įgauna naujus aspektus. Pagal Akhmetshin ir kt. (2018), personalo valdymas yra neatsiejama įmonės valdymo proceso dalis. Akhmetshin ir kt. (2018) teigia, kad šiuo metu personalo valdymas yra laikomas viena iš organizacijos plėtros strateginių krypčių, kurios tikslas – aprūpinti kiekvieną organizacijos sektorių aukštos kvalifikacijos motyvuotais darbuotojais, formuoti kūrybiškai aktyvų darbo kolektyvą, kuris gebėtų tinkamai reaguoti į pokyčius ir gebėtų atsinaujinti. Anammad (2017) teigimu, personalo valdymas yra verslo administracinė funkcija, kuria įgyvendinami organizaciniai personalo veiklos klausimai bei valdomi bendri darbuotojo ir darbdavio santykiai. Remiantis šio autoriaus požiūriu, personalo valdymą galima apibrėžti kaip darbuotojų atranką, darbo veiklą bei jų motyvavimą. Taigi lyginant išskirtus personalo valdymo bruožus galima teigti, kad personalo valdymas iš esmės yra įmonės administracijos veikla, sprendžiant darbuotojų darbo organizavimo, vertinimo, motyvavimo, mikroklimato formavimo klausimus.

Analizuojant personalo valdymo sampratą, reikėtų akcentuoti ir tai, kad „įvairių mokslininkų darbuose, kuriuose analizuojami personalo vadybos klausimai, nesibaigia diskusijos dėl personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos sampratų panašumo ir skirtumų“ (Lipinskienė, 2012, p. 6). Ahammad (2017) nurodo, kad keičiantis valdymui, sąvoka „personalo valdymas“ pakito į sąvoką „žmogiškųjų išteklių valdymas“. Šių sąvokų pokyčiams didžiausią įtaką turėjo socialiniai ir ekonominiai pokyčiai, gerėjantys gamybiniai procesai. Anksčiau vadovams daugiausiai rūpėjo personalo veiklą administravimas, kuris buvo aiškiai apibrėžta administracinės veiklos sritis, apimanti darbuotojų samdymo, vertinimo, mokymo aspektus ir tai buvo esminė „personalo valdymo“ dalis. Tačiau minėto autoriaus požiūriu, ši sritis nebuvo orientuota į skirtingo užimtumo santykius, paremtus organizacijos veiklos rezultatais. Žmogiškųjų išteklių (ŽI) valdymas buvo suformuotas reaguojant į padidėjusį konkurencingumą ir nuo aštuntojo dešimtmečio pasijuto globalizacijos, technologinių pokyčių įtakoje, kas suponavo poreikį įmonėms personalo valdymą integruoti į įmonės strateginį valdymą. Tačiau svarbu pastebėti, kad „pats ŽI valdymas, tiek požiūris į organizaciją ir organizacijos tikslai yra nuolatos kintantis procesas, todėl ŽI valdymo raida yra neišvengiama“ (Juodeikaitė, Fominienė, 2016, p. 25). Tai rodo, jog personalo valdymas nėra baigtinis procesas ir pagal ekonominę, gamybinę ir verslo situaciją gali būti nuolat tobulinimas.

Zayats (2018) teigimu, personalo valdymas išsivysčiusios rinkos ekonomikos sąlygomis daugiau reiškinys nei „darbo su personalu“ sąvoka. Naujomis valdymo sąlygomis personalo valdymo filosofija, išlaikant žinomas klasikines personalo valdymo užduotis, turi atitikti pagrindinę strateginę įmonės valdymo koncepciją. Šios koncepcijos pagrindas šiuolaikinėse įmonėse yra žmogiškųjų išteklių integravimas į verslo strategiją, nuolat didėjantis darbuotojo vaidmuo nustatant jo raidą ir nuolatinio tobulinimosi galimybes. Stankevičienė ir Šarupavičiūtė (2017) taip pat teigia, kad

personalo valdymo funkcijai realizuoti organizacijose nebepakanka taikyti darbuotojų paieškos, atrankos, vertinimo, motyvavimo tradicinių būdų. Taigi personalo valdymo strategija yra personalo valdymo metodų ir priemonių sistema, kuri naudojama tam tikrą laiką, kad būtų įgyvendinta personalo politika.

Apibendrinant galima teigti, kad personalo valdymas kaip mokslas susiformavo XIX amžiaus pabaigoje ir kito tiek pati sąvoka, tiek jos aiškinimas. Dažniausiai mokslinėje literatūroje personalo valdymas daugelio autorių yra apibrėžiamas kaip darbuotojų planavimas, darbuotojų paieška ir atranka, atlygio sistemos, darbo apmokėjimas, darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų ugdymas, darbo santykių valdymas. Šiuolaikinėse įmonėse personalo valdymui keliami dideli tikslai, o personalo valdymas suprantamas kaip įmonės strateginio valdymo dalis.

1.2. Personalo valdymo veiklos

1.2.1. Personalo planavimas, paieška, atranka ir adaptavimas

Remiantis Zayats (2018) galima teigti, kad atsižvelgiant į įmonės veiklos rezultatus, personalo valdymo funkcijos gali būti reikšmingos tik tada, kai įvairūs jo aspektai – karjera, atranka, įdarbinimas, motyvacija, mokymas, veiklos vertinimas, sujungiami į vieną programą, kuri yra verslo strategijos dalis. Minėto autoriaus požiūriu, tik esant šioms aplinkybėms, vadovai sugebės atskleisti ir gauti žmogiškojo potencialo naudą. Taigi personalo valdymo veiklas galima pateikti paprastą schema (žr.1.1 pav.).



1.1 pav. Personalo valdymo veiklų schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Zayats (2018)

Pateikta personalo valdymo veiklų schema parodo, kad personalo valdymas yra sistema, kuri apima veiklas, skirtas personalo veiklos organizavimui ir įgyvendinimui. Taigi įgyvendinus visas veiklas susiformuoja personalo valdymo ir organizavimo strategija, kurios įmonė laikosi organizuodama personalo darbą.

Personalo valdymo veiklos, nuo kurių prasideda darbuotojo veikla įmonėse, yra šios: personalo planavimas, paieška, atranka ir adaptavimas. Mankiewicz (2020) nurodo, kad darbuotojo veiklos pradžia darbdavys turi nusimatyti ir suplanuoti lūkesčius, tinkamai pateikti informaciją apie esamas laisvas darbo vietas, pasirinkti kuo daugiau kandidatų, iš kurių būtų galima rinktis darbuotoją, tenkinantį visus darbdavio lūkesčius, įgyvendinti atrankos procedūras ir tada pateikti darbo pasiūlymą. Tokios procedūros atskleidžia, kad įdarbinimo procesas turėtų būti suplanuotas ir įgyvendintas taip, kad pradedantis dirbti darbuotojas tenkintų lūkesčius.

Tarasiuk, Čerep, Levicka (2019) teigia, kad pasyvaus personalo formavimas yra technologinė įdarbinimo proceso dalis. Šių autorių teigimu, jei anksčiau tokį rezervą sudarė susisteminta duomenų bazė, tai šiuolaikiniai darbuotojai randami socialinių tinkų grupėse, švietimo įstaigose, įvairiuose konkursuose ir kt. Įmonėse yra parengtos laisvų darbo vietų ir karjeros augimo sistemos, kurios parodo įvairius darbuotojų paieškos ir atrankos procesų pokyčius. Petrylaitės (2017) išskirtas atrankos tikslas – surasti tinkamiausią kandidatą, parodo, kad visas atrankos procesas turi būti organizuotas ir įgyvendintas efektyviai, kadangi tiek darbuotojui, tiek darbdaviui yra reikšminga atsirinkti tinkamai pasirengusį ir norintį dirbti kandidatą.

Personalo planavimas, pasak Franklin (2019), reikalingas organizacijos tikslams pasiekti, nes darbo jėgos analizė leidžia palyginti esamą darbo jėgą su būsimais užimtumo poreikiais. Būtent ateities reikalavimų darbo jėgai nusimatymas leidžia planuoti reikalingus specialistus, numatyti jų poreikį, pasiruošti būtiniams naujų darbuotojų apmokymams. Vadinasi, organizacijos planuodamos darbuotojų poreikį, turi suprasti ne tik savo organizacijos siekius, bet ir numatyti plėtros galimybes, kad būtų aišku, kokių darbuotojų gali prireikti bei įvertinti jų kaitą.

Personalo paieška įgyvendinama įvairiais metodais. Pasak Lipinskienės (2012), personalo paieška ir verbavimas užima tarpinę poziciją tarp personalo planavimo ir atrankos: „šio proceso metu identifikuojami ir pritraukiami į laisvas darbo vietas tinkami kandidatai. Personalo paieška pradedama vidinių šaltinių (kandidatų ieškoma organizacijos viduje) arba išorinių šaltinių (skelbiant konkursus per darbo biržą, internetą, dienraščius, kreipiantis į įdarbinimo agentūras) pasirinkimu“ (Lipinskienė, 2012, p. 10). Tačiau nuolatiniai pokyčiai visose veiklos srityse yra stebimi ir darbuotojų pasirinkimo procese.

Šiuolaikinėje visuomenėje akcentuojama personalo valdymo veiklų įgyvendinimo galimybė panaudojant informacines technologijas ir internetą. Campos, Arrazola, Hevia (2017) teigia, kad didesniuose miestuose ir didelėse kompanijose vis daugiau naudojama internetu ieškant ir pasirenkant darbuotojus, todėl galima teigti, kad įprastus darbuotojų paieškos ir atrankos metodus keičia technologijų sukuriamos galimybės. Sheludko ir kt. (2017) teigimu, prisitaikant prie šiuolaikinės technologinės aplinkos, galima kurti studentų internetines paskyras ir sudaryti galimybes darbdaviams stebėti studentų pasiekimus ir atsirinkti jiems reikalingus specialistus. Vadinasi, naudojantis technologinėmis galimybėmis pačios organizacijos gali susiformuoti kandidatų bazę, atsirinkti jiems tinkančius žmones.

Pasak Acikgoz Y. (2019), šiuolaikinėse įmonėse, kuriose skiriamas didelis dėmesys darbuotojų paieškos ir atrankos procesui, yra diegiamos integruotos darbuotojų paieškos ir įdarbinimo sistemos. Tokios sistemos turi įtaką ir visam įdarbinimo procesui, kadangi jau pirmosioms darbuotojų poreikio planavimo veikloms yra skiriamas atitinkamas dėmesys, nes vertinama būsimų darbuotojų patirtis, padėtis ir darbo siekis. Todėl vertinant kandidatus atsižvelgiama ne tik į bendrai keliamus reikalavimus, bet ir į darbuotojo norą užimti konkrečią darbo poziciją.

Labai svarbūs ir dažniausiai mokslinėje literatūroje darbuotojų atrankos procese yra įvardijami atrankos pokalbiai. Petrylaitė (2017) atrankos pokalbius skirsto į dvi grupes: pagal dalyvių skaičių (individualūs, grupiniai, serijiniai) ir turinio požiūrio (nestruktūrizuoti, struktūruoti, problemų sprendimo, stresiniai ir mišrūs). Vadinasi, darbo pokalbių organizavimas gali priklausyti nuo pačios organizacijos poreikio, kadangi kai kurioms, pavyzdžiui vadovų ar specialistų pozicijoms, yra reikalingi sudėtingesni ir individualūs pokalbiai, o į paprastesnes darbo pozicijas kartais užtenka individualių pokalbių.

Lipinskienės (2012) įvardijami dar kitokie atrankos metodai: anketavimas, testavimas. Diskusijos grupėje, darbo pavyzdžio atlikimas, rekomendacijų tikrinimas, sveikatos tikrinimas, grafologija ir atrankos pokalbiai. Tokios autorių nuostatos leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojo atrankos įgyvendinimas yra organizacijos pasirinkimas. Vadinasi, kiekviena organizacija gali pasirinkti, kokius metodus naudoti, nes darbuotojo pasirinkimas yra organizacijos reikalas. Tačiau reikia pastebėti, kad yra tokios darbo pozicijos, kada yra organizuojami konkursai, remiantis įstatymais (pvz. viešojo sektoriaus ar biudžetinių įstaigų vadovų). Tuomet darbuotojų atrankos procesas turi būti įgyvendinamas vadovaujantis teisės aktais.

Įdarbinus darbuotoją labai svarbus procesas – darbuotojo adaptacija. „Profesinė adaptacija yra naujai priimto darbuotojo pritaikymo naujam darbo procesui pagal naujas darbo sąlygas“ (Gajda, 2019, p. 930). Kitaip tariant, tai darbuotojo supažindinimas su įmone, darbo užduotimi, tikslais ir darbo atlikimu. Gajda (2019) teigimu, darbuotojo adaptacija yra reikšminga darbuotojo motyvacijai, kuri leistų darbuotojui dirbti. Minėtos autorės požiūriu, darbdavių užduotis yra užtikrinti, kad darbuotojai geriausiai atliktų jiems paskirtą darbą, nes tai turi įtakos visai organizacijos veiklai. Todėl darbdavys turi užtikrinti, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu jau įvedimo į organizaciją etape. Vadinasi, darbdavio įgyvendinamas teisingas adaptacijos procesas lemia visą darbuotojo veiklą organizacijoje. Adaptacijos proceso metu būtina padėti darbuotojui pažinti organizaciją, išsiaiškinti jos siekius, tikslus, vertybes, susipažinti su taisyklėmis, reikalavimais, įpročiais bei motyvacinės sistemos principais. Pasak Gajda (2019), taip pat labai svarbu, kad darbuotojas žinotų savo darbų apimtį, lūkesčius ir keliamus reikalavimus. Varačinskaitė, Čepienė (2016) teigia, kad profesinė adaptacija yra pabaigta tada, kuomet darbuotojas suvokia savo profesinį vaidmenį. Minėtų autorių teigimu, sėkminga adaptacija daro teigiamą įtaką žmogaus protinei sveikatai, psichologinei motyvacijai, padidina darbo efektyvumą. Tačiau minėtos autorės pastebi, kad įgyvendinant darbuotojo adaptaciją neretai yra daromos šios klaidos: neatsižvelgiama į tai, ar naujam darbuotojui pavykdo tapti komandos dalimi, skiriamas perdėtas vadovo dėmesys arba nepakankama vadovo kompetencija organizuojant darbą. Todėl Varačinskaitės ir Čepienės (2016) požiūriu, adaptacijos proceso metu tiek vadovas, tiek esama komanda turėtų siekti bendro tikslo – naujo žmogaus prisitaikymo organizacijoje, nes neabejotinai yra maloniau dirbti tokioje organizacijoje, kurioje gebama suderinti esamų ir naujų darbuotojų interesus.

Apibendrinant galima teigti, kad personalo planavimas, paieška, įdarbinimas ir adaptavimas yra pradinės personalo valdymo veiklos, kurių įgyvendinimas sudaro sąlygas ir galimybes suplanuoti būsimų darbuotojų poreikį, tinkamai juos atsirinkti ir parengti darbui pagal organizacijos nusimatytus tikslus ir poreikius. Tačiau mokslinėje literatūroje atsiranda nuostata, kad šios personalo valdymo veiklos atskirai nėra veiksmingos, nes šiuolaikinėse organizacijose visos personalo planavimo veiklos turi būti įgyvendinamos kaip viena organizacijos strategijos dalis.

1.2.2. Personalo veiklos vertinimas ir motyvavimas

Akhmetshin ir kt. (2018) teigia, kad šiandieninės organizacijos siekia optimizuoti darbuotojų struktūrą ir skaičių, daugiau dėmesio skirdamos darbuotojų kokybinėms savybėms, atspindinčioms tam tikras esmines žmogiškųjų išteklių savybes ir galimybes. Šių autorių požiūriu, kokybinis vertinimas atskleidžia tokias darbuotojų savybes ir parodo, kokiais gebėjimais ir galimybėmis jie skiriasi, kiek jų darbo rezultatams turi įtakos motyvacija, įgūdžiai ir patirtis. Todėl siekiant šiuolaikiškai suprasti personalo esmę, reikia vadovautis požiūriais į veiklos vertinimą, valdymą.

Pastaruoju metu organizacijose įgyvendinamas darbuotojų veiklos vertinimas, kuris sudaro galimybes patiems darbuotojams sužinoti, kiek jie yra naudingi organizacijai, bei organizacijai išsiaiškinti, kiek darbuotojų veikla yra efektyvi ir naudinga organizacijai. Okechukwu (2017) nurodo, kad darbuotojų veikla garantuoja organizacijų egzistavimą ir pažangą. Darbuotojų veikla dažniausiai suprantama kaip rezultatai, kurių darbuotojai pasiekia darbo vietoje. Veiklos vertinimas atskleidžia, kiek darbuotojo veikla yra naudinga ir reikšminga organizacijai.

Pagal Venclova, Šalkova, Kolačkova (2013), oficialus darbuotojų veiklos vertinimas yra įvardijamas kaip viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių. Žmonės, jų žinios ir įgūdžiai šiuo metu yra laikomi vertingiausiais įmonės turimais ištekliais. Minėtos autorės nurodo, kad veiklos vertinimas yra susitarimai ir darbo siekiai, pagal konkrečius kriterijus ir veiklos standartus. Dažniausiai šie susitarimai aptariami per nustatytą laikotarpį, po kurio ieškomas grįžtamasis ryšys ir nustatoma, kokią pažangą darbuotojas padarė, tai leidžia darbdaviui pasirinkti skatinimo priemones.

Parfionova ir Ginevičius (2017), remdamiesi užsienio autoriais, nurodo, kad vertinimo teorijoje išskiriamos trys pagrindinės tikslų grupės, dėl kurių atliekamas darbuotojų vertinimas įmonėje:

- 1) administraciniai (darbo užmokesčio pakeitimas, atitiktis/neatitiktis einamoms pareigoms);
- 2) personalo ugdymo (grįžtamojo ryšio su darbuotojais užmezgimas; darbuotojų informavimas apie tai, ko tikisi iš jų organizacija; darbuotojų karjeros plėtotė; organizacijos planų koregavimas (ar darbuotojai pajėgūs dirbti pasikeitusiomis sąlygomis); įmonės veiklos standartų apibrėžimas);
- 3) veiklos tikslai (vertinimas už atliktą darbą per apibrėžtą laiko tarpą, pasiekimas tam tikrų rezultatų per apibrėžtą laiko tarpą, darbuotojų ugdymas; darbų problemų atskleidimas, veiklos gerinimas). Vadinasi, darbuotojų veiklos vertinimu yra siekiama išsiaiškinti darbuotojų veiklos rezultatus, kadangi daugelyje organizacijų šie rezultatai sudaro galimybes darbuotojams gauti didesnę darbo užmokestį, būti pakeltam pareigose ar įvertinti galimybę suteikti darbuotojui aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Taip pat veiklos vertinimas parodo, kiek darbuotojo veikla yra naudinga įmonei. Taigi galima teigti, kad darbuotojo veiklos vertinimas nėra vienpusis reiškinys, kuomet tik organizacijos vadovai nori išsiaiškinti darbuotojo rezultatus. Vertinimas naudingas pačiam darbuotojui, kadangi jis turi galimybę patikrinti, ar patenkino lūkesčius, ar pats jaučiasi sėkmingiau atlikęs savo darbą.

Lipinskienė (2012) išskiria šiuos personalo veiklos vertinimo tikslus:

- darbo trūkumams nustatyti;
- personalo optimizavimui (formavimui);
- planuojant darbuotojo karjerą;
- darbuotojų motyvacijai didinti.

Tokie veiklos vertinimo tikslai taip pat atskleidžia, kad veiklos vertinimas yra reikšmingas dėl grįžtamosios informacijos pačiam darbuotojui, kuriam vertinimas parodo, kokias užduotis jis atliko teisingai, o kurias dar reikia įgyvendinti. Taip pat vertinimas yra svarbus įmonei dėl to, kad puikiai dirbantys darbuotojai gali būti skatinami, didinamas ar mažinamas darbo atlygis ar planuojama karjera. Reikėtų pastebėti, kad geras įvertinimas darbuotojui padidina motyvaciją dirbti ir jis lieka lojalus savo įmonei, kurioje yra pastebimi ir vertinami jo darbo rezultatai.

Tačiau reikėtų nepamiršti, kad veiklos vertinimas yra ilgalaikis procesas. Kaselis ir Pivoras (2012) akcentuoja, kad parengta ir sistemingai įgyvendinama veiklos vertinimo sistema gali būti darbuotojų priimta ir suprasta per 5–6 metus. Vadinasi, veiklos vertinimas neturėtų būti formalus procesus, kad darbuotojai suprastų ir įvertintų jo naudą.

Venclova ir kt. (2013) nurodo, kad darbuotojų veiklos vertinimas gali būti dvejopas: formalus (sisteminis) arba neformalus (nesisteminis). Neoficialus vertinimas pasireiškia darbuotojo ir vadovo bendravimo ypatumais darbo proceso metu. Oficialus vertinimas yra formalus procesas, kurį organizacija įgyvendina pagal nusistatytas formas ir procedūras. Būtent tokio vertinimo metu yra nusimatomos procedūros, pasirengiamas vertinimo įrankis, kurio pagalba yra įvertinami darbuotojo darbo rezultatai. Atlikus vertinimą darbuotojui turi būti pateiktas grįžtamasis ryšys, tai yra jis informuojamas apie tai, kaip jo veikla atitinka susitartus kriterijus ir standartus. Tuomet, remiantis gautais rezultatais, yra vėl numatomi kriterijai ir siekiai, kuriuos darbuotojas turi įgyvendinti per susitartą laikotarpį.

Lunenburg (2012) nurodo, kad darbuotojų veiklos vertinimui yra naudojami įvairūs metodai. Pavyzdžiui vienas iš metodų yra *vadovo sprendimas*. Šio metodo esmė yra tada, kuomet vadovas lygina kelių tą patį darbą atliekančių darbuotojų veiklos rezultatus ir pats sprendžia, kuris darbuotojas geriau atliko darbą. Tačiau minėto autoriaus požiūriu, šio metodu trūkumas yra galimybė vadovui vertinti nešališkai.

Kitas Lunenbergo (2012) aptariamas metodas yra *vertinimo skalės*. Tai paprasta ir aiški darbuotojų vertinimo technologija. Pasirengus vertinimo skales pagal kelias siekiamas dimensijas yra numatomi atliktos veiklos kriterijai. Tuomet surašius konkrečius vertinimus yra aišku, ar darbuotojas įgyvendino savo užduotis. Dar vienas metodas yra *porinis palyginimas*, kuris įgyvendinimas reitingavimo principu. Atliktos kelių darbuotojų užduotys vertinamos pagal modifikuotą palyginimo techniką. Šis metodas leidžia darbuotojus įvertinti lyginant komandos darbą ir išskirti daugiausiai veiklų įgyvendinusius darbuotojus. Pagal organizacijos veiklos ypatumus ir poreikius nustatyti darbuotojo atlikto darbo kokybę galima naudotis ir kitais metodais: *priverstinio paskirstymo, standartų, kontrolinio paketo, kritinio įvykio* metodas. Tačiau aišku yra tai, kad siekiant tikslingo vertinimo, būtina pasirinkti tą metodą, kuris leistų išryškinti darbuotojo veiklos ypatumus ir atskleisti stipriąsias ar silpnąsias veiklos ar atliekamos užduoties puses.

Šalia darbuotojo veiklos vertinimo labai reikšmingas yra jo darbo motyvacijos skatinimas. Kaip jau buvo minėta, būtent veiklos vertinimas, palankiai įvertinus darbuotojo veiklą, motyvuoja jį atsakingai dirbti ir išsaugoti lojalumą įmonei. Tačiau vien tokios motyvacijos darbuotojui nepakanka: „Vienas svarbiausių įmonės vidinių veiksmų, sąlygojančių visos įmonės veiklos veiksmingumą – vadovo sugebėjimas, pasitelkiant įvairius valdymo metodus ir priemones, paveikti viso personalo ar tik pavienių jo asmenų elgesį, įgyvendinant išsikeltus įmonės tikslus. *Minėtų priemonių kompleksas šiandien suvokiamas kaip motyvacija*“ (Stefanovič, Romerytė-Šereikienė, 2020, p. 28). Tokia autorių nuostata atskleidžia, kad motyvacija nėra vien tik darbuotojo darbo rezultatų įvertinimas, šis procesas apima gerokai daugiau kriterijų ir veiklų: „Tai kompleksiškas darinys, į vieną visumą sujungiantis

žmonių poreikius ir motyvus. Tik perpratus asmens poreikių visumą, kas jį motyvuoja dirbti įmonėje, vadovai turi galimybę identifikuoti motyvacijos priemones, kurias pasitelkdami gali nukreipti jų pastangas pageidaujama įmonei linkme.“ (Stefanovič, Romerytė-Šereikienė, 2020, p. 27). Todėl galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas ir motyvacijos priemonių sistemos sukūrimas yra viena svarbiausių personalo valdymo veiklų.

Tačiau vienas dažniausiai mokslinėje literatūroje akcentuojamų motyvacijos aspektų yra įvardijamas darbo atlygis. „Kai kalbama apie motyvaciją gerai dirbti, turimi omenyje veiksniai, skatinantys darbuotis: darbo užmokestis, pagarba, karjeros didinimo galimybė, kūrybinė atmosfera, premijos ir pan. Tačiau motyvaciniai veiksniai skirtingus žmones motyvuoja nevienodai, todėl darbdaviams privalu žinoti kai kurias subtilybes. Vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbo motyvaciją, yra darbo užmokestis“ (Viningienė, 2012, p. 162). Kazakevičius (2014) taip pat teigia, kad piniginis darbo atlygis yra labai svarbus motyvavimo faktorius, tik svarbu tai, ar jis vertinamas kaip pakankamas ir teisingas. Vadinasi, kad ir kokios būtų taikomos motyvacijos didinimo priemonės, dažniausiai akcentuojamas atlygis už darbą.

Mokslinėje literatūroje Šavareikienės (2008) tokia motyvacija įvardijama kaip išorinė motyvacija, kuri grindžiama ir pamatuojama materialinių poreikių tenkinimu. Tačiau Vaidelytės ir Sodaitytės (2017) akcentuojama ir vidinė motyvacija, kuri pasireiškia altruizmu, savirealizacijos galimybėmis, siekis kurti gerį. Vadinasi, darbo motyvaciją galima skirstyti į vidinę ir išorinę. „Išorinę motyvaciją labiau lemia materialinės motyvavimo priemonės, o vidinę – psichologinės“ (Adomaitytė, Girdvainytė, Martinkienė, 2016, p.35). Pagal Turner (2017), išorinė motyvacija labiau tenkina žemesnes pareigas užimančius darbuotojus, o vidinė motyvacija daugiau būdinga aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojams. Taip pat Turner (2017) tyrimas atskleidė ir tai, kad viešojo sektoriaus įstaigose daugiau būdinga vidinė, o privataus sektoriaus įmonėse – išorinė darbo motyvacija. Tačiau Sodaitytė (2017) teigia, kad darbuotojai palankiai vertina visus motyvaciją skatinančius veiksnius ir taikomas priemones. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad motyvacija yra reikšminga ir dėl materialinių paskatų, ir dėl galimybės veikloje panaudoti savo asmeninius vidinius resursus.

Mokslinėje literatūroje, motyvacijos priemonės, taikomos organizacijoje, yra skirstomos į tiesiogines ir netiesiogines (Seilius, 1998), pinigines ir nepinigtines (Bagdonas, Bagdonienė, 2003; Marcinkevičiūtė, 2005), ekonomines ir nepinigtines, organizacines (Zakarevičius ir kt., 2008). Piniginėms ar materialinėms motyvacijos priemonėms yra priskiriamos tokios priemonės, kurios išreiškiamos pinigais ar vertingomis materialinėmis dovanomis, o nepiniginėmis ar nematerialinėms priemonėms yra priskiriamos padėkos, paskirtos darbo priemonės, sudarytos palankios darbo sąlygos, laisvadieniai, lanksčios darbo sąlygos, galimybė dalyvauti įvairiose darbo grupėse, galimybė mokytis ir pan. Tačiau nėra paaiškinta ar nurodyta, kokias motyvacijos priemones ar būdus ir kokiose įstaigose reikalinga taikyti. „Tiek teorijoje, tiek praktikoje egzistuoja skirtingi motyvacijos būdai, todėl vadovas privalo nustatyti kriterijų (principų) rinkinį, darantį darbuotojui didžiausią poveikį. Organizacijose, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra labiau išreikštas“ (Viningienė, Ramanauskas, 2012, p. 107). Galima teigti, kad motyvacijos priemonių ir būdų pasirinkimas organizacijose priklauso nuo vadovo poreikio motyvuoti darbuotojus, vadovas turi išsiaiškinti jų poreikius ir pasirinkti tokias motyvavimo priemones, kurios būtų palankiai vertinamos darbuotojų.

Viena iš motyvavimo priemonių yra didesnių galimybių įmonės valdyme ir sprendimų priėmimo dalyvavimo galimybių darbuotojams suteikimas. Tarasiuk ir kt. (2019) nurodo, kad šiuolaikinėse įmonėse vis dažniau pastebima darbuotojų įtraukimo į įmonės valdymą tendencija. Todėl labai

svarbus uždavinys ne tik vertinti darbuotojų veiklą, bet burti juos į strateginį planavimą, naujų idėjų generavimą, iniciatyvų ir naujų projektų įgyvendinimą. Tokie veiksmai yra reikalingi dėl to, kad darbuotojas pasijustų atsakingas ne tik už savo veiklos atlikimą, bet ir bendrų įmonės tikslų įgyvendinimą.

Šostakas, Guščinskienė (2019, p. 119) teigia, kad sunku įsivaizduoti šiuolaikinę organizaciją, kuri savo darbuotojams netaikytų įvairių motyvavimo priemonių. Darbo motyvacija yra reikšminga darbuotojams, nes „dėl nepakankamai motyvuotų darbuotojų didėja darbuotojų kaita organizacijose, o tai lemia vis didėjančias organizacijos išlaidas dėl naujų darbuotojų paieškos“ (Viningienė, Ramanauskas, 2012, p. 104). Vadinasi, organizacijose, kuriose darbuotojai nėra motyvuojami darbui, nėra ir pasitenkinimo darbu, tai gali turėti įtakos dideliame darbuotojų kaitos procesui.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimas suprantamas kaip abipusiai naudingas procesas, kadangi darbdavys gali įvertinti, kokie darbuotojai yra naudingi, o kuriems dar reikia tobulinti savo kvalifikaciją. Darbuotojui veiklos vertinimas yra reikšmingas dėl galimybės išsiaiškinti, kiek jis yra naudingas įmonei ir kaip jo veiklą vertina įmonė. Veiklos vertinimas įmonėse atliekamas darbo trūkumams nustatyti, personalo optimizavimui (formavimui), planuojant darbuotojo karjerą, darbuotojų motyvacijai didinti. Organizacijose gali būti įgyvendinamas formalus ir neformalus darbuotojo veiklos vertinimas. Tačiau ne tik veiklos vertinimas yra svarbus ir reikšmingas darbuotojams. Siekiant jų atsidavimo ir lojalumo įmonei būtina įgyvendinti ir motyvavimo priemones, kurios patenkintų darbuotojo išorinę ir vidinę motyvaciją, tai yra jis galėtų jaustis gaunantis teisingą atlygį už darbą ir atskleisti savo vidinius gebėjimus įmonės veiklos efektyvumui.

1.2.3. Personalo mokymas(-is) ir kvalifikacijos kėlimas

Šiuolaikinė visuomenė nuolat keičiasi pati ir tuo pačiu turi sugebėti prisitaikyti prie nuolat kintančių aplinkos, socialinių, ekonominių, darbo rinkos sąlygų. Taigi darbuotojų veiklai, kokioje srityje jie bedirbtų, taip pat yra keliami atsinaujinimo reikalavimai. Vadinasi, labai svarbu darbuotojams suprasti, kad jiems reikalinga kvalifikacija, mokymasis, kad būtų galima tenkinti darbdavio poreikius ir gebėti dirbti keičiantis ir modernėjant technologijoms.

Pasak Shabbir (2019), kiekvienas darbuotojas sudaro galimybes organizacijai veikti, todėl nuo kiekvieno darbuotojo augimo ir tobulėjimo priklauso organizacijos veiklos sėkmė. Todėl tai yra svarbiausia priežastis, dėl kurios būtinas organizacijos indėlis į darbuotojų mokymą, dėl ko gerėja darbuotojų darbo ir veiklos rezultatai. Minėto autoriaus atliktas tyrimas atskleidė, kad personalo mokymas ir tobulėjimas daro didelę įtaką ir organizacijos veiklos rezultatams, kadangi jie turėdami daugiau žinių lengviau sugeba priprasti prie besikeičiančių reikalavimų ir technologijų.

Pagal Pulist (2017), personalo mokymas(-is) ir tobulinimas(-is) yra bandymas panaudoti esamą darbuotojo potencialą jo dabartinei veiklai ir didinti gebėjimą kuo geriau atlikti savo pareigas ateityje. Taigi darbuotojo mokymas yra svarbus dėl jo profesinių ir kvalifikacinių gebėjimų tobulinimo. Čiburienės ir Gruščinskienės (2013) akcentuojama, kad žmogaus gebėjimų gerinimas suteikia pačiam žmogui daugiau pasitikėjimo savimi ir padidina jo vertę, todėl darbuotojų mokymasis yra svarbus ne tik organizacijai, bet ir pačiam darbuotojui.

Pulist (2017), atsižvelgdamas į laikmetį ir nuolat modernėjančias technologijas bei galimybes, personalo mokymui įgyvendinti siūlo nuotolinio mokymo galimybes. Tokio mokymosi galimybės buvo siūlomos įvairią veiklą įgyvendinančiose organizacijose. Reikėtų pastebėti, kad šių dienų

realijos atskleidžia, kaip svarbu gebėti sudaryti sąlygas ir galimybes darbuotojams mokytis nuotoliniu būdu bei kokie yra reikalingi naudojimosi kompiuterinėmis ir informacinėmis technologijomis gebėjimai pačiam darbuotojui. Pulist (2017) atliktas tyrimas atskleidė, kad darbuotojai palankiai vertina nuotolinio mokymosi galimybes, jie tokiam mokymosi būdui gali skirti iki pusės metų. Tokie mokymai gali būti organizuojami pagal konkrečias temas ir sritis, o mokantis nuotoliniu būdu, paprasčiau yra išmokus įgūdžius ir žinias tiesiogiai naudoti dirbant.

Okechukwu (2017) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad patys darbuotojai mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo galimybę vertina labai palankiai, kadangi tai susieja su pasitenkinimu darbu. Minėtos autorės tyrimas atskleidė, kad iš dalies darbuotojų nepasitenkinimas darbu yra susijęs su kvalifikacijos ar žinių trūkumu. Todėl galima daryti prielaidą, kad tie darbuotojai, kurie suvokia mokymosi naudą ir būtinybę ir dirbdami gali mokytis bei tobulinti savo kompetencijas, atitinkamai geriau jaučiasi ir atlikdami savo funkcijas, tai neabejotinai turi įtakos ir pasitenkinimui darbu.

Borisova, Silayeva, Saburova ir kt. (2017) teigimu, žmogiškieji ištekliai įmonėje yra vienas svarbiausių veiksnių, kuriems reikia skirti vis daugiau dėmesio, kadangi gabūs darbuotojai gali atlikti svarbų vaidmenį siekiant įmonės tikslų, todėl ilgalaikės personalo ugdymo programos tampa reikšmingos ir naudingos ne tik pačiam darbuotojui, bet ir įmonei. Merkys ir Slapšienė (2017) siūlo darbuotojų mokymo įgyvendinimui sukurti reikalingas mokymo programas. Tokias programas susidariusi įmonė gali nusimatyti savo poreikius ir tikslus. Tačiau Gobblah, Walt (2016) atlikti tyrimai atskleidžia, kad vien tik įgyvendintas darbuotojų mokymas nepadidino darbuotojų veiklos efektyvumo. Todėl, minėtų autorių požiūriu, personalo tobulinimo galimybės turi būti papildytos ir kitomis ŽI valdymo strategijomis: atitinkamas ir motyvuojantis darbo atlygis, karjeros galimybės ir t. t. Vadinasi, personalo valdymo veiklos yra susijusios tarpusavyje ir tik atsižvelgiant į visų sričių įgyvendinimo galimybes, galima tikėtis paties geriausio personalo valdymo įgyvendinimo rezultato.

Darbuotojų mokymosi patirtis pritaikoma ne tik prie konkrečių profesijų, pareigų, bet ir prie individualių darbuotojų galimybių bei poreikių (Tarasiuk, Čerep, Levicka, 2019). Tai reiškia, kad kiekvienai mokymai turi būti iš esmės efektyvūs ir naudingi darbuotojams. Merkys ir Slapšienė (2017) išskiria esminius mokymų efektyvumo aspektus, kuriais vadovaujantis organizacijoms yra svarbu tinkamai informuoti darbuotojus, suformuoti jų nuostatą, kad mokytis yra ir jų pačių poreikis, mokymasis padeda geriau pasiręsti darbui.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad darbuotojų mokymasis didina darbuotojo kompetencijas. Pasak Adomaitienės ir Balčiūnienės (2017, p.79), kompetencijų tobulinimo galimybės turi remtis tikslingumu, nenutrūkstamumu ir sistemingu principais:

- tikslingumo principas – profesinių kompetencijų tobulinimas suprantamas ne tik kaip individo tobulėjimas, bet ir kaip organizacijos atsinaujinimas bei mokėjimas spręsti problemas;
- nenutrūkstamumo, arba tęstinumo, principas – tai trys nuoseklūs etapai: pirminis rengimas, įvedimas į pareigas ir tęstinis mokymas;
- sistemingumo principas – kompetencijų tobulinimas, susietas su asmens karjera. Vadinasi, vadovaujantis šiais principais įgyvendinamas mokymasis sudaro galimybes darbuotojams atsinaujinti, pasitikrinti savo žinias ir nuolat tobulėti atliekant ir įgyvendinant savo pareigas.

Tarasiuk ir kt. (2019) požiūriu, naudojant įvairias technologines priemones, jų įgyvendinimo laikotarpiu personalas yra mokomas naudotis naujais įrengimais ir priemonėmis. Tokia situacija pademonstruoja poreikį mokytis ir gerinti turimas kompetencijas visiems darbuotojams, tai parodo, jog nemaža dalis organizacijų gali vadintis besimokančiomis organizacijomis. O besimokanti organizacija, pasak Dekoulou ir Trivellas (2015), šiuolaikinėje visuomenėje yra labai reikšminga ir konkurencinga rinkoje, nes joje darbuotojai nuolat atnaujina žinias, yra aukštos kvalifikacijos.

Šiuolaikinės organizacijos, kuriose akcentuojamas darbuotojų mokymasis, mokslinėje literatūroje vadinamos besimokančiomis organizacijomis arba įmonėmis. Šneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė (2020), remdamiesi Sakalu (2012), besimokančią įmonę plačiau apibūdina tokiais bruožais:

- tai nuolat tobulėjančių, besimokančių darbuotojų organizacija;
- individualios žinios, panaudotos įmonei reikalingiems uždaviniams spręsti, tampa organizacinėmis žiniomis;
- individualioms žinioms paversti organizacinėmis žiniomis reikalinga tam tikra motyvavimo ir abipusio lojalumo sistema;
- individualių žinių pavertimas organizacinėmis pasiekiamas per rutinas (žinių įforminimą standartuose, instrukcijose, metodikose);
- besimokančios įmonės kolektyvas – komunikabilus, vyrauja pasitikėjimo atmosfera, nėra priešingų interesų;
- besimokanti įmonė turi turėti atitinkamą informacinės sistemos lygį.

Pagal pateiktus besimokančios organizacijos bruožus, galima teigti, kad tose organizacijose, kur darbuotojų mokymas yra akcentuojamas visuose lygiuose, yra didesnės galimybės visų darbuotojų žinias pritaikyti įmonės sėkmei, bendrai dalyvauti įvairiuose mokymuose, suburti kolektyvą. Todėl darbuotojų mokymas turėtų būti įgyvendinamas pasirenkant tikslinius ir reikšmingus mokymus, kurie būtų reikalingi ir naudingi darbuotojams pagal jų atliekamą veiklą. Vadinasi, mokymus organizacijose yra būtina planuoti. Rakštelienė ir kt. (2017) nurodo, kad veiksmingas mokymų poreikio nustatymas laiduoja, kad personalo ugdymui skiriami išteklių – finansiniai, laiko, žmonių – bus panaudoti tinkamai. „Siekiant tinkamai nustatyti mokymų poreikį galimi įvairūs metodai, tačiau juos vertinant svarbu atkreipti dėmesį, kad visi būdai turi tiek privalumų, tiek trūkumų“ (Rakštelienė ir kt., 2017, p. 63). Todėl minėtų autorių požiūriu, svarbu kiekvienu atveju pasirinkti tinkamiausią formą. Įvertinus dalyvių, jų vadovų ir susijusių asmenų nuomones, kokios sritys būtų aktualiausios siekiant geresnių rezultatų darbe, gali būti suformuluotas mokymų poreikio sąrašas. Vadinasi, tiksliniai mokymai gali būti įgyvendinami tik atlikus mokymosi poreikio analizę.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra veikla, kuri kaip ir veiklos vertinimas, motyvacijos sistemos sukūrimas, yra reikšminga tiek organizacijai, tiek pačiam darbuotojui. Tokį mokymosi ir kompetencijų tobulinimo poreikį diktuoja laikmetis, kadangi nuolat modernėjant informacinėms technologijoms ir besikeičiam visuomenei, keičiasi ir darbo rinkos keliami reikalavimai. Darbuotojų mokymasis iš esmės reikalingas dėl jo paties galimybių, nes žinios ir įgyta kvalifikacija leidžia geriau atlikti darbą, o organizacija gali tikėtis našaus darbo ir efektyvaus rezultato. Naujausi moksliniai tyrimai atskleidžia, kad organizacijose ne tik yra inicijuojamas darbuotojų mokymas, bet ir pačios organizacijos tampa besimokančiomis organizacijomis.

Apibendrinant teorinę baigiamojo darbo dalį, galima teigti, kad personalo valdymas mokslinėje literatūroje aptariamas ir analizuojamas nuo XIX amžiaus. Istoriniai pokyčiai, visuomenės tobulėjimas suformavo naujus apibrėžimus, teorijas ir pačios sąvokos *personalo valdymas* pokyčius, todėl analizuojant personalo valdymą nėra galimybės vadovautis vienu konkrečiu apibrėžimu, nes šių dienų mokslininkai suranda vis daugiau alternatyvių apibrėžimų. Tačiau vadovaujantis išskirtais ir aptartais pirmame darbo poskyryje apibrėžimais galima teigti, kad personalo valdymas yra įmonės susikurta sistema, kurioje personalo valdymo veiklos sukuria vieningą personalo valdymo sistemą.

Personalo valdymas pradedamas pasitelkiant darbuotojų poreikio planavimo, paieškos ir atrankos veiklas. Šių veiklų poreikis ir įgyvendinimas aptariamas daugelio tiek lietuvių, tiek užsienio mokslininkų (Mankiecicz, 2020, Tarasiuk ir kt., 2019, Franklin, 2019, Lipinskienė, 2012 ir kt.).

Personalo paieškos metodai ir galimybės tirtos Lipinskienės (2012), Campos ir kt. (2017), Acikgoz (2019). Atrankos pokalbių svarba ir nauda tirta Petrylaitės (2017), Lipinskienės (2012) ir kt. Darbuotojų adaptacijos procesas vertintas Gajda (2019), Varačinskaitės ir kt. (2016). Būtent šios pirminės personalo valdymo veiklos leidžia įmonėms priimti ir parengti darbui darbuotojus, o patiems darbuotojams susirasti darbo poziciją ir pradėti dirbti.

Personalo veiklos vertinimas skirtas atskleisti darbuotojų kokybinėms savybėms. Dauguma analizuotų autorių (Okechuwu, 2017; Venclova ir kt., 2013; Parfionova ir kt., 2017) akcentuoja veiklos vertinimo svarbą ne tik darbuotojo veiklos kokybei nustatyti, bet ir naudą pačiam darbuotojui, kuriam veiklos vertinimas sudaro galimybes pasitikrinti savo darbo rezultatus ir pajusti pasitenkinimą atliekama veikla, esant palankiam vertinimui. Palankus darbuotojo vertinimas palankiai veikia ir darbuotojo motyvaciją. Darbuotojo motyvacija analizuota daugelio autorių, išskiriama vidinė ir išorinė motyvacija (Šavareikienė, 2008; Adomaitytė ir kt., 2016). Aptariami motyvacijos būdai ir priemonės parodo, kad jas galima skirti ir materialines ir nematerialines. Motyvacijos priemonių ir būdų pasirinkimas organizacijose priklauso nuo vadovo poreikio motyvuoti darbuotojus, vadovas turi išsiaiškinti jų poreikius ir pasirinkti tokias motyvavimo priemones, kurios būtų palankiai vertinamos darbuotojų.

Labai svarbi personalo valdymo sritis yra mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas, todėl labai svarbu darbuotojams suprasti, kad jiems reikalinga kvalifikacija, mokymasis, dėl galimybės tenkinti darbdavio poreikius ir gebėti dirbti keičiantis ir modernėjant technologijoms. Mokymosi būtinumas aptariamas Shabbir (2019), Pulist (2017) ir kt. Mokslinėje literatūroje išskiriama, kad žmogaus gebėjimų gerinimas suteikia pačiam žmogui daugiau pasitikėjimo savimi ir padidina jo vertę. Taigi darbuotojų mokymasis yra svarbus ne tik organizacijai, bet ir pačiam darbuotojui. Išanalizuota mokslinė literatūra leidžia pasirengti tyrimui ir suskirstyti personalo valdymo tyrimą mažoje ir vidutinėje transporto įmonėje pagal aptartas personalo valdymo sritis.

2.PERSONALO VADYBOS UAB „LANGVORA“ ir UAB „VOLVEGA“ ANALIZĖ

2.1.Tyrimo metodika ir organizavimas

Siekiant išanalizuoti personalo valdymo ypatumus mažoje ir vidutinėje transporto įmonėse pasirinktas kokybinis tyrimas. „Kokybinis tyrimas – tai toks empirinis tyrimas, kada duomenys nėra pateikiami kiekybine išraiška – skaičiais“ (Luobikienė, 2000, p. 12). Daugelio mokslininkų – Luobikienės (2010), Tidikio (2003), Bitino ir kt. (2008), Kardelio (2010) teigiama, kad kokybinis tyrimas leidžia analizuoti situaciją jos dalyvių patirtimi. Pasak Gaižauskaitės ir kt. (2016), atliekant kokybinį tyrimą, „siekiama atskleisti tiriamojo reiškinio visybę, jo įprastiniame kontekste“. Tyrimui pasirinktos dvi įmonės – UAB „Langvora“ ir UAB „Volvega“, kurios yra skirtingos savo darbuotojų skaičiumi, bet panašios užsiimama veikla. Kardelio (2010) požiūriu, kokybinio tyrimo metu tyrėjas aiškinasi individų elgesį jiems įprastoje ir natūralioje aplinkoje. Analizuodamas jų pasisakymus nedaro įtakos jų pasisakymams ir apibūdintai situacijai, bet suranda paaiškinimus, kurie padėtų analizuoti tiriamą reiškinį.

Kardelio (2010) teigimu, tyrimo praktikoje išskiriami keturių tipų interviu:

- 1) struktūruotas (klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, ir interviu eigoje mažai kas keičiama);
- 2) nestrukūruotas (be detalaus plano, klausinėjama laisva forma; situacija atvira, galinti keistis);
- 3) neprimestinis (kilęs iš psichiatrijos, kada klausinėjantysis nesistengia išlaikyti numatytos pokalbio linijos, o pasiduoda ligonio primetamai pokalbio eigai);
- 4) kryptingas (klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu; iš gautų atsakymų tyrėjas gali spręsti, ar pasitvirtino jo iškelta hipotezė, ar ne).

Empirinio tyrimo duomenų rinkimui naudotas pusiau struktūruotas interviu. „Interviu yra bendravimo tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio forma, o pokalbis vyksta užduodant klausimus ir į juos atsakant“ (Gaižauskaitė ir kt. 2016, p. 14). Šių autorių nuomone, atlikdamas interviu, tyrėjas užduoda atvirus klausimus, į kuriuos siekia gauti kuo išsamesnius atsakymus ir išsiaiškinti tiriamųjų požiūrį į tiriamą reiškinį. *Pusiau struktūruotas interviu* taip pat remiasi interviu planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai ir iš anksto apgalvota jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįtrauktų klausimų, jeigu mano, kad taip galima būtų praturtinti tyrimą.

Tyrimo duomenų analizei atlikti naudotas turinio analizės metodas. Pasak Bitino ir kt. (2008), turinio analizės metodas įgyvendinamas keliais etapais:

1. Parengiami tiriamųjų atsakymų protokolai, kuriuos skaitant išskiriami esminiai aspektai;
2. Nustačius prasminius elementus – kategorijas, jos skirstomos į siauresnius elementus (subkategorijas), kurios patvirtinamos informantų teiginiais;
3. Sudarius atsakymų lenteles gauti rezultatai interpretuojami, interpretacijas pagrindžiant moksliniais šaltiniais.

Tyrimo instrumentas (žr. 1 priedą) parengtas darbo autorės, remiantis išanalizuota moksline literatūra, siekiant atsakyti į darbe išsikelto tikslą ir tyrimo uždavinius. Tyrimo instrumentas parengtas pagal šešias interviu struktūros dalis, kurias sudaro 14 klausimų (žr. 2.1 lent.).

Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimo klausimų blokas	Klausimų numeris	Autoriai
Demografinis klausimų blokas, kuriuo išsiaiškinamas informanto patirtis, išsilavinimas ir užimamos pareigos.	1	
Personalo valdymo esmė	2	Lobanova (2006), Bakanauskienė ir kt. (2008), Lipinskienė (2012), Norkūnienė, Romerytė-Šereikienė (2018), Amir (2019).
Personalo planavimo, paieškos ir atrankos procesų įgyvendinimas įmonėse	3, 4 5, 6	Lipinskienė (2012), Acikgoz Y. (2019).
Personalo veiklos vertinimo ypatumai	7, 8	Luneneburg (2012); Akhmetshin ir kt. (2018); Parfionova ir Ginevičius (2017).
Personalo motyvavimo priemonės įmonėse	9, 10	Turner (2017); Stefanovič, Romerytė-Šereikienė (2020).
Personalo mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo proceso įgyvendinimas	11, 12, 13, 14	Pulist (2017); Rakštelienė ir kt. (2017); Tarasiuk ir kt. (2019) .

Pagal pateikiamus duomenis 2.1 lentelėje matyti, kad sudarant klausimyną buvo vadovautasi tiek lietuvių, tiek užsienio autoriais, kurie analizavo išskirtas personalo valdymo sritis.

Tyrimo etika įgyvendinta remiantis Kardelio (2010) pateiktais tyrimo etikos principais. Laisvanoriškumo principas taikytas informantams apsisprendžiant dėl dalyvavimo tyrime. Lygiavertiškumo principas leido išlaikyti lygiavertį santykį tarp tyrėjos ir informantų. Tyrimo metu buvo laikomasi ir konfidencialumo principo. Informantams buvo paaiškinta, kad jų atsakymai bus apibendrinti pateikti baigiamajame darbe. Laikantis konfidencialumo principo, kiekvieno informanto interviu koduojamas. Vadovaujantis anonimiškumo principu, buvo nerenkami jokie asmeniniai tyrimo dalyvių duomenys.

Tyrimo organizavimas. Empirinis tyrimas vyko 2020 metų lapkričio mėnesį. Tyrimo dalyviai tyrime dalyvavo savanoriškai, su jais buvo suderintas susitikimo laikas. Dėl esamos ekstremalios situacijos šalyje susitikta buvo ne su visais informantais, vieni savo atsakymus pateikė raštu elektroniniu paštu. Tyrimo interviu su vienu informantu kalbant truko iki 45 minučių.

Tyrimo imties charakteristika. Empiriniame tyrime dalyvavo UAB „Langvora“ ir UAB „Volvega“ įmonių administracijos darbuotojai. Tyrimo dalyvių charakteristikos pateikiamos 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė

Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos

Informantas	Išsilavinimas	Pareigos	Darbo stažas
Informantas 1	Aukštasis universitetinis	Vyr. buhalterė	28 m.
Informantas 2	Aukštasis neuniversitetinis	Transporto vadybininkas	3 m.
Informantas 3	Vidurinis/profesinis	Direktorius	19 m.
Informantas 4	Aukštasis	Administratorė	14 m.
Informantas 5	Aukštasis neuniversitetinis	Vadybininkas	3 m.
Informantas 6	Aukštasis universitetinis	Dir. pavaduotoja	21 m.
Informantas 7	Vidurinis	Transporto vadybininkas	2,5 m.
Informantas 8	Aukštasis universitetinis	Vyr. finansininkė	20 m.

Pagal duomenis, pateiktus 2.2 lentelėje matyti, kad tyrime dalyvavo 8 informantai, iš kurių 4 moterys ir 4 vyrai. Tik du iš informantų turi vidurinį/profesinį išsilavinimą, o kiti yra įgiję aukštąjį

išsilavinimą. Didžiausias turimas darbo stažas yra 28 metai, o mažiausias 2,5 – metai. Visi informantai priklauso įmonių administracijai ir formuoja bei įgyvendina personalo politiką. Tyrimo dalyviai pagal analizuojamas įmones suskirstyti pagal eiliškumą: pirmieji trys yra mažos transporto įmonės atstovai, kiti – iš vidutinės transporto įmonės. Toks numeravimas pasirinktas dėl galimybės palyginti ir surasti skirtumus tarp abiejų įmonių personalo valdymo veiklų įgyvendinimo.

2.2. UAB „LANGVORA“ ir UAB „VOLVEGA“ pristatymas

UAB „Langvora“ įkurta 2001 m. kovo 14 d. ir skaičiuoja 20 savo gyvavimo metus. Šios įmonės veikla yra krovinių gabenimas, pervežimas autotransportu, šaldytuvais, organizuojami tarptautiniai maršrutai. Įmonėje dirba 22 darbuotojai. Daugiausia įmonėje dirbo per metus 26 darbuotojai, tačiau mažėjant reisų, mažėja ir vairuotojų poreikis. Taip įmonėje laikomasi nuostatos, kad išėjus darbuotojui į trumpalaikes ar dekretines atostogas, nauji darbuotojai nepriimami, o darbai paskirstomi kitiems darbuotojams. Administracijoje dirba 6 darbuotojai, o transporto paslaugas teikia 16 tolimųjų reisų vairuotojų. Vidutinis darbo užmokestis į rankas yra 805 eurais.

Įmonė nuolat bendrauja su savo nuolatiniiais klientais. Transporto paslaugų rinka yra labai konkurencinga, todėl labai svarbus įmonės veiklos tikslas – išsaugoti nuolatinius klientus ir ieškoti naujų. Ši įmonė nėra didelė, todėl labai svarbu išsaugoti darbuotojus, išsiugdyti jų lojalumą ir rūpintis jų kvalifikacija. Ši nedidelė įmonė turi 15 transporto priemonių, nuolat siekia jų atnaujinimo, nes tokius reikalavimus kelia Europos Sąjungos teisės aktai, tačiau sudėtinga dažnai atnaujinti senus automobilius, todėl daugiau yra skiriama transporto priemonių remontui ir atnaujinimui.

UAB „Volvega“ įkurta 2000 m. Pagrindinė įmonės veikla – tarptautiniai krovinių pervežimai, krovinių ekspedijavimas. Prioritetinės rinkos: pervežimai Europos viduje, pervežimai į Europą–Rusiją, pervežimai į Centrinę Europą (Slovakiją, Rumuniją, Bulgariją ir Pabaltijo šalis, Skandinavijos šalis).

Įmonėje šiuo metu dirba 247 darbuotojai, iš kurių 28 priklauso administracijai ir personalo skyriui. Kiti yra techninio aptarnavimo darbuotojai, ekspeditoriai ir tolimųjų reisų vairuotojai.

Visose UAB „Volvega“ transporto priemonėse yra sumontuota moderni palydovinė sekimo ryšio sistema, kuri leidžia stebėti krovinio ir automobilio judėjimo kelią bei kryptį, apskaičiuoti krovinio pristatymo laiką. UAB „Volvega“ su partneriais dirba pagal nuolatinius kontraktus, tai leidžia užtikrinti visų užsakymų įvykdymą numatytais terminais. Šiai įmonei priklauso 150 modernių ir ekologiškų SCANIA, Volvo, DAF FT su tentinėmis puspriekabėmis ir autošaldytuvais, atitinkančiais „Euro3“, „Euro 4“, Euro 5“ standartus. Automobilių parkas yra nuolat atnaujinamas. 2000 m. įmonė tapo Lietuvos Nacionalinės Vežėjų Automobiliais asociacijos „Linava“ nare.

2.3. Tyrimo duomenų analizė ir interpretacija

2.3.1. Personalo valdymas įmonėse „Langvora“ ir „Volvega“

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad nėra vieningo personalo valdymo apibrėžimo, todėl buvo aiškinamasi, kaip tyrime dalyvavę informantai apibūdina personalo valdymą (žr. 2.3 lent.).

Personalo valdymo samprata

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Inform.
Personalo valdymo samprata, informantų požiūriu	Personalo atranka, planavimas, mokymas, veiklos vertinimas	1.<...organizacijos darbuotojų priėmimas, apmokymas, įvertinimas, atlyginimas bei saugios ir teisingos darbo aplinkos jiems sudarymas..> 2.<...naujų darbuotojų skaičiaus poreikio įvertinimas, dirbančių darbuotojų darbo kokybės vertinimas...> 3. <...tai pasirinkimas darbuotojų, pasirinkimas vairuotojų...>	[7]; [8]; [2]
	Darbuotojų pažinimas	1.<...vadovų sugebėjimas suprasti, pažinti savo darbuotoją..> 2.<...didesnis darbuotojų pažinimas. 3. <...analizė tų visų darbuotojų, taip liaudiškai šnekant, kas ką moka, kas ką blogiau moka..>	[1]; [3]; [5]
	Darbuotojų ir įmonės poreikių tenkinimas	1.Tai veiksmai ir sprendimai, kad būtų patenkinti įmonės darbuotojų kartu ir įmonės poreikiai. 2.<.. Planavimas tam tikslui pasiekti, užduotys ir, kad parinkti tinkamus žmones į tinkamas pozicijas, kad atliktų savo tiesiogines pareigas...>	[4]; [5]
	Kontrolė	1. <...valdymas yra darbuotojų kontrolė. 2.<...valdymas, vis tiek reikia valdyti, prižiūrėti kas kaip daro ką.	[2]; [6]
	Struktūros formavimas	1.<... padaryta kažkokia struktūra, kas už ką atsakingas, kas su kuo kontaktuoja...>	[6]
	Bendro tikslo kėlimas	1. Pirmiausia, tai bendro tikslo iškėlimas...>	[5]

Pagal pateiktus informantų atsakymus matyti, kad personalo valdymo sampratos aiškinimą galima išskirti į šešias subkategorijas. Kaip galima pastebėti, informantų atsakymai skiriasi nuo mokslininkų pateiktų apibrėžimų. Atsakymuose įvardinti tik trys teiginiai, kurie atitinka Stankevičienės, Lobanovienės (2006), Lipinskienės (2012), Amir (2019) ir kt. autorių, kurie akcentuoja personalo planavimo, paieškos, atrankos, veiklos vertinimo, mokymosi, motyvavimo kriterijus savo pateiktuose personalo valdymo apibrėžimuose. Tokia nuomonė yra išsakyta daugiau vidutinės įmonės informantų, todėl tikėtina, kad tose įmonėse, kuriose dirba didesnis skaičius darbuotojų, labiau išryškėja personalo valdymo sritys.

Didesnė dalis informantų pateikia įvairesnes personalo valdymo sampratas. Personalo valdymui, kaip darbuotojų pažinimui pateikti trys teiginiai, nes informantų nuomone, vadovams pirmiausia yra reikalinga pažinti savo darbuotojus, kad būtų galima paskirti, kokį konkretų darbą jiems galima patikėti. Vadinasi, vadovai, gerai pažinodami savo darbuotojus, gali paprasčiau ir aiškiau paskirstyti darbuotojų funkcijas. Tokie atsakymai labiau būdingi mažos įmonės informantams, todėl galima teigti, kad tose įmonėse, kur dirba nedidelis skaičius darbuotojų, juos yra lengva pažinti ir daugiau bendrauti, tai leidžia greičiau suprasti, kokius darbus galima paskirti.

Informantų atsakymuose galima pastebėti akcentuojamą ir Dessler (2001) mintį, kad – personalo valdymas yra priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką. Todėl kaip vieną iš personalo valdymo sampratos subkategorijų galima įvardinti, kad personalo valdymas yra darbuotojų ir įmonės poreikių tenkinimas. Vadinasi, kai kurie vidutinės įmonės informantai supranta, kad personalo valdymas yra ne tik darbuotojų veiklos organizavimas ar planavimas, bet šie procesai turi būti įgyvendinti taip, kad jų veikla būtų tikslinga ir naudinga įmonei ir abiejų pusių poreikiai būtų patenkinti.

Dviejų informantų išskirta, kad personalo valdymas yra kontrolė. Šių informantų požiūriu, personalo valdymas yra kontrolės procesas, kadangi reikalinga nuolat stebėti ir analizuoti darbuotojų veiklą. Tokios nuostatos mokslinėje literatūroje nesutikta, tačiau kontrolės funkcija mokslininkų (Stoškus, Beržinskienė, 2005), kaip viena iš valdymo funkcijų yra įvardijama.

Informantė, dirbanti vidutinėje įmonėje direktoriaus pavaduotoja, nurodė, kad personalo valdymas yra struktūros formavimas. Vadinasi, personalo valdymas priimamas kaip konkrečių funkcijų darbuotojų paskyrimas, numatant, kuris darbuotojas už kurias veiklas ir atliekamas funkcijas bus atsakingas. Taigi patys dirbantieji personalo valdymą gali suprasti kaip organizacinės struktūros sukūrimą ir įgyvendinimą įmonėje. Šis atsakymas pateiktas vidutinio dydžio įmonės informanto, todėl suprantama, kad organizacinės struktūros formavimas ir veiklos pagal ją įgyvendinimas yra labiau pastebimas tose įmonėse, kuri dirba daugiau darbuotojų.

Informantas, turintis nedidelę darbo patirtį teigia, kad personalo valdymas, pirmiausia yra bendro tikslo kėlimas. Tokia personalo valdymo samprata parodo, kad įmonės darbo organizavimas yra susijęs su bendro tikslo įgyvendinimu tiek iš administracijos, tiek iš darbuotojų pusės. Vadinasi, personalo valdymas yra reikšmingas ir įmonės veiklos rezultatams, ir kiekvienam darbuotojui individualiai.

Apibendrinant galima teigti, kad personalo valdymas informantų požiūriu apibrėžiamas nevieningai, tai rodo, kad šios veiklos apibūdinimas yra sudėtingas ir dirbantiems su personalu darbuotojams. Tačiau galima pastebėti, kad išsakyta nuomonė atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamiems apibrėžimams ir įvardijamoms personalo valdymo veikloms bei valdymo funkcijoms. Mažos įmonės darbuotojų požiūriu, personalo valdymas yra susijęs su darbuotojų kontrole ir galimybe artimiau ir geriau pažinti darbuotojus, o vidutinės įmonės darbuotojai pastebi ir organizacinės struktūros įtaką personalo valdymo veiklų įgyvendinimui. Taip pat vidutinės įmonės darbuotojai aiškiau pastebi personalo valdymo veiklų įvairovę.

2.3.2. Personalo planavimo, paieškos ir atrankos procesų įgyvendinimas įmonėse „Langvora“ ir „Volvega“

Mokslinėje literatūroje personalo valdymas dažniausiai įvardijamas kaip atskirų personalo valdymo veiklų organizavimo įgyvendinimas. Kaip vienas pradinių personalo valdymo aspektų yra darbuotojų planavimas, paieška ir atranka, nes nuo šių personalo valdymo veiklų prasideda įmonės ir darbuotojo bendradarbiavimas. Šioms veiklos sritims įtakos turi darbuotojų kaita, kadangi naujų darbuotojų yra ieškoma tuomet, kai atsiranda nauja darbo vieta arba tuomet, kai steigiama nauja įmonė ar jos padalinys. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kokia darbuotojų kaita yra stebima analizuojamose įmonėse (žr. 2.4 lent.).

Darbuotojų kaitos transporto įmonėse situacija

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Inform.
Darbuotojų kaita ir veiksniai, turintys įtakos kaitai	Labai didelė vairuotojų kaita	1. <..Vairuotojų kaita dažna, nes vairuotojų netenkina darbo sąlygos, atlyginimas...> 2. <..todėl vairuotojai arba patys savo noru išeina iš darbo arba yra atleidžiami kaip netenkinantys pagal kvalifikaciją ir nemokėjamą užsienio kalbos..> 3.<..kaita pas mus gana dažna, kalbant apie vairuotojus..> 4.<..jeigu vairuotojas susiranda kažką Baltarusijoje ar Ukrainoje, važiuoti į kitas šalis, kur jam yra geresnės sąlygos..> 5. <..vairuotojai yra pakankamai kvalifikuoti turbūt tam darbui, bet jų kaita yra didesnė..> 6.<..vairuotojai tai keičiasi, jie migruoja, išeina ateina..>.	[1]; [1]; [5]; [5]; [6]; [6]; [7]; [1]; [2]
	Administracijoje kaita nedidelė	1.<..administracijoje keitėsi mažai darbuotojai, kadangi išėjus darbuotojui apkraunami kiti darbuotojai naujais darbais..> 2.<..kol kas vadybos skyriuje kaitos nėra..> 3.<..administracijos kaita nedidelė..> 5.<..tiek administracijoje, tiek tarp mechanikų, garažo darbuotojų kaitos išvis nėra..> 6.<..kas susiję su administracija yra seni..>	[1]; [2]; [3]; [5]; [6]
	Kaita nedidelė	1.Kaitos praktiškai nėra, visi darbuotojai pastovūs. 2.<..šiuo metu darbuotojų kaita labai maža..>	[4]; [8]

Remiantis informantų atsakymais matyti, kad didesnė darbuotojų kaita transporto įmonėse yra stebima tarp tolimųjų reisų vairuotojų. Vairuotojų kaitą transporto įmonėse lemia įvairios priežastys, dažniausia kaitos priežastis yra netenkinančios darbo sąlygos ir darbo atlygis. Labai svarbu tai, kad tolimųjų reisų vairuotojai yra gana paklausūs darbo rinkoje, todėl dažnai turi galimybes keisti įmonę, ieškodami geresnių darbo sąlygų ar darbo atlygio. Lietuvos įmonėse vis dažnesnė situacija, kuomet dirbti yra priimami trečiųjų šalių vairuotojai, tačiau jie ne visuomet patenkina darbdavių poreikius. Reikia pastebėti, kad informantų atsakymuose atsispindėjo ir dabartinė situacija dėl Covid-19 pandemijos, kuri taip pat turėjo įtakos vairuotojų kaitai, nes vairuotojai nebenorėjo važiuoti į ilgalaikius reisu, dėl ko keitė darbo vietą ar pobūdį. Pagal vidutinės įmonės informantes, administratorės bei vyr. finansininkės atsakymus matyti, kad vidutinėje įmonėje yra fiksuojama nedidelė vairuotojų kaita. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad didesnėse transporto įmonėse vairuotojai turi geresnes darbo sąlygas ir gauna stabilesnį darbo užmokestį. Mažesnė transporto įmonė turi aktyviai konkuruoti vežėjų rinkoje, todėl ne visuomet turi galimybę mokėti aukštą darbo atlygį darbuotojams, tai turi didžiausią įtaką tolimųjų reisų vairuotojų kaitai.

Tiek vidutinėje tiek mažoje transporto įmonėse yra fiksuojama labai maža darbuotojų kaita administracijos padalinyje. Vadinasi, administracijoje dirbantys darbuotojai labiau prisirišę prie turimų darbo sąlygų, juos tenkina gaunamas darbo užmokestis ir galima daryti prielaidą, kad administracijos darbuotojams yra sudėtingiau keisti darbo vietą, nes kvalifikuotų darbuotojų paklausa darbo rinkoje nėra tokia didelė. Lyginant abiejų įmonių informantų atsakymus matyti, kad vidutinio

dydžio transporto įmonėje darbuotojų kaita yra mažesnė, todėl galima teigti, kad daugiau transporto priemonių ir darbuotojų turinti įmonė gali labiau tenkinti darbuotojų poreikius sudarydama sąlygas dirbti su naujesne ir tvarkingesne transporto priemone bei mokėti didesnę darbo atlygį.

Dėl personalo kaitos problemų ir naujų darbuotojų poreikio atliekamas reikalingų darbuotojų planavimas ir paieškos, todėl buvo aiškinamasi, kaip yra įgyvendinamas darbuotojų poreikio planavimas analizuojamose įmonėse (žr. 2.5 lent.).

2.5 lentelė

Darbuotojų poreikio planavimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Inform.
Darbuotojų poreikio planavimas	Priežastys darbuotojų poreikio planavimui	1.Planavimas tai per tiek metų gal įaugęs daugiau į nuojautą..> 2.<..vairuotojas jau ieškosi kitos darbovietės ir tada prasideda paieška kito žmogaus, kito vairuotojo. 3.<..planavimas vyksta iš anksto jau žinant, kad darbuotojas išeis iš darbo, tai ir pradeda ieškoti pakeisti tą darbuotoją..> 4.Plano nėra, nes keičiasi tik tolimųjų reisų vairuotojų poreikis, priklausomai nuo turimo transporto poreikio 5.<..Jeigu išeina darbuotojas iš darbo, ieškoma..>	[2]; [2]; [3]; [4]; [1]
	Darbuotojų poreikis, padiktuotas darbo situacijos	1.Personalo poreikis yra numatomas pagal atliekamų darbų apimtį..> 2. Palei darbo apimtį, priklauso nuo darbo apimtį..> 3. Kad planuoti poreikius žiūri kiek mašinų turi, tai yra toks tankis..> 4.Priklauso nuo vilkikų skaičiaus, jei parkas didėja dešimtimis, automatiškai reikalingas ir jiems personalas..> 5<..jei parkas didėjo keliais vilkikais, didėja tik vairuotojų skaičius, jei parkas padidėja dešimtimis, tokiu atveju atsiranda papildomų vadybininkų poreikis.	[1]; [5]; [6]; [7]; [8]

Analizuojant pateiktus informantų atsakymus nustatyta, kad darbuotojų poreikio planavimas transporto įmonėse įgyvendinamas atsiradus priežastims planuoti darbuotojų poreikį bei įvertinant situaciją.

Kaip matyti pagal informantų atsakymus, kažkokio išankstinio darbuotojų poreikio nėra numatoma, mažoje įmonėje akcentuojama, kad ieškoti darbuotojų pradeda tik tada, kuomet atsilaisvina darbo vieta.

Dažniausiai transporto įmonėse ieškant naujų darbuotojų yra atsižvelgiama į priežastis, kurios atskleidžia, jog yra reikalinga numatyti naujų darbuotojų paiešką ir atranką. Darbdaviai yra informuojami jau turimų darbuotojų, kad jie ieškosi kito darbo arba yra žinoma, kad dėl tam tikrų priežasčių išeina iš darbo. Informantų atsakymuose nurodyta, kad planuoti darbuotojų kaitą reikalinga tik įvertinant tolimųjų reisų vairuotojų kaitą. Vadinasi, transporto įmonėse yra aktualus tik tolimųjų reisų vairuotojų atsinaujinimas, nes kitų pareigybių darbuotojų kaita nėra didelė.

Darbuotojų poreikis yra planuojamas tik susiklosčius darbinei situacijai, kuomet didėja darbo apimtys, ir tokia situacija yra reikšminga vidutinio dydžio transporto įmonei. Įmonei plečiant savo veiklą ar įsigijus naujų autovežių, plečiant automobilių parką atsiranda poreikis priimti ir naujus darbuotojus. Dažniausiai yra būtina priimti naujus tolimųjų reisų vairuotojus, tačiau, priimant dešimt vairuotojų, jau reikia priimti ir transporto vadybininką. Todėl darbuotojų poreikio planavimas yra būdingesnis didelį darbuotojų skaičių turinčioms transporto įmonėms, kurios turi didesnes galimybes plėsti savo veiklą.

Suplanavus darbuotojų poreikį, ar esant situacijai, kuomet primami nauji darbuotojai, įgyvendinama darbuotojų paieška. Taigi buvo aiškinamasi, kokie darbuotojų paieškos metodai ir būdai yra taikomi transporto įmonėse (žr. 2.6 lent.).

2.6 lentelė

Darbuotojų paieškos metodai ir būdai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Inform.
Administracijos darbuotojų paieškos metodai ir būdai	Vieši skelbimai ir portalai	1.Administracijos darbuotojai atrenkami skelbimų portalų pagalba, gyvo pokalbio metu atsižvelgiant į patirtį, turimas žinias reikalingas pozicijai užimti. 2.<..administracijos yra informaciniai portalai, tai dedam į darbo birža visada..> 3.Administracijos visi darbuotojai buvo priimti pagal įdėtus skelbimus užimtumo tarnybos puslapyje..>	[4]; [6]; [8]
	Privatūs portalai	1.<..sakykim online, kažkokią vieną ten tokią privačią turim kurią naudojam..>	[6]
Vairuotojų paieškos metodai ir būdai	Darbo skelbimai	1.<..deda skelbimus į įvairius portalus, skirtus trečiųjų šalių darbuotojams..> 2. <..naudojamės paprasčiausiai skelbimų įkėlimu internete..> 3. Vairuotojai dažniausiai per pažintis arba skelbimus 4. Vairuotojus ieško pagal skelbimus ir personalo atrankas įmonės ne ES šalyse..> 5. <..dedamas skelbimas arba ieškoma per įdarbinimo agentūrą...> 6.<..skelbimai ant transporto priemonių yra ant mikroautobusų..>	[1]; [2]; [7]; [8]; [1]; [6]
	Rekomendacijos ir pažintys	1.<..pagal rekomendacijas ateina žmonės..> 2.<.. Pažintys, konkursai..> 3.<..kolegų, draugų rekomendacijos, kitų žmonių pasiūlymai...> 4. geriausias būdas, tai rekomendacijos iš lūpų į lūpas..> 5.<..Vairuotojai priimami pagal rekomendacijas dažniausiai..> 6.<..ieškoma per pažįstamus..> 7<..Pirmiausia gal ten ieškai per vairuotojus, atsiliepinimus, kad galbūt atsiras kolega, kuris ten būtų garantuotas už jį..>	[2]; [5]; [3]; [4]; [4]; [1]; [6]

Kaip rodo pateikti informantų atsakymai, vairuotojai ir administracijos darbuotojų paieška yra skirtinga. Vairuotojai į transporto įmones ieškomi pateikiant darbo skelbimus, vadovaujantis rekomendacijomis, o administracija tik skelbimais viešais arba turint privatų portalą.

Dažniausiai tolimųjų reisų vairuotojų transporto įmonės ieško patalpindamos darbo skelbimus įvairiuose darbo paieškos svetainėse. Taip pat informantų teigiama, kad darbo skelbimai yra teikiami ir į ES šalių darbo rinkų skelbimus. Vadinasi, vienas esminių darbuotojų paieškos metodų yra skelbimas įdarbinimo agentūros svetainėje ir kituose darbo paiešką organizuojančiose internetinėse svetainėse.

Pagal pateiktus informantų atsakymus matyti ir tai, kad transporto įmonėse yra pasirenkami darbuotojai vadovaujantis jau turimų darbuotojų rekomendacijos ir pažintimis, tai parodo, jog reklama „iš lūpų į lūpų“ yra reikšminga ir ieškant darbuotojų. Taigi reikėtų pastebėti, kad tolimųjų reisų vairuotojų poreikis yra didelis, kaip ir jų pasirinkimo galimybės, tačiau tai yra labai atsakingos pareigos, todėl šių darbuotojų paieška ir atranka turėtų būti labai apgalvota ir įvertintas kiekvienas kandidatas.

Tačiau vidutinės įmonės informantų buvo pastebėta, kad administracijos darbuotojai yra pasirenkami taip pat pagal skelbimus, tik akcentuojamas darbo pokalbis, kurio metu yra analizuojama darbuotojo

patirtis, turimos žinios ir tai, kiek jis atitinka įmonės keliamus reikalavimus. Administracijos darbuotojai dažniausiai yra ieškomi Užimtumo tarnybos internetinėje svetainėje, tik tolimųjų reisų vairuotojų paieška yra įgyvendinama skelbimus talpinant įvairiose svetainėse ir ES šalių bei trečiųjų šalių internetinėse svetainėse. Taip pat vidutinėje įmonėje taikomas privatus online portalas darbuotojų paieškoms, todėl galima daryti prielaidą, kad vidutinė įmonė intensyviai taiko įvairius darbuotojų paieškos būdus.

Darbuotojų atrankos proceso įgyvendinimas yra labai svarbus dėl to, kad apsirikus ir pasirinkus netinkamą darbuotoją, įmonė nukenčia ir finansiškai ir profesionaliai. Vadinasi, atrankos procesas yra ganėtinai svarbus transporto įmonėms, todėl buvo aiškinamasi, kaip yra įgyvendinamas atrankos procesas transporto įmonėse (žr. 2.7 lent.).

2.7 lentelė

Atrankos įgyvendinimas ieškant naujų darbuotojų

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Inform.
Atrankos proceso įgyvendinimas transporto įmonėse	Atrankos pokalbis	1.Atrankos metodas yra toks, kad pagrinde tai yra pokalbis su žmogumi gyvai, kad suprasti ant kiek jis yra kompetentingas..> 2.Po pokalbio yra ruošiami dokumentai..> 3.<.. pirminis pokalbis su atsakingu asmeniu ir antrinis pokalbis su vadovybe..> 4.<...yra telefoninio pokalbio metu atrenkami, o jei yra galimybė, tai žmogus atvyksta pas transporto vadybininką ir direktorių pokalbiui...>	[2]; [2]; [4]; [1]
	Kandidatų savybių patirties lyginimas ir	1.<...lyginami darbuotojai su kitais, pagal jo žinias, išsilavinimą, stažą. 2.Lyginami potencialūs darbuotojai vienas su kitu ir tinkamiausiems pasiūlomas darbas. 3.<...pagrindas yra visgi patirtis, jeigu yra didelė patirtis ir žmogus neturi blogų įpročių su alkoholiu ar dar su kuo..> 4. <...Jei administracija, tai privalomas yra rusų kalbos mokėjimas, nes 70 proc. mūsų darbuotojų yra rusakalbiai...> 5.Viena iš sąlygų, kad vairuotojas mažiausiai metus turi būti išdirbęs vairuotoju. 6. Didelis privalumas patirtis, darbas Europoje, nes tai rodo, kad žino Europos taisykles, kalbą, pažysta kelius, sienas ir su tokiais vairuotoju paprasčiau dirbti bei mažiau netikėtumų. 7. <..svarbus momentas, kad darbuotojas lengvai bendrautų, būtų raštingas dirbant su kompiuteriu..>	[3]; [4]; [2]; [8]; [7]; [7]; [8]
	Bandomasis laikotarpis	1.<..paskui jau žiūrime pagal bandomąjį laikotarpį, 3 mėnesiai...>	[5]
	Pirmasis išpūdis	1.<..o dažnai būna atrenkami tokie žmonės pagal pirmą išpūdį, jei žmogus moka save pateikti gražiai, tai ir būna priimamas...>	[1]
	Patikra buvusioje darbovietėje	1.Tai pirminis toks būna, kad tiek vairuotojai, tiek iš administracijos esantį žmogų, pradžioje pasiskambinama į buvusią darbovietę ir klausiama informacijos apie tą konkretų asmenį..>	[5]
	CV atranka	CV atranka	[4]
	Telefoninis pokalbis	Vairuotojai atrenkami pagal turimą kvalifikaciją telefoninio pokalbio metu.	[1]
	Situacinis pasirinkimas	<..esant skubiam poreikiui, jeigu nėra kam važiuoti, yra priimamas pirmas paskambinęs žmogus, ieškantis darbo..>	[1]

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad darbuotojų atranka transporto įmonėse dažniausiai yra įgyvendinama organizuojant atrankos pokalbį. Tai yra vienas pagrindinių metodų pasirenkant naujus darbuotojus. Atrankos pokalbis įmonėse yra skiriamas į pirminį ir antrinį. Pirminis pokalbis yra organizuojamas su atsakingu už darbuotojų atrankos procesą asmeniu, o antrinis pokalbis

vidutinio dydžio įmonėje yra organizuojamas su įmonės vadovu. Mažose įmonėse atrankos pokalbis yra organizuojamas tik su personalo skyriaus atstovu.

Po vieną informantą nurodė, kad kartais darbuotojai pasirenkami pagal pateiktus CV, atrenkami telefoninio pokalbio metu, ar esant skubiam vairuotojo poreikiui, pasirenkamas pirmasis darbo ieškantis kandidatas, tačiau jis yra iš naujo vertinamas po pirmojo reiso. Vadinasi, galima teigti, kad transporto įmonėse, nesvarbu, kokio jos dydžio būtų, dažniausiai yra reikalingi tolimųjų reisų vairuotojai, kurių pasirinkimas dažniausiai įgyvendinamas pagal darbo skelbimus, vadovaujantis rekomendacijomis, retais atvejais tolimųjų reisų vairuotojai pasirenkami remiantis CV, telefoninio pokalbio metu ar sprendžiant skubias situacijas, pasirenkamas kandidatas, kurio patirtis nebuvo vertinama.

Atrankos pokalbio metu transporto įmonėse yra siekiama įvertinti visas kandidatų turimas savybes ir patirtį, palyginti šiuos aspektus ir pasirinkti tinkamiausią kandidatą. Labai svarbus aspektas pasirenkant naują darbuotoją yra jo turimos patirties analizė. Pokalbio metu yra įvertinama darbuotojo patirtis, gebėjimas kalbėti užsienio kalbomis, labai svarbu yra tai, kad priimamas į pareigas vairuotojas būtų bent metus išdirbęs vairuotoju. Akcentuojama turima patirtis Europoje, bendravimo ypatumai, gebėjimas dirbti su informacinėmis technologijomis. Daug darbuotojų turinčiai transporto įmonei yra svarbu, kad būsimi darbuotojai mokėtų rusų kalbą, kadangi didžioji dalis jų darbuotojų yra rusakalbiai. Vadinasi, pasirenkant tolimųjų reisų vairuotojus labai svarbus akcentas priimant į darbą yra turima kuo įvairesnė patirtis važiuojant europiniais maršrutais, užsienio kalbos mokėjimas ir gebėjimas naudotis informacinėmis technologijomis.

Vidutinio dydžio transporto įmonėje naujai atrenkamiems vairuotojams yra taikomas 3 mėnesių bandomasis laikotarpis, tačiau mažoje transporto įmonėje tokia galimybė išbandyti naujus darbuotojus nėra taikoma. Taip pat, pagal pateiktą vieno informanto atsakymą, matyti, kad vidutinėje įmonėje yra renkama informacija apie naujai priimamą darbuotoją jo buvusioje darbovietėje. Tokios informacijos nauda įmonei yra galimybė daugiau sužinoti apie kandidatą, išsiaiškinti jo turimus gebėjimus ir informaciją dėl žalingų įpročių.

Apibendrinant galima teigti, kad personalo planavimo, paieškos ir atrankos procesų įgyvendinimas transporto įmonėse organizuojamas naudojantis pačiais paprasčiausiai darbuotojo paieškos metodais. Reikia pastabėti, kad mažoje transporto įmonėje nauji darbuotojai ieškomi tik tuomet, kai atsilaisvina darbo vieta. Iš dalies darbuotojo poreikis yra planuojamas vidutinėse transporto įmonėse, kuomet atsiranda galimybė plėsti veiklą, steigti naujus padalinius ar numatant įsigyti naujų automobilių. Mažoje transporto įmonėje organizuojamas tik vienas atrankos pokalbis arba išsiaiškinamos kandidato savybės telefonu, o vidutinėje įmonėje yra galimybė organizuoti du atrankos pokalbius, tai leidžia atidžiau įvertinti būsimus darbuotojus. Mažoje transporto įmonėje akcentuojamas dažnas pirmas išpūdis, darbuotojo gražus pateikimas ar priimamas pirmas paskambinęs žmogus, vadinasi maža įmonė darbuotojų paieškai ir atrankai skiria per mažai dėmesio. Galima teigti, kad įmonė nesugeba suplanuoti, kada bus reikalingas darbuotojas, todėl stringa paieškos bei atrankos priemonės. Tačiau, reikia pastebėti, kad abiejose įmonėse yra naudojamos ir pažįstamų žmonių rekomendacijos bei siūlymais.

2.3.3. Personalo veiklos vertinimo ypatumai įmonėse „Langvora“ ir „Volvega“

Viena iš personalo valdymo veiklų yra darbuotojų veiklos vertinimas. Todėl buvo aiškinamasi, kaip yra įgyvendinamas veiklos vertinimas transporto įmonėse (žr. 2.8 lent.).

2.8 lentelė

Darbuotojų veiklos vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Inform.
Administracijos darbuotojų veiklos vertinimas	Vertinimo veiklos trūkumas	1.<..specialus darbuotojų vertinimas nėra atliekamas 2. Na individualiai tai ne..> 3. Administracijos skyriuje veiklos vertinimo nėra..> 4.<...rezultatai atsispindi savalaikiame užsakymų įvykdyme. Klaidų nebuvime. 5.<..gal mane kažkaip įvertina,aš nežinau..>	[4]; [6]; [1]; [4]; [5]
	Veiklos vertinimo būdai	1.<..mes kiekvieną mėnesį, pagal tam tikrus darbus kuriuos jie turi, žiūrim ką padarė, kiek padarė...> 2.<..Yra tokių ataskaitų programėlė kur žiūrime kiekvieną mėnesį, kad būtų padaryti darbai. 3.<..turbūt atlikti ar neatlikti darbai kalba patys už save. 4.<..VMI patikrinimo metu dažniausiai pastebimi rezultatai, trūkumai..> 5. Pagal norą dirbti. Vieni laukia iki paskutinės minutės, kad atlikti darbus kiti neskubėdami apimdami visus privalomus darbus daro viską po truputį, įsigilindami..> 6. <...darbo greitį, norą dirbti ir padaryti šiek tiek daugiau negu yra prašoma. 7.Tiesiog stebėjimas, ar darbai atlikti...>	[6]; [6]; [1]; [3]; [7]; [8]; [3]
Vairuotojų veiklos vertinimas	Konkrečių veiklos vertinimo metodų nebuvimas	1.<...pagal tai kaip atliko savo tiesiogines ir netiesiogines pareigas, 2.<..ar moka bendrauti su klientais, kolegomis...> 3.<... o svarbiausia, tai turi įtikinti transporto vadybininkui..> 4. <..Mes stebime kaip vairuotojai atlieka savo užduotis ir jei kažkas negerai kreipiamės į vadovus. 5.Visada labai smagu, kai darbuotojas pasiūlo kažką pakeisti, t. y. palengvinti ir pagreitinti darbų įvykdymą. 6. Na tokio kaip veiklos vertinimo pas mus ir nėra	[1]; [1]; [1]; [7]; [8]; [2]
	Kiekvieno mėnesio vertinimas	1.Veiklos vertinimas pasirodo po tam tikro reiso ir matosi rezultatai, kuro sąnaudos, kiek yra papildomų kilometrų, kiek yra papildomų išlaidų ir tt.. 2.<..Vertinama po kiekvieno reiso 3.<..Vairuotojai tikrinami po kiekvienos komandiruotės. 4.<...turi tam tikrus uždavinius, kuriuos iškelia vairuotojui, kaip pavyzdžiui ekonomišką važiavimą, kad kuro sąnaudos būtų tam tikra norma...> 5. Daugiau pašaliniai jų darbai vertinami, kaip pakrovimo, diržų sudėjimas, supratimas apie krovinį, informacijos dalinimasis laiku..>	[2]; [6]; [3]; [5]; [5]

Pagal pateiktus informantų atsakymus matyti, kad transporto įmonėse darbuotojų veiklos vertinimas mažai akcentuojamas. Mažoje transporto įmonėje administracijos veiklos vertinimas yra spontaniškas, nepasirenkant ir nenumatant konkrečių veiklos vertinimo metodų. Vertinant darbuotojų veiklą yra atsižvelgiama į darbo atlikimą, tačiau vertinama subjektyviai, remiantis konkretais

padalinio vadovo ar transporto vadybininko nuomone. Konkretesni kriterijai sudaro vairuotojų vertinimą, kiek kuro sunaudoja ar kiek papildomų išlaidų.

Vairuotojų veiklos vertinimas vidutinėje transporto įmonėje taip pat konkretesnis ir kiekviena komandiruotė yra analizuojama. Tačiau įmonėje matomas ne tik vairuotojų vertinimas, tačiau ir administracijos darbuotojų konkretesni kriterijai, kaip mėnesinis darbų atlikimo vertinimas, konkrečių pateiktų uždavinių įgyvendinimas. Taip pat pagal vidutinės įmonės informantus, administratorę ir vadybininką, įmonė neatlieka vertinimų arba darbuotojai to nežino, todėl galima suprasti, kad direktoriaus pavaduotoja teigdama, kad vertinimas yra atliekamas kiekvieną mėnesį ir yra naudojama vertinimui ataskaitų programėle, vertina darbuotojus jiems tai tiesiogiai nepastebint.?

Informantų atsakymai rodo, kad veiklos vertinimo trūksta abiejose įmonėse. transporto įmonėse nėra akcentuojamas darbuotojų veiklos vertinimas iš esmės, todėl galima daryti prielaidą, kad privataus verslo įmonėse nėra akcentuojamos įstatymų nuostatos, pagal kurias veiklos vertinimas taikomas valstybės ar savivaldybės įmonėse.

Tai, kad transporto įmonėse darbuotojų veiklos vertinimas yra taikomas fragmentiškai, nėra sukurtos sistemos atskleidė informantų atsakymai, todėl įdomu išsiaiškinti jų požiūrį į tai, kokią naudą duoda darbuotojų veiklos vertinimas įmonei ir patiems darbuotojams (žr. 2.9 lent.).

2.9 lentelė

Veiklos vertinimo svarba įmonei ir darbuotojui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Inform.
Veiklos vertinimo svarba įmonei ir darbuotojui	Įmonei teikiama nauda	1.<..kad reikėtų atidžiau parinkti darbuotojus..> 2. Na organizacijai tai aišku yra, pas mus į piniginę išraišką viskas atsiverčia..> 3.<..kad įmonė išlošia, todėl, kad tavo visas informacijos panaudojimas tinkamoj vietoj, tinkamu laiku, tiesiogiai gali veikti įmonės rezultatą iš materialios pusės..> 4.Įmonei tai svarbu dėl pelningumo didinimo. Suprasti kiek kompetencijos turi dirbti darbą įmonėje. 5.Organizacijai, tai, kad žinotum realią situaciją ar tu dirbi gerai, ar uždirbi..> 6.<..veiklos vertinimas leistų išvengti klaidų..> 7.Dėl įmonės ateities, reikia stebėti, analizuoti padarytas klaidas, kaip užkirsti joms kelias, kad vėl tai nenutiktų..> 8.<..kiekviena įmonė privalo vertinti savo veiklos efektyvumą, kitaip ilgai išgyvens jei neįvertins įvykių, pokyčių bei įvairių kitų veiksmų..>	[1]; [2]; [5]; [3]; [6]; [4]; [7]; [8]

2.9 lentelės tęsinys

	Nauda darbuotojui	1.Čia yra svarbus tarpusavio darbdavio atstovo ir darbuotojo ryšys..> 2.O darbuotojui vertinimas tai ne visada patinka, nes kiekvienam darbuotojui, kiekviena kontrolė jiems negerai, jiems nepatinka..> 3.<..jam vertinimas aš manau vis tiek kritika niekam nepatinka, o tai yra įvertinimas, kad pasakai gerai..> 4.Darbuotojui tai stimulus tobulėti, pasitempti, sužinai kur pasitaisyti klaidas..> 5.<..darbuotojui nemalonių situacijų, pasiaiškinimų ir padėtų išlaikyti gerą emocinę būklę. 6.<..vertinimas irgi mumis skatintų konkuruoti, kas atneša, sveiką konkurenciją visą laiką..> 7.Manau ir atmosfera darbe, jeigu žmogus dirba atsipalaidavęs jis daugiau padaro nei stovi jam už nugaros..> 8.<..norisi suprasti kiek padarai ir kaip tai padarai, tai padeda lyginant savo darbą su kolegos. 9.<..jeigu dar tai atsižvelgiama į jo darbo rezultatus ir materialiai, tai kyla konkurencija..> 10.<..o vis tiek visada geriausias įvertinimas darbuotojui yra premija. 11.Darbuotojas turi pajusti konkurencijos skonį, kad motyvuotų save padaryti geriau nei yra.	[1]; [2]; [6]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [5]; [6]; [8]
--	-------------------	--	---

Analizuojant informantų atsakymus matyti, kad veiklos vertinimo nauda darbuotojui ir įmonei yra atskiriama, tačiau stebima, kad įvardijami tiek neigiami, tiek teigiami aspektai. Nurodydami veiklos vertinimo naudą organizacijai, informantai, teigia, kad veiklos vertinimas atsiremia į įmonės finansus, todėl tikėtina, kad gerai įvertinus darbuotojo veiklos rezultatus jam yra didinamas darbo atlygis. Tokius aspektus labiau akcentuoja mažos įmonės informantai. Tačiau šioje situacijoje galima išvelgti naudą darbuotojui, kuris gerai dirbdamas yra paskatinamas didesniu darbo atlygiu.

Daugiausia informantų, kaip darbuotojų veiklos vertinimo naudą įmonei, įvardino pačios įmonės poreikio atsirinkti kvalifikuotus darbuotojus, įgyvendinimą. Taigi įmonėje darbuotojų veiklos vertinimas leidžia pasireikšti konkurencijai tarp darbuotojų, pamatyti klaidas ir siekti jų išvengti.

Informantai, kalbėdami apie veiklos vertinimo naudą darbuotojams, akcentuoja nuostatą, kad darbuotojai nenori būti vertinami, kadangi informantų požiūriu, jie geriau atlieka savo pareigas, kai nejaučia spaudimo ar kontrolės. Tokia nuostata labiau būdinga mažos įmonės informantų atsakymuose. Vadinasi, darbuotojai, dirbantys mažose transporto įmonėse jaučiasi daugiau kontroliuojami nei vertinami. Reikia pastebėti, kad pats veiklos vertinimas darbuotojams leidžia konkuruoti, palyginti savo atliekamą veiklą su kolegų atliekama veikla, leidžia pačiam pamatyti savo veiklos rezultatą, tai daugiau yra būdinga vidutinio dydžio transporto įmonėje. Taip pat vidutinio dydžio įmonėje dirbančių informantų akcentuojama, kad geriausias įvertinimas darbuotojui yra premija ar kitoks finansinis paskatinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimas transporto įmonėse nėra akcentuojamas ir įgyvendinamas pasirenkant konkrečius darbuotojo veiklos vertinimo metodus. Mažoje transporto įmonėje veiklos vertinimo praktiškai nėra, daugiau informantų akcentuojama darbuotojo priežiūra ir kontrolė. Vidutinio dydžio transporto įmonėje veiklos vertinimas įgyvendinamas akcentuojant darbuotojo veiklą prieš kiekvieną reisą ar komandiruotę, tačiau yra matuojami tik kai kurie veiklos aspektai. Taigi mažoje transporto įmonėje darbuotojų veiklos vertinimas praktiškai neįgyvendinamas, bet vidutinėje transporto įmonėje darbuotojų veiklos vertinimo aspektai yra jaučiami.

2.3.4. Personalo motyvavimo priemonės įmonėse „Langvora“ ir „Volvega“

Viena reikšmingiausių personalo valdymo dalis yra darbuotojų motyvavimas, nes mokslininkų (Viningienė (2012), Kazakevičius (2014), Stefanovič ir kt., (2020)) teigimu, motyvacija skatina dirbti geriau ir jausti pasitenkinimą darbu. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės ir būdai yra svarbiausi analizuojamose transporto įmonėse (žr. 2.10 lent.).

2.10 lentelė

Motyvacijos priemonės ir būdai transporto įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Inform.
Svarbiausios motyvacijos priemonės ir būdai	Moralinės motyvacijos priemonės	1. Svarbiausia motyvavimo priemonė yra darbuotojo gerbimas, išklausymas jo nuomonės ir randamas abiem pusėms tinkamas sprendimas..> 2.<..yra maršrutai kur vairuotojas greičiau suvažiuoja ir automatiškai jis daugiau namuose sėdi..> 3.<..jeigu jis atliks viską idealiai, tai jis gaus ir geresnį vilkiką ir geresnį maršrutą..> 4. <..bendravimas, padėjimas visapusiškai..> 5.<..kaip direktoriaus ir darbuotojo kitokio bendravimo, viskas žmogiškai, lygybė. 6.<..galima nepilna darbo diena. 7. <..tinkamai įrengtas poilsio ir valgomasis kambariai..> 8.Motyvuojama geru klimatu, kad psichologiškai tu palaikais žmogų..> 9.<..visai smagu eiti į darbą kur tau ir kolegos ir aplinka tinka, ir bendravimas..> 10.<.. poilsio aplinka irgi savo duoda...> 11.<..dėl COV-19 rizikos, darbas iš namų motyvuoja dirbti kuo geriau..>	[1]; [2]; [2]; [3]; [3]; [2]; [4]; [5]; [6]; [7]; [7]
	Materialinės piniginės motyvavimo priemonės	1.Taip pat darbuotojams yra svarbus laiku ir pagal darbą mokamas atlyginimas 2. Pirmiausia tai pinigai, atlyginimas, nes dėlto šie žmonės ir atėjo į įmonę..> 3. Premijos ir priedai darbuotojams. 4. Manau, kad visus motyvuoja darbo užmokesčio alga arba priedai..> 5.<..svarbesnis vėlgi materialioji pusė..> 6.<..manau visi nori uždirbti daugiau ir tiek. 7. Šiuo metu premijos ir papildomos pensijos įmokos..> 8.<..piniginės premijos bei papildomos pensijos įmokos..>	[1]; [3]; [4]; [6]; [5]; [6]; [7]; [8]
	Materialinės nepiniginės motyvavimo priemonės	1. <..nemokama kava, šventiniais laikotarpiais saldumynai, vaisiai..> 2. <..kažkokia kava, arbata arba vaisiais ten tave vaišina..> 3. <..vaisės įmonėje..>	[4]; [6]; [7]

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad transporto įmonėse yra taikomos moralinės ir materialinės (tiesioginės ir netiesioginės) darbuotojų motyvavimo priemonės. Vertinant moralines motyvacinės priemonės matyti, kad jos susijusios su gražiu bendravimu kolektyve ir gero mikroklimato formavimu, įrengta patogi darbo aplinka. Vairuotojų motyvacija įgyvendinama suteikiant jiems galimybę važiuoti geresnėmis ir naujesnėmis transporto priemonėmis, parenkami patogesni maršrutai, todėl tikėtina, kad patogesnės darbo sąlygos yra darbuotojus motyvuojanti priemonė. Galima teigti, kad pagarba ir dėmesys darbuotojams mažoje įmonėje yra svarbiausia moralinė priemonė, tačiau informantė dirbusi mažoje įmonėje ir turinti didžiausią darbo stažą akcentuoja kaip dažną problemą, kad darbuotojas/vairuotojas ir vadybininkas nesutaria todėl dingsta

motyvacija dirbti tarpusavyje. Galima teigti, kad įmonėje svarbi ši motyvavimo priemonė, tačiau ji neįgyvendinama. Patogesnių darbo sąlygų sudarymas yra viena svarbiausių moralinių motyvacijos priemonių vidutinio dydžio transporto įmonėje. Informantams, dirbantiems vidutinio transporto įmonėje svarbios ir nepiniginės materialinės priemonės, kad yra vaišinama nemokama kava ir vaisiais.

Analizuojant informantų atsakymus dėl materialinių motyvavimo priemonių, galima išvelgti ir patvirtinti mokslininkų (Viningienės ir kt. (2012), Sodaitytės (2017), Šostako ir kt. (2019)) nuostatą, kad geriausia motyvacijos priemonė yra tinkamas darbo atlygis ir materialinis skatinimas. Vidutinėje transporto įmonėje akcentuojamas aukštas ir darbuotojo lūkesčius tenkinantis darbo atlygis bei materialinis paskatinimas premijomis, nes joje dirbantys informantai akcentavo premijas ir papildomas pensijos įmokas darbuotojams. Vadinasi, didesnėje transporto įmonėje yra didesnės galimybės darbuotojus motyvuoti materialiai papildomai.

Mažos įmonės informantės vyr. buhalterės atsakymai leido pastebėti, kad vis tik mažesnio dydžio įmonėje yra pastebimi ir veiksniai, kurie labai trukdo darbuotojų motyvavimui. Tai darbo atlygio dalis, kuri mokama vokeliuose, kas akcentuojama mažoje transporto įmonėje bei per mažai išleidžiama į atostogas. Vadinasi, yra stebimos nepakankamos socialinės garantijos darbuotojams, kas sukelia darbuotojų nepasitikėjimą ir nepasitenkinimą.

Atsakant į papildomą klausimą dėl motyvavimo priemonių taikymo administracijos darbuotojams, buvo pastebėta, kad administracijai nėra numatytos motyvavimo priemonės, tačiau yra galimybė, atlikus darbus, susitrumpinti darbo dieną. Vadinasi, vienintelė administracijos darbuotojams taikoma motyvavimo priemonė yra teisingas darbo atlygis.

Motyvavimo priemonių taikymas, kaip rodo informantų atsakymai, darbuotojams yra reikšmingas tiek moraliniame, tiek materialiniame lygmenyje. Todėl buvo aiškinamasi, kaip informantai vertina motyvacijos sistemos veikimą savo įmonėse (žr. 2.11 lent.).

2.11 lentelė

Motyvacijos sistemos veikimo vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Inform.
Motyvacijos sistemos veikimo vertinimas transporto įmonėse	Nepalankūs motyvacijos sistemos aspektai	1.<...nebuvo patenkinta atlyginimu, o paprašius padidinti buvo atsisakyta...> 2.<...didžiausia motyvacija gauti savo uždarbį...> 3.Įmonėje neveikia jokia motyvavimo sistema, tik mokamas atlyginimas...> 4. Esame maža įmonė todėl motyvacijos daug gal ir nėra, nes patys darbuotojai neturi dėl ko konkuruoti...> 5.Motyvacija labai silpna, praktiškai jos kaip ir nėra...>	[1]; [3]; [1]; [3]; [8]
	Palankus požiūris į motyvacijos sistemą	1.Manau teigiamai, nes būtent vairuotojai yra suinteresuoti nedaryti klaidų...> 2. Geras žodis kartais reikštų daugiau nei premija...> 3. Manau, kad veikia, nes kaip ir minėjau rezultatai vertinant...>	[2]; [4]; [5]
	Motyvacijos sistemos trūkumai	1.<..tačiau trūksta motyvavimo pagyrimu. 2.<..paskatinimų dažnis turėtų būti lygus peikimams, paprastai pagirti pamirštama ir lieka užfiksuotos tik klaidos, o geri darbai dingsta lyg nebuvę...> 3.<..manau, kad veikia, tam tikros grandys...> 4.<..Na bet daugmaž manau, kad veikia, nereikia norėti, kad dirbtų kaip sau.	[4]; [4]; [6]; [6]

	Motyvavimas kaip rezultatų vertinimas	1.<..Čia labiau motyvacija už rezultatus, už skaičius..> 2. Motyvacija labiau priklauso nuo pasiektų rezultatų	[6]; [7]
--	---------------------------------------	---	-------------

Analizuojant informantų pateiktą motyvacijos sistemos vertinimą nustatyta, kad motyvacijos sistema vertinama ir palankiai, ir nepalankiai, išskiriami motyvacijos sistemos trūkumai. Mažos transporto įmonėje dirbantys informantai, nurodydami nepalankius motyvacijos sistemos aspektus teigė, kad darbuotojai nėra patenkinti darbo atlygiu, o tikėdamiesi jo padidinimo, nesulaukia palankaus sprendimo. Mažos įmonės darbuotojams atrodo, kad motyvacijos sistemos įmonėje nėra, kadangi nelabai jaučiasi darbuotojų konkurencija, kadangi per mažai darbuotojų, todėl darbo atlygis tampa beveik vienintele motyvavimo priemone. Tačiau ankstesniuose informantų atsakymuose įvardinta didelė darbuotojų kaita parodo, kad darbo atlygis tenkina ne visus darbuotojus.

Informantai, kurie nurodė palankius motyvacijos sistemos aspektus, įvardina, kad motyvuoti darbuotojai stengiasi nedaryti klaidų, tinkamai atlikti savo pareigas. Galima daryti prielaidą, kad motyvacija transporto įmonėse susijusi su veiklos vertinimu, ypač vidutinio dydžio transporto įmonėje, kur fiksuojamas ir vertinamas vairuotojo darbas po kiekvieno reiso ar komandiruotės. Informantų atsakymai parodo ir tai, kad pagarbus darbdavių elgesys su darbuotojais taip pat nuteikia gerai atlikti darbą. Taigi galima daryti prielaidą, kad motyvacija transporto įmonės darbuotojams yra reikšminga tiek moraliniu, tiek materialiniais aspektais.

Informantai savo atsakymuose, vertindami įmonės motyvacijos sistemą, išskyrė ir trūkumus. Jų požiūriu, darbuotojai per menkai yra pagiriami už gerai ir tinkamai atliktus darbus, o padarytos klaidos pastebimos visuomet, kas ypač aktualu mažoje transporto įmonėje. Taip pat informantų manymu, ne visi motyvacijos aspektai yra įgyvendinami, pastebima, kad motyvacijos sistema veikia tik tuos darbuotojus, kurie tikrai stengiasi atlikti savo darbą, nes tikrai ne visiems darbuotojams yra svarbu atlikti savo pareigas tinkamai.

Dviejų informantų nurodyta, kad motyvacijos sistema daugiau susijusi su veiklos ir darbo rezultatų vertinimu. Todėl dar kartą galima patvirtinti nuostatą, kad motyvacija turi ryšį su veiklos vertinimu, nes dažniausiai yra motyvuojami ir skatinami tie darbuotojai, kurie pasiekia atitinkamų darbo rezultatų.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacijos sistema yra taikoma tik vidutinio dydžio įmonėje, o mažoje įmonėje motyvacijos sistemos nėra, darbuotojai yra suinteresuoti gauti sutartą darbo sutartyje atlyginimą už darbą. Tačiau vidutinio dydžio įmonėje yra stebimas moralinis darbuotojų palaikymas suteikiant jiems geras darbo sąlygas, sudarant galimybes dirbti su naujesne technika ir gauti palankesnius maršrutus.

2.3.5. Personalo mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo įgyvendinimas įmonėse „Langvora“ ir „Volvega“

Darbuotojas, atlikdamas savo darbo užduotis turi būti atitinkamos kvalifikacijos, todėl šiuolaikinėje visuomenėje, kuomet labai greitai keičiasi darbo reikalavimai, modernėja technologijos, įmonėse turėtų būti kreipiamas dėmesys darbuotojo kvalifikacijai ir mokymuisi. Todėl buvo aiškinamasi, koks yra darbuotojų mokymosi ir tobulinimosi poreikis transporto įmonėse (žr. 2.12 lentelė).

Darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikis transporto įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Inform.
Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas	Mokymasis kaip paties darbuotojo poreikis	1.Darbuotojai nėra siunčiami kelti kvalifikacijos įmonės lėšomis..> 2.Kvalifikacijos, kuri būtina dėl darbo funkcijų, kėlimas yra pačių darbuotojų už savo lėšas reikalas..> 3.<..o įstatymų ir reikalavimų žinojimas yra pačio darbuotojo reikalas. 4.Buhalterija savo sritį kiek kelia, kiek domisi ir spaudą užsisako, ir yra nuotoliniai dar visi tie mokymai pagal poreikį ko reikia 5.<..tai šiek tiek į save jie tiek ir investuoja. 6. Kai vyksta pokyčiai tai svarbu, kad darbuotojas žinotų kas kada pasikeitė, o mūsų įmonėje dėl to problemų nekyla	[1]; [1]; [1]; [6]; [6]; [7]
	Mokymosi poreikio priežastys	1.<..poreikis atsiranda tik keičiantis teisės aktams susijusiems su įmonės veikla 2.<..tik tam tikroms pareigybėms 3.<..kiek tu save atnaujini, kiek tu gauni informacijos, tai tiesiogiai įtakoja visos įmonės metinius rezultatus. 4.<..vyksta kai kažkas pasikeičia Europos Sąjungos direktyvose..> 5.<..žinoma tiek kiek yra privaloma, ar atsiranda naujų reikalavimų, pvz. kaip šiuo metu mobilumo paketas	[4]; [4]; [5]; [7]; [8];
	Vairuotojų kompetencijų gilinimas	1.Būtent vairuotojai yra siunčiami metų bėgyje ar dviejų, siunčiame į kursus tam tikrų automobilių gamintojų, kad pasitobulintų ekonomiškam vairavimui. 2.<..yra kas 5-metai profesinės kompetencijos kursai	[2]; [2]
	Mokymosi nauda	3.<..Kuo daugiau darbuotojas mokės, tuo naudingesnis bus įmonei, o kuo naudingesnis bus įmonei, tuo geresnis bus ir atlyginimas.	[3]

Remiantis pateiktais informantų atsakymais galima teigti, kad darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas transporto įmonėse dažniausiai yra pačių darbuotojų reikalas, o įmonės darbuotojų mokymosi poreikio vadovai iš esmės nevertina ir neanalizuoja. Mažos įmonės informantų požiūriu, darbuotojų mokymosi poreikis įmonėse nėra numatomas ir darbuotojai mokytis įmonės lėšomis nėra siunčiami. Informantai pastebi, kad naujos informacijos žinojimas yra pačių darbuotojų reikalas. Transporto įmonėms yra svarbu, kad darbuotojai žinotų naujoves, pokyčius teisės aktuose, tačiau į tokius mokymus neinvestuoja. Įmonės vadovų požiūriu, visus reikalingus atnaujinimus ir informaciją apie tai jie pateikia darbuotojams, jų manymu, to turi užtekti darbuotojų kvalifikacijai.

Informantai išskyrė ir priežastis, dėl kurių turėtų būti įgyvendinamas darbuotojų mokymas. Viena svarbiausių priežasčių, dėl ko transporto įmonės turėtų organizuoti darbuotojų mokymą, yra teisės aktų tiek Lietuvoje, tiek Europos Sąjungoje, kaita. Vadinasi, transporto įmonių vadovams reikėtų atsakingiau vertinti teisės aktų reikalavimų atsinaujinimus, inicijuoti mokymus, kad visus pokyčius ir reikalavimus darbuotojai aiškiau suprastų ir galėtų įgyvendinti jų nuostatas.

Vidutinio dydžio transporto įmonė mokymus darbuotojams inicijuoja, tačiau gana retai. Šie mokymai ir kvalifikacijos kėlimas inicijuojamas tik vairuotojams. Kartą per metus ar dvejus vairuotojams sudaromos sąlygos pasimokyti ir pagilinti žinias ekonominio vairavimo srityje. Taip pat didesnėje transporto įmonėje kvalifikacijos kėlimas vairuotojams yra organizuojamas kas penkeri metai. Tokios mokymosi galimybės neužtikrina aukštos kvalifikacijos, nes pokyčiai transporto rinkoje

įgyvendinami dažniau, kadangi vis daugiau atsiranda naujovių siekiant aplinkosaugos tikslų, vertinant globalizacijos pasekmes.

Tik vienas informantas išskyrė mokymosi naudą įmonei, nurodydamas, kad kuo daugiau turi žinių darbuotojas, tuo didesnė nauda įmonei. Vadinasi, mokymosi ir kvalifikuotų specialistų darbo poreikis yra suprantamas, tačiau transporto įmonėse darbuotojų mokymas įmonės lėšomis nėra įmonių personalo valdymo prioritetinga sritis.

Tikslinant transporto įmonių darbuotojų mokymosi galimybes ir situaciją buvo aiškinamasi, kaip dažnai yra organizuojami mokymai darbuotojams ir kokių pareigybių darbuotojai yra siunčiami mokytis (žr. 2.13 lent.).

2.13 lentelė

Transporto įmonių darbuotojų mokymosi dažnis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Inform.
Darbuotojų mokymosi poreikių tenkinimo dažnis	Vairuotojų mokymas	1. Dažniausiai yra išleidžiami, be abejo, vairuotojai, kadangi yra kaita vairuotojų, esam priversti juos mokytis..> 2.<..O dažniausiai mokosi, aišku, vairuotojai, nes nuo jų priklauso išlaidos. 3.<..prieš vairuotojams išvažiuojant yra suteikiama visa naujausia informacija apie šių dienų mūsų situaciją..> 4.<..Taisyklės, atnaujinimai, sistemos naujinimai mūsų pačių, kurias mes naudojames, mokome su įrenginiais naujais elgtis ir visa kita, tai čia būtų apie vairuotojus..> 5.Vairuotojams kiekvieną savaitę vykdomi ekologiško ir ekonomišką vairavimo kursai..> 6. Dėl COV-19, šiuo metu nevyksta ekologiško ir ekonomišką vairavimo kursai..>	[2]; [8]; [5]; [5]; [7]; [7]
	Administracijos mokymasis	1.<..vadyba, manau, kelia savo kvalifikaciją dirbant, nes atsiranda įvairių nežinomų situacijų, kur reikia nuspręsti šiandien ir dabar. 2.Buhalterė eina į metus vieną kartą pasirenkamą seminarą, kur įmonė apmoka..> 3.Kokių pareigybių, na buhalterės aš kiek žinau irgi važiuoja..> 4.<..į seminarus eina pas mus 3 darbuotojai, 1 vadybininkas, direktoriaus pavaduotojas ir aš..> 5.<..seminarus jeigu ne nuotoliniu tai pasirinkdavo 1-2 per metus	[3]; [3]; [5]; [8]; [6]
	Neakcentuojama mokymosi nauda ir reikalingumas	1.Jokie kursai nepasakys, kaip elgtis su vienu vairuotoju, o kaip su kitu, visi skirtingai, todėl viskas priklauso nuo situacijos, o ne nuo parašytų taisyklių.	[3]
	Neorganizuojamas mokymas	1.Neorganizuojame jokių kursų, o darbuotojai nesiunčiami tobulinti kvalifikacijos, nes įmonė neskiria tam lėšų.	[1]
	Esant būtinybei	1.Tik esant būtinybei arba pasiūlo vadovai..>	[4]

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad transporto įmonėse nėra skiriamas reikiamas dėmesys darbuotojų mokymuisi. Pagal informantų atsakymus matyti, kad transporto įmonėse darbuotojų mokymas akcentuojamas tik atskiroms pareigybėms. Kaip rodo pateikti atsakymai, didžiausias dėmesys yra skiriamas vairuotojų mokymui ir kvalifikacijos kėlimui. Tokiam darbuotojų mokymo pasirinkimui didžiausią įtaką daro besikeičiantys teisės aktai Lietuvoje ir Europos Sąjungoje. Taip pat svarbu, kad vairuotojams reikia išmokti ekonomiškai vairuoti, laikytis ES reikalavimų. Pastebėtina, kad didelėje transporto įmonėje yra galimybė apmokyti vairuotojus prieš kiekvieną reisą, tačiau tai yra tik administracijos ar transporto vadybininkų informacija. Tačiau pagal

pateiktus atsakymus matyti, kad darbuotojų mokymai, siekiant gilinti įvairias jų kompetencijas, nėra įgyvendinami.

Remiantis informantų atsakymais galima teigti, kad transporto įmonės administracijos darbuotojai turi įvairesnes galimybes mokytis, tačiau mokymas akcentuojamas tik toms pareigybėms, kurios susiduria su teisės aktų pokyčiais, todėl dažniausiai mokymuose gali dalyvauti buhalteriai, kadangi teisės aktų kaita yra labai svarbi jų darbe. Tačiau reikia pastebėti, kad administracijos mokymai daugiau akcentuojami vidutinio dydžio transporto įmonėje, tai leidžia daryti prielaidą, kad didesnė įmonė turi daugiau galimybių ir lėšų skirti darbuotojų mokymui ir kvalifikacijos kėlimui.

Tačiau pagal informantų atsakymus matyti ir tai, kad darbuotojų mokymai nėra inicijuojami, nes nėra įvertinama mokymosi nauda, kadangi akcentuojama praktinė veikla, kurios metu yra įgyjamos įvairios kompetencijos. Vieno informanto įvardinta, kad mokymai darbuotojams organizuojami esant būtinybei arba pasiūlius vadovui. Reikia paminėti, kad informantai nurodė šio laikmečio mokymosi paprastesnes galimybes, nes esant karantino situacijai nemažai mokymų yra organizuojama elektroninėje erdvėje, be to, jie dažnai būna nemokami. Tačiau tokius mokymus gali rinktis darbuotojai savarankiškai. Remiantis pateiktais informantų atsakymais matyti, kad mažesnė transporto įmonė neturi galimybių organizuoti darbuotojų mokymus, o didelėje įmonėje būtų galima atrasti galimybes mokyti darbuotojus, tačiau skiriamas mažas įmonės dėmesys šiai veiklos sričiai.

Kaip rodo pateikti informantų atsakymai, darbuotojų mokymui transporto įmonėse nėra skiriamas reikiamas dėmesys, todėl buvo svarbu išsiaiškinti, kaip yra nustatomas darbuotojų mokymosi poreikis (žr. 2.14 lent.).

2.14 lentelė

Darbuotojų mokymosi organizavimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Inform.
Darbuotojų mokymosi organizavimas transporto įmonėse	Mokymosi galimybės priklauso nuo vadovo sprendimo	1. Jeigu reikia pagal įstatymus vairuotojams turėti kažkokią kvalifikaciją ar kodą, tai vairuotojas turi derinti su transporto vadybininku dėl išleidimo į kursus laiko..> 2. Visus sprendimus dėl personalo sprendžia dėl vairuotojų vadybininkai, direktoriaus pavaduotojas, transporto padalinio vadovas. 3. <..mes patys juos pačius automatiškai egzaminuojame ir netgi būna tokių situacijų, kad žiūrime ar jis pasiruošęs važiuoti..> 4. <..esant galimybei tikriname jo kompetenciją..>	[1]; [8]; [5]; [5]
	Išlaidos už mokymą yra paties darbuotojo	1. <..darbuotojas atlieka savo laisvu laiku ir už savo pinigus. 2. Dažniausiai metų pradžioje kažkas keičiasi, tai ir privaloma jau tada seminarą kažkokį perkasi ir išklauso, tai įeina į darbo struktūrą.	[1]; [6]
	Administracijos mokymai	1. <..Administracijos darbuotojai į kursus nesiunčiami...> 2. <..Dėl administracijos, mokymai nevyksta (kas liestų kvalifikaciją)..> 3. <..būna ir „vebinarus“ turim, neperseniausiai apie draudimą turėjom, tai tie tokie irhi būna	[1]; [7]; [5]

2.14 lentelės tęsinys

Mokymosi poreikio sąlygos		1.<..pravažiavo daugiau kilometrų negu privalėjo, tokiu atveju jis yra siunčiamas pasimokyti, pasitobulinti..> 2.<..Jeigu nustatomos per didelės išlaidos ieškoma kodėl, dėl ko ir ką keisti ar apmokyti. 3.<..Didžiausias poreikis išleidus naujus teisės aktus susijusius su įmonės tiesiogine veikla, keičiantis įstatymams. 4.Vairuotojams nustatome pagal nutikusius įvykius, ar kažkas dažnai pasikartoja, kas netinka įmonei, didina išlaidas..>	[2]; [3]; [4]; [7]
---------------------------	--	--	-----------------------------

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad abiejose įmonėse darbuotojų mokymosi galimybės priklauso nuo įmonės vadovo arba vadybininkų sprendimo. Tačiau mažoje įmonėje mokymuisi neskiriamas dėmesys, o vidutinio dydžio įmonėje mokymuisi šis dėmesys nėra pakankamas, nors vairuotojų veikla yra stebima ir jiems sudaromos konkurencingos darbo sąlygos.

Svarbu pastebėti, kad darbuotojų mokymasis nėra finansuojamas įmonės lėšomis, nes administracijos požiūriu, visa reikalinga informacija dėl besikeičiančių teisės aktų jiems yra suteikiama. Vadinasi, nėra akcentuojamas atskirų darbuotojų kvalifikacijos ar savišvietos mokymosi poreikis. Administracijos darbuotojų mokymai taip pat nėra akcentuojami mažoje įmonėje. Tačiau vidutinėje įmonėje reikėtų pastebėti, kad yra sudaromos sąlygos patiems norintiems tobulintis darbuotojams galimybės dalyvauti nemokamuose seminaruose ar seminaruose nuotoliniu būdu.

Pagal informantus, darbuotojų mokymosi poreikiui įtakos turi veiklos nesklaidumai, netinkamas darbo atlikimas, bet svarbiausias poreikis mokytis yra nuolatinė teisės aktų kaita, kuomet veiklą įgyvendinant būtina laikytis naujų taisyklių ir reikalavimų.

Apibendrinant galima teigti, kad transporto įmonėse skiriamas mažas dėmesys darbuotojų mokymui, bet iš dalies vidutinio dydžio įmonėse yra akcentuojamas kvalifikacijos tobulinimas. Mažoje įmonėje mokymasis yra tik paties darbuotojo reikalas, o vidutinio dydžio įmonėje akcentuojamas mokymas, atsižvelgiant į padarytas klaidas dirbant.

IŠVADOS

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad personalo valdymas kaip mokslas susiformavo XIX amžiaus pabaigoje ir kito tiek pati sąvoka, tiek jos aiškinimas. Dažniausiai mokslinėje literatūroje personalo valdymas daugelio autorių yra apibrėžiamas kaip darbuotojų planavimas, darbuotojų paieška ir atranka, atlygio sistemos, darbo apmokėjimas, darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų ugdymas, darbo santykių valdymas.

- Personalo planavimas, paieška, įdarbinimas ir adaptavimas yra pradinės personalo valdymo veiklos, kurių įgyvendinimas sudaro sąlygas ir galimybes suplanuoti būsimų darbuotojų poreikį, tinkamai juos pasirinkti ir parengti darbui pagal organizacijos nusimatytus tikslus ir poreikius.
- Darbuotojų veiklos vertinimas suprantamas kaip abipusiai naudingas procesas, kadangi darbdavys gali įvertinti, kokie darbuotojai yra naudingi, o kuriems dar reikia tobulinti savo kvalifikaciją. Darbuotojui veiklos vertinimas yra reikšmingas dėl galimybės išsiaiškinti, kiek jis yra naudingas įmonei ir kaip jo veiklą vertina įmonė. Veiklos vertinimas įmonėse atliekamas darbo trūkumams nustatyti, personalo optimizavimui (formavimui), planuojant darbuotojo karjerą, darbuotojų motyvacijai didinti.
- Darbuotojų mokymasis iš esmės reikalingas dėl jo paties galimybių, nes žinios ir įgyta kvalifikacija leidžia geriau atlikti darbą, o organizacija gali tikėtis našaus darbo ir efektyvaus rezultato. Naujausi moksliniai tyrimai atskleidžia, kad organizacijose ne tik yra inicijuojamas darbuotojų mokymas, bet ir pačios organizacijos tampa besimokančiomis organizacijomis

Atlikus empirinį UAB „Langvora“ ir UAB „Volvega“ vadovų ir personalo darbuotojų nuomonės tyrimą, nustatyta, kad abiejose įmonėse personalo veiklos yra įgyvendinamos, tik pastebimi skirtingi šių veiklų aspektai. Personalo valdymas informantų požiūriu apibrėžiamas nevieningai, tai rodo, kad šios veiklos apibūdinimas yra sudėtingas ir patiems dirbantiems su personalu darbuotojams. Tačiau galima pastebėti, kad išsakyta nuomonė atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamiems apibrėžimams. Didelių skirtumų vertinant personalo valdymo esmę tarp mažos ir vidutinės įmonių informantų nepastebėta, galima išskirti tik tai, kad mažos įmonės darbuotojų požiūriu, personalo valdymas yra susijęs su darbuotojų kontrole ir galimybe artimiau ir geriau pažinti darbuotojus, o vidutinės įmonės darbuotojai pastebi ir organizacinės struktūros įtaką personalo valdymo veiklų įgyvendinimui.

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad mažoje ir vidutinėje transporto įmonėse galima stebėti šiuos personalo valdymo įgyvendinimo skirtumus:

- *Įgyvendinant darbuotojų planavimo, paieškos ir atrankos procesus:* mažoje transporto įmonėje nauji darbuotojai ieškomi tik tuomet, kai atsilaisvina darbo vieta, vidutinėje transporto įmonėje darbuotojų poreikis yra planuojamas tik tada, kai atsiranda galimybė plėsti veiklą, steigti naujus padalinius ar numatant įsigyti naujų automobilių. Mažoje transporto įmonėje organizuojamas tik vienas atrankos pokalbis arba išsiaiškinamos kandidato savybės telefonu, o vidutinėje įmonėje yra galimybė organizuoti du atrankos pokalbius, kurie leidžia atidžiau įvertinti būsimus darbuotojus. Vidutinėje transporto įmonėje informacija apie kandidatą yra renkama ir iš jo buvusios darbovietės, tokios informacijos rinkimas padeda įmonei išsiaiškinti ir asmenines darbuotojo savybes bei išgirsti atsiliepimus. Taip pat įmonė naudoja privatų online portalą darbuotojų paieškoms, todėl vidutinės įmonės paieška yra platesnė. Abiejose analizuotose įmonėse priimant naujus darbuotojus yra naudojamos ir pažįstamų žmonių rekomendacijomis bei siūlymais.

- *Igyvendinant darbuotojų veiklos vertinimą*: darbuotojų veiklos vertinimas transporto įmonėse nėra akcentuojamas ir įgyvendinamas pasirenkant konkrečius darbuotojo veiklos vertinimo metodus. Mažoje transporto įmonėje veiklos vertinimo praktiškai nėra, daugiau informantų akcentuojama darbuotojo priežiūra ir kontrolė. Vidutinio dydžio transporto įmonėje veiklos vertinimas įgyvendinamas akcentuojant darbuotojo veiklą prieš kiekvieną reisą ar komandiruotę, taip pat administracija vertinama kiekvieną mėnesį, yra naudojama vertinimui ataskaitų programėle, tačiau ne tiesiogiai, pastebimai vertinamas darbuotojas.
- *Sukuriant darbuotojų motyvacijos sistemą*: motyvacijos sistema administracijoje yra taikoma tik vidutinio dydžio transporto įmonėje, o mažoje įmonėje motyvacijos sistemos nėra, darbuotojai yra suinteresuoti gauti sutartą darbo sutartyje atlyginimą už darbą. Tačiau vidutinio dydžio įmonėje yra stebimas ir moralinis darbuotojų skatinimas, suteikiant jiems geras darbo sąlygas, poilsio kabinetą, bei materialinis nepiniginis motyvavimas – nemokamos vaišės, kava. Taip pat akcentuojamos premijos ir kitų materialinio skatinimo priemonių taikymas.
- *Organizuojant darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą*: transporto įmonėse skiriamas mažas dėmesys darbuotojų mokymui. Vidutinio dydžio transporto įmonėse yra akcentuojamas kvalifikacijos tobulinimas vairuotojams, kuris organizuojamas atsižvelgiant į padarytas klaidas dirbant bei administracijos skyriuje akcentuojami tam tikri mokymai nuotoliniu būdu. Mažoje įmonėje mokymasis yra tik paties darbuotojo reikalas. Mokymai darbuotojams nėra finansuojami įmonės lėšomis, todėl reikalingų žinių darbuotojai semiasi apmokėdami mokymus patys.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos UAB „Langvora“ ir UAB „Volvega“ vadovams:

Organizuojant darbuotojų priėmimą ir atranką yra tikslinga įvertinti artimiausių metų darbuotojų kaitos galimybes dėl amžiaus, socialinių ar šeimos pokyčių. Atlikti vienerių metų darbuotojų išėjimo iš darbo priežasčių analizę ir numatyti priemones toms priežastims pašalinti.

Sudaryti sąlygas Šiaulių profesinio rengimo centro mokiniams atlikti praktiką įmonėse, kas leistų pažinti būsimus tolimųjų reisų vairuotojus, kuriuos būtų galima priimti laikinai dirbti atsiradus laisvai darbo vietai, o pateisinus darbdavio lūkesčius palikti nuolatiniam darbui.

Sudaryti galimybes ir vidutinės, ir mažos įmonės darbuotojams bent kartą per metus dalyvauti kvalifikacijos kėlimo mokymuose, atsižvelgiant ne tik į darbuotojo veiklos pobūdį, bet ir bendrą darbo rinkos ir teisės aktų pokyčių kontekstą, mokymosi poreikį nustatant pagal darbuotojo veiklos vertinimo rezultatus.

Pastaruoju metu, esant karantino situacijai, padažnėjo įvairių nuotolinių mokymų, todėl tikslinga dažniau nukreipti darbuotojus bent į nemokamus seminarus, kursus, kad būtų pademonstruotas įmonės poreikis turėti kvalifikuotus ir reikalingų žinių turinčius darbuotojus.

Kiekvienos įmonės vadovams tikslinga išklausti mokymus dėl administracijos ir įmonės darbuotojų veiklos vertinimo, kad būtų galima aiškiai nusimatyti veiklos kriterijus ir susikurti veiklos vertinimo sistemą įmonėse.

Rekomendacijos UAB „Langvora“ vadovui:

Kaip motyvacinę priemonę darbuotojams galima siūlyti bendras kolektyvo varžybas, išvykas su šeimomis, kad darbuotojai galėtų pasijausti labiau reikalingi įmonei.

Akcentuoti įmonės darbuotojų pasitikėjimą, sudarant palankias sąlygas jų veiklos vertinimui pasirenkant reikšmingus kriterijus: atsakingą vairavimą, laiku pristatytus krovinius, mandagų elgesį su klientais, darbuotojais tarpusavyje, aplinkosaugos reikalavimų įgyvendinimą. Apibendrinus rezultatus metų pabaigoje paskatinimui skirti premiją geriausių rezultatų pasiekusiam darbuotojui.

LITERATŪRA

1. Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Journal Human Resource management Review*, Vol. 29(1), p. 1 – 13.
2. Adomaitytė, G., Girdvainytė, V., Martinkienė V. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. *Akademinių jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos 2016*, 32 -41.
3. Adomaitienė, J. Balčiūnienė R. (2017). Asmenų, dirbančių socialinių paslaugų sektoriuje, kompetencijos ir jų tobulinimo galimybės. *Andragogika*, Nr. 8, p.71 – 83.
4. Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource management (HRM): How HRM Functions?. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 13(9), p. 412-420.
5. Ahmed ,I., Sultana, I. (2013). Employee performance evaluation: a fuzzy approach. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/profile/Imtiaz_Ahmed10/publication/236858251_Employee_Performance_Evaluation_A_Fuzzy_Approach/links/559fa89608ae3dbcbe85bd1f.pdf
6. Amir, H. (2019). Personnel Management in Islamic Framework. Prieiga internetą <http://pr.hec.gov.pk/jspui/bitstream/123456789/10646/1/Amir%20Hayat%20Personnel%20Management-Phd%20thesis.pdf>
7. Akhmetshin ,E. M., Brager ,D. K., Pokramovich, O. V., Andreyko M. N., Leynikova M. Y. (2018). Modern theoretical and methodical approaches to personnel management in manufacturing enterprises. *Journal Espacios*, Prieiga per internetą <https://www.revistaespacios.com/a18v39n31/18393111.html>
8. Armonaitė, D., Čižiūnienė, K. (2019). Darbuotojų atrankos metodai Lietuvos logistikos įmonėse: studentų patirties vertinimas. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos. Mokslo darbai*, 1(8), 8 – 12.
9. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2003) Administravimo principai. Kaunas: technologija
10. Bakanauskienė, I. Kyguolienė, A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas*. Kaunas: VDU leidykla.
11. Bakanauskas, P., Bakanauskienė, I., Darškuvienė, V. ir kt. (2011). *Organizacijų vadyba*. Vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
12. Bitinas , B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė , V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos kolegija.
13. Bril, A., Kalinina, O., Zotova, E. (2018). Increasing the efficiency of personnel management in municipal organizations controlling operational risks and fixed costs. *Eco sciences*, Prieiga per internetą https://www.mateconferences.org/articles/mateconf/pdf/2018/29/mateconf_spbwosce2018_01040.pdf
14. Borisova, O. N., Silayeva, A. A., Saburova, L. N., Belokhlostova, N. V., Sokolova, A. P. (2017). Talent management as an Essential element in a Corporate Personnel Development strategy. Prieiga per internetą <https://search.proquest.com/openview/641ac855ca286ff94e50d498384521ee/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38745>
15. Campos, R., Arrazola, Hevia J. (2017). Finding the right employee online: determinants of internet recruitment in Spanish firms. *Journal Applied Economics*, Vol. 50(1), p. 79-93.
16. Čiburienė, J, Guščinskienė, J. (2013). Žmogiškojo kapitalo veiksniai aukštojo mokykloje: studentų požiūris. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, Nr. 4(1), p. 22-32.

17. Dai, X. (2018). Proceeding of the 2018 International Conference on Education, Economics and Social Science. Prieiga per internetą <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iceess-18/25904481>
18. Daukšytė, D., Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2016). Darbuotojų pasitenkinimas veiklos vertinimu: suvokto veiklos vertinimo teisingumo ir veiklos vertinimo ypatumų empirinė analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (76), 25-42.
19. Dekoulou, P., Trivellas, P. (2015). Measuring the Impact of learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in greek Advertising Sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 175, p. 367-375.
20. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
21. Gaižauskaitė, I., Valevičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis tyrimas*. Vilnius.
22. Gajda, J. (2019). Professional adaptation of new employees to the organization. *Journal Scendo*, Vol. 1(10), p. 929-938.
23. Fedotova, M. A., Tikhonov, A. I., Novikov, S. V. (2018). Estimating the Effectiveness of Personnel Management at Aviation Enterprises. *Journal Russian Engineering Research*, 38(6), 466–468.
24. Franklin, J. (2019). Human Resource Planning Methods. Prieiga per internetą <https://bizfluent.com/list-6537853-human-resource-planning-methods.html>
25. Juodeikaitė, M., Fominienė, A. (2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Informacijos mokslai*, Nr. 74, p. 25-37.
26. Kardelis, K. (2010). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus.
27. Kazakevičius, G. (2015). Organizacijų vadovų atlygis ir jo pokyčiai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Politologija*, Nr. 1(77), p. 100 – 151.
28. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Mokymo priemonė su praktinės užduotimis. Klaipėda: Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija.
29. Luenendonk, M. (2016). What is Recruitment? Definition, Recruitment Process, Best Practices. Prieiga per internetą <https://www.cleverism.com/what-is-recruitment/>
30. Lunenburg, F. (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Vol. 14(1), p. 1-9.
31. Luobikienė, I. (2010). *Socialinių tyrimų metodika*. Kaunas: technologija.
32. Mankiewicz, K. (2020). The Recruitment Process: A Guide to Hiring Top Talent. Prieiga per internetą <https://www.jotform.com/recruitment-process/>
33. Merkys, L., Bruzgaitė V. (2013). Personalo mokymas(is) besimokančios organizacijos kūrimo(si) prielaida. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, 4(1), 43-55.
34. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 34., p. 77 – 92.
35. Merkys, L. Slušnienė, O. (2013). Personalo mokymasis – besimokančios organizacijos prielaida: aukštos kvalifikacijos specialistų reikalaujančios įmonės atvejis. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, Nr. 4(1), p. 43-54
36. Parfionova, L.J., Ginevičius R. (2017). Įmonių personalo kokybės kompleksinis vertinimas. *Veršlas XXI amžiuje*, 9(2), 154-161.
37. Petrylaitė, Ž. (2017). Žmogiškųjų išteklių verbavimo ir atrankos ypatumai Šiaulių miesto privačiame sektoriuje. *Management theory and Studies for Rural Business and infrastructure development*, 39(12), 226-233.

38. Pulist, S. K. (2017). Staff Training and Development in Open and Distance learning: A Trainers' Perspective. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, Vol. 5(4), p. 363-370.
39. Okechukwu, W. (2017). Influence of Training and Development, employee Performance on Job Satisfaction Among the Staff. *Journal of Technology management and Business*, Nr. 4(1), p. 3-16.
40. Sakalas A, Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
41. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
42. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*.
43. Shabbir, M. S. (2019). Empirical Evaluation and Effect of Training and Staff Development. *Journal of Islamic Banking and Finance*. Vol. 1, p. 87-98.
44. Sheludko, V., Minina, A., Kukaev, S. (2017). Integration of employers into the university's information systems for monitoring of target students' education and staff search. Prieiga per internetą <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8245957>
45. Stankevičienė, A., Labanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
46. Stankevičienė, A., Šarupavičiūtė, J. (2014). Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 15(1), p. 93-102.
47. Stefanovič, A., Roimerytė - Šereikienė, R. (2020). UAB „Lietwood“ darbuotojų motyvacijos tyrimas. Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų išvalgos. XVII-osios tarptautinės studentų mokslinės-metodinės konferencijos straipsnių rinkinys. Prieiga per internetą https://www.ltvk.lt/file/repository/Conference_book.pdf#page=30
48. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas. KTU leidykla.
49. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Mokojoji knyga. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
50. Šneiderienė, A., Vaitiekus, A., Vaitiekienė, J. (2020). Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 43(1), p. 45 – 57.
51. Šostakas, H., Guščinskienė, V. (2019). Šauktinių motyvavimo priemonės ir jų taikymas Generolo Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centre. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 18(1), p. 118 – 134.
52. Tarasiuk, H. N., Cherep, O. G., Levytska, I. V. (2019). Trends Personnel management Development. *Bulletin of Zaporizhzhia national University: Economic sciences*, Nr. 3(43), p.126-130.
53. Turner, F. J. (2017). Social Work Treatment – Interlocking Theoretical Approaches. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=1OAwDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=turner+\(2017\)&ots=wgCe9i0KB4&sig=R2XKkrLAFNu1MHOG9OBRiu3ARr0&redir_esc=y#v=onepage&q=turner%20\(2017\)&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=1OAwDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=turner+(2017)&ots=wgCe9i0KB4&sig=R2XKkrLAFNu1MHOG9OBRiu3ARr0&redir_esc=y#v=onepage&q=turner%20(2017)&f=false)
54. Varačinskaitė, G., Čepienė, A. (2016). Analysis of Professional Adaptation problems of social work. *Professional studies*, Vol. 2(17), p. 49-55.
55. Vaidelytė, E., Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(3), 390-404.
56. Venclova, K., Šalkova, A., Kolačkova, G. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. Prieiga per internetą https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39518712/identification_of_performance_management.pdf?1446109806=&response-content-

[disposition=inline%3B+filename%3DIdentification_of_performance_management.pdf&Expires=1605460173&Signature=VK32Npp0vc0Lds1T6BCUAaRG21FgKLPzUfO43iE28iA0WqialhcDHZh_aqkhtLZUboxO~TRRBecbDMiTEivrChA4-J59a3hP47MKYZAnRS8O~-W98Pwkp6e~SMZA1aMuxxtjUt1U570Qc0Xz0JIuPJno0ivzu8OZrEMle2qglg63dkwbMtPhxZyV5GH31VerugLikqG08TqHzOgiFWohmgJdka8-m-YfH7OwBzCz84olJqAl4gUvQsq4I8x~DfqQJyO3Xg6UToM35A--EQwgUze2-6oc0cd6Dhut52iubGrSZRLuRcZ18H8TMbhiS77hOuA-zckcr1ijzk0PePgEY7Q_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.researchgate.net/publication/316054601/figure/fig/1/figure-pdf/605460173/VK32Npp0vc0Lds1T6BCUAaRG21FgKLPzUfO43iE28iA0WqialhcDHZh_aqkhtLZUboxO~TRRBecbDMiTEivrChA4-J59a3hP47MKYZAnRS8O~-W98Pwkp6e~SMZA1aMuxxtjUt1U570Qc0Xz0JIuPJno0ivzu8OZrEMle2qglg63dkwbMtPhxZyV5GH31VerugLikqG08TqHzOgiFWohmgJdka8-m-YfH7OwBzCz84olJqAl4gUvQsq4I8x~DfqQJyO3Xg6UToM35A--EQwgUze2-6oc0cd6Dhut52iubGrSZRLuRcZ18H8TMbhiS77hOuA-zckcr1ijzk0PePgEY7Q_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

57. Viningienė, D. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and development Studies*. Vol. 6(1), p. 161-172.
58. Viningienė, D., Ramanauskas, J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmoniškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Vol. 33(4), p. 104-112.
59. Zayats, J. (2018). Relationships between personal patent and objectives strategic management by enterprise. Prieiga per internetą <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/6825/1/12.pdf>
60. Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: VDU leidykla.
61. Спивак, В. (2017). Управление персоналом: учебное пособие. Москва. Prieiga per internetą www.google.boks.lt

PRIEDAI

1 PRIEDAS

INTERVIU KLAUSIMAI

Eil. Nr.	Klausimas/ atsakymas
1.	Demografinės informantų charakteristikos Išsilavinimas: Darbo pareigos: Darbo stažas :
2.	Kaip apibūdintumėte personalo valdymą? Atsakymas:
3.	Ar dažna Jūsų įmonėje darbuotojų kaita? Kaip dažnai tenka planuoti, ieškoti ir atsirinkti naujus darbuotojus? Atsakymas:
4.	Kaip Jūsų įmonėje yra įgyvendinamas personalo poreikio planavimas? Atsakymas:
5.	Kokius darbuotojų paieškos metodus ir būdus naudojate ieškodami naujų darbuotojų? Kokius atrankos metodus ir būdus galite įvardinti kaip labiausiai pasiteisinusius arba nepasiteisinusius? Atsakymas:
6.	Kaip įgyvendinamas darbuotojų atrankos procesas įmonėje? Atsakymas:
7.	Kaip atliekate darbuotojų veiklos vertinimą? Atsakymas:
8.	Kaip manote, kokia veiklos vertinimo svarba organizacijai, ir kokia pačiam darbuotojui? Atsakymas:
9.	Kokios motyvavimo priemonės ir būdai yra svarbiausi Jūsų įmonėje? Atsakymas:
10.	Kaip vertinate motyvavimo sistemos veikimą savo įmonėje? Atsakymas:
11.	Kaip apibūdintumėte darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikį savo įmonėje? Atsakymas:
12.	Kaip dažnai organizuojate mokymus arba išleidžiate mokyti darbuotojus? Kokių pareigybių darbuotojams dažniausiai organizuojami mokymai? Atsakymas:
13.	Kaip nustatote darbuotojų mokymosi poreikį įmonėje? Atsakymas:
14.	Kokius mokymus pastaruoju metu turėjote savo darbuotojams ir kaip juos vertinate? Atsakymas:

2 PRIEDAS

INTERVIU PROTOKOLAI

Informantas 1

UAB "Langvora"

Eil. Nr.	Klausimas/ atsakymas
1.	Demografinės informantų charakteristikos Išsilavinimas: aukštasis universitetinis Darbo pareigos: vyr. Buhalterė Darbo stažas :28 m.
2.	Kaip apibūdintumėte personalo valdymą? Atsakymas: Personalo valdymas, tai vadovų sugebėjimas suprasti, pažinti savo darbuotoją ir pasiekti įmonėje naudą turint tą darbuotoją.

3.	Ar dažna Jūsų įmonėje darbuotojų kaita? Kaip dažnai tenka planuoti, ieškoti ir atsirinkti naujus darbuotojus?
	Atsakymas: Darbuotojų kaita administracijoje nedažna, tai lemia atlyginimo dydis, stabilumas kolektyve. Vairuotojų kaita dažna, nes vairuotojų netenkina darbo sąlygos, atlyginimas. Kadangi vairuotojai dirba tolimųjų reisų vairuotojais, todėl jiems tenka ilgai išvažiuoti į komandiruotes, kurios trunka Europoje po 1-1,5 mėn., todėl negrįžta namo, o gaunamas atlyginimas netenkina. Kadangi Lietuvos gyventojai nebenori taip ilgai išvažiuoti iš namų, todėl yra įdarbinami trečiųjų šalių vairuotojai, o jų kvalifikacija nelabai aukšta, išskyrus tuos kurie ilgai dirba. Todėl vairuotojai arba patys savo noru išeina iš darbo, arba yra atleidžiami kaip netenkinantys pagal kvalifikaciją ir nemokėjamą užsienio kalbos. O administracijoje keitėsi mažai darbuotojai, kadangi išėjus darbuotojui apkraunami kiti darbuotojai naujais darbais. Pavyzdžiui, išėjus apksiatininkei į dekretą, kažkiek jos darbų atiteko man, kažkiek vadybininkui.
4.	Kaip Jūsų įmonėje yra įgyvendinamas personalo poreikio planavimas?
	Atsakymas: Personalo poreikis yra numatomas pagal atliekamų darbų apimtį. Jeigu išeina darbuotojas iš darbo, ieškoma per pažįstamus, dedamas skelbimas arba ieškoma per įdarbinimo agentūrą, kuri pasiūlo darbuotojus.
5.	Kokius darbuotojų paieškos metodus ir būdus naudojate ieškodami naujų darbuotojų? Kokius atrankos metodus ir būdus galite įvardinti kaip labiausiai pasiteisinusius arba nepasiteisinusius?
	Atsakymas: Darbuotojų aš asmeniškai neieškojau, bet transporto skyriaus vadovas deda skelbimus į įvairius portalus, skirtus trečiųjų šalių darbuotojams. Vairuotojai atrankami pagal turimą kvalifikaciją telefoninio pokalbio metu. Tačiau esant skubiam poreikiui, jeigu nėra kam važiuoti yra priimamas pirmas paskambinęs žmogus, ieškantis darbo, todėl jau pirmos komandiruotės metu išaiškėja jo nekompetentingumas ir yra grįžęs iš reiso iš karto atleidžiamas.
6.	Kaip įgyvendinamas darbuotojų atrankos procesas įmonėje?
	Atsakymas: Pagal skelbimus žmonės, kurie ieško darbo yra telefoninio pokalbio metu atrankami, o jei yra galimybė, tai žmogus atvyksta pas transporto vadybininką ir direktorių pokalbiui, kurio metu yra nusprendžiama ar tinka ar ne, o dažnai būna atrankami tokie žmonės pagal pirmą įspūdį, jei žmogus moka save pateikti gražiai, tai ir būna priimamas
7.	Kaip atliekate darbuotojų veiklos vertinimą?
	Atsakymas: Darbuotojas vertinamas pagal tai kaip atliko savo tiesiogines ir netiesiogines pareigas, ar moka bendrauti su klientais, kolegomis, o svarbiausia tai turi įtikti transporto vadybininkui, kadangi jeigu vadybininkui neįtikis bendravimas, ar jam dėl šio vairuotojo padaugės darbo, dažniausiai bus atleistas. Šioje situacijoje kartais veikia asmeniškumai. Administracijos skyriuje veiklos vertinimo nėra, turbūt atlikti ar neatlikti darbai kalba patys už save.
8.	Kaip manote, kokia veiklos vertinimo svarba organizacijai, ir kokia pačiam darbuotojui?
	Atsakymas: Jeigu darbuotojas ieško darbo ir yra iš karto priimamas, tai manau, kad tam žmogui pasisekė, o taip būna. Iš įmonės pozicijų manau, kad reikėtų atidžiau parinkti darbuotojus. Žinoma ir darbuotojui yra sunku dirbti, jei vadybininkas su kuriuo tenka dirbti negerbia žmogaus-vairuotojo ir jį laiko antrarušiu žmogumi, tai pats vairuotojas bendrauja kitaip. Čia yra svarbus tarpusavio darbdavio atstovo ir darbuotojo ryšys.
9.	Kokios motyvavimo priemonės ir būdai yra svarbiausi Jūsų įmonėje?
	Atsakymas: Svarbiausia motyvavimo priemonė yra darbuotojo gerbimas, iš klausymas jo nuomonės ir randamas abiem pusėm tinkamas sprendimas. Dažna problema, kad darbuotojas/vairuotojas ir vadybininkas nesutaria todėl dingsta motyvacija dirbti tarpusavyje. Tai tinkama ne tik vairuotojams, tačiau ir administracijos darbuotojams, nes aplinka kurioje leidi daig valandų daro savo. Tai viena iš priežasčių kodėl nebuvo gaila palikti įmonę, kurioje dirbau tiek daug metų. Taip pat darbuotojams yra svarbus laiku ir pagal darbą mokamas atlyginimas, ir jis turėtų atspindėti darbo užmokesčio priskaičiavime, o ne mokėjimas dalies atlyginimo vokeliuose, kaip dar įprasta daugelyje įmonių.
10.	Kaip vertinate motyvavimo sistemos veikimą savo įmonėje?
	Atsakymas: Kadangi nebuvo patenkinta atlyginimu, o paprašius padidinti buvo atsisakyta, todėl nusprendžiau išeiti iš įmonės, nes pasiūlė didesnę atlyginimą ir geresnes darbo sąlygas. Kadangi nebuvo kas pavaduoja, todėl per metus išeidavau tik savaitę atostogų, o tai dirbant protinį darbą manau yra mažai. Įmonėje neveikia jokia motyvavimo sistema, tik mokamas atlyginimas, todėl pakeičiau darbą.
11.	Kaip apibūdintumėte darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikį savo įmonėje?
	Atsakymas:

	Darbuotojai nėra siunčiami kelti kvalifikacijos įmonės lėšomis. Kvalifikacijos, kuri būtina dėl darbo funkcijų, kėlimas yra pačių darbuotojų už savo lėšas reikalas. Aš kaip buhalterė 1 kartą per metus apsilankydavau seminare, už kurį sumokėdavau įmonė, o įstatymų ir reikalavimų žinojimas yra pačio darbuotojo reikalas.
12.	Kaip dažnai organizuojate mokymus arba išleidžiate mokyti darbuotojus? Kokių pareigybių darbuotojams dažniausiai organizuojami mokymai?
	Atsakymas: Neorganizuojame jokių kursų, o darbuotojai nesiunčiami tobulinti kvalifikacijos, nes įmonė neskiria tam lėšų. Mokymai atliekami jei tai yra didelė būtinybė keičiantis įstatymams.
13.	Kaip nustatote darbuotojų mokymosi poreikį įmonėje?
	Atsakymas: Jeigu reikia pagal įstatymus vairuotojams turėti kažkokią kvalifikaciją ar kodą, tai vairuotojas turi derinti su transporto vadybininku dėl išleidimo į kursus laiko, tai darbuotojas atlieka savo laisvu laiku ir už savo pinigus. Administracijos darbuotojai į kursus nesiunčiami, kaip minėjau aš pati išeidavau vieną kartą į metus kai to pasiprašydavau.
14.	Kokius mokymus pastaruju metu turėjote savo darbuotojams ir kaip juos vertinate?
	Atsakymas: Neturėjome jokių kursų, o tai neigiamai atsiliepia darbo funkcijų atlikime, nes įstatymai gana dažnai keičiasi, reikalavimai didėja, todėl sunku gerai atlikti savo darbą. Naujai atėję darbuotojai yra instruktuojami vietoje apie darbo funkcijas, o jų atlikimas yra kiekvieno darbuotojo improvizavimas.

Informantas 2

UAB "Langvora"

Eil. Nr.	Klausimas/ atsakymas
1.	Demografinės informantų charakteristikos
	Išsilavinimas: Aukštasis, neuniversitetinis Darbo pareigos: Transporto vadybininkas Darbo stažas : Kažkas apie 20m., transporto sritį, o Langvoroje 3 metai.
2.	Kaip apibūdintumėte personalo valdymą?
	Atsakymas: Personalo valdymas ką reiškia abstrakčiai, tai parinkimas darbuotojų, parinkimas vairuotojų ir jų kontroliavimas. Tai valdymas yra darbuotojų kontrolė.
3.	Ar dažna Jūsų įmonėje darbuotojų kaita? Kaip dažnai tenka planuoti, ieškoti ir atsirinkti naujus darbuotojus?
	Atsakymas: Taip, kaita yra dažna, kadangi transporto srityje žmogus atėjęs ar iš kitos šalies, ar į naują darbovietę, jis padirbęs 2-3 mėnesius tikisi, kad kitoj darbovietėje ypač vairuotoju jam bus lengvesnis darbas, bus mokamas didesnis atlyginimas ir taip toliau, dėlto kaita yra ganėtinai dažna. Papildomas klausimas: Ar keičiasi tik vairuotojai ar pastebite ir vadybos skyriuje darbuotojų nepastovumą? Kadangi mūsų įmonė labai maža, kol kas vadybos skyriuje kaitos nėra, tik tai vairuotojų kaita yra.
4.	Kaip Jūsų įmonėje yra įgyvendinamas personalo poreikio planavimas?
	Atsakymas: Planavimas tai per tiek metų gal įaugęs daugiau į nuojautą ir maždaug jau praėjus tiek laiko supranti, kad vienas ar kitas vairuotojas jau ieškosi kitos darbovietės ir tada prasideda paieška kito žmogaus kito vairuotojo.
5.	Kokius darbuotojų paieškos metodus ir būdus naudojate ieškodami naujų darbuotojų? Kokius atrankos metodus ir būdus galite įvardinti kaip labiausiai pasiteisinusius arba nepasiteisinusius?
	Atsakymas: Pagrindė tai pagal rekomendacijas ateina žmonės, rekomendacijas mūsų dirbančių žmonių, arba naudojames paprasčiausiai skelbimų įkelimu internete. Atrankos metodas yra toks, kad pagrindė tai yra pokalbis su žmogum gyvai, kad suprasti ant kiek jis yra kompetetingas, kiek jis turi darbo patirties, kiek jis sugeba naudotis navigacijos priemonėmis, kaip jis supranta pačią techniką automobilio ir kaip jis sugeba planuoti savo darbo laiką, maršrutą ir tt.. Tai pagrindas yra visgi patirtis, jeigu yra didelė patirtis ir žmogus neturi blogų įpročių su alkoholiu ar dar su kažkuom tai kodėlgi ne, galima bandyti dirbti.
6.	Kaip įgyvendinamas darbuotojų atrankos procesas įmonėje?
	Atsakymas: Po pokalbio yra ruošiami dokumentai jeigu tai yra trečios šalies gyventojas tai šiek tiek užtrunka, o jeigu lietuvis, viskas paprasčiau.
7.	Kaip atliekate darbuotojų veiklos vertinimą?

	Atsakymas: Na tokio kaip veiklos vertinimo pas mus ir nėra. Veiklos vertinimas pasirodo po tam tikro reiso ir matosi rezultatai, kuro sąnaudos, kiek yra papildomų kilometrų, kiek yra papildomų išlaidų ir tt.. Tai vertinama iš karto praktiškai. Vertinama po kiekvieno reiso.
8.	Kaip manote, kokia veiklos vertinimo svarba organizacijai, ir kokia pačiam darbuotojui?
	Atsakymas: Na organizacijai tai aišku yra pas mus į piniginę išraišką viskas atsiverčia. Piniginė išraiška, technikos saugojimo išraiška, ta prasme na visur tai yra, kad ir kaip nebūtų graudu tai pinigine išraiška. O darbuotojui vertinimas tai ne visada patinka, nes kiekvienam darbuotojui, kiekviena kontrolė jiems negerai, jiems nepatinka. Papildomas klausimas: Kodėl taip manote, kodėl nepatinka? Todėl, kad jeigu jis pažeidė kažką, jeigu jis nukrypo nuo maršruto savo reikalais, tai kiekvienu atveju gali jam atsiliepti tam tikrais priedų nebuvimais. Negaus premijos.
9.	Kokios motyvavimo priemonės ir būdai yra svarbiausi Jūsų įmonėje?
	Atsakymas: Būdai, priemonės tai yra geresni vilkikai, yra prastesni vilkikai, yra maršrutai kur vairuotojas greičiau suvažiuoja ir automatiškai jis daugiau namuose pasėdi. Tai situacija yra tokia, jeigu jis atliks viską idealiai, tai jis gaus ir geresni vilkiką ir geresni maršrutą. Kols kas tiek. Papildomas klausimas: O kalbant apie administracija? Mūsų įmonei administracija sakykim tokie nenumatomi dalykai yra, yra darbo sutartis kuri numatoma. Nu gali būti ten sakykim, jeigu administracija sugeba savo darbą pasidaryti anksčiau, galima nepilna darbo diena.
10.	Kaip vertinate motyvavimo sistemos veikimą savo įmonėje?
	Atsakymas: Manau teigiamai, nes būtent vairuotojai yra suinteresuoti nedaryti klaidų, tausoti techniką, ta prasme bandyti kiek įmanoma ekonomiškiau vairuoti. Tas pats ir administracija, administracija stengiasi geriau atlikti savo darbus ir tuom kaip sakant visi laimi. Nes jeigu sakykim administracija nesusėdės ofise, kad ir elektros kaina bus mažesnė.
11.	Kaip apibūdintumėte darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikį savo įmonėje?
	Atsakymas: Būtent vairuotojai t yra siunčiami metų bėgyje ar dviejų, siunčiame į kursus tam tikrų automobilių gamintojų, kad pasitobulintų ekonomiškam vairavimui. Taip pat yra kas 5-metai profesinės kompetencijos kursai kur siunčiame, ten jie sužino daugiau naujovių apie krovinių tvirtinimą, na daugiau savo specifikos, taip sakykime.
12.	Kaip dažnai organizuojate mokymus arba išleidžiate mokyti darbuotojus? Kokių pareigybių darbuotojams dažniausiai organizuojami mokymai?
	Atsakymas: Pagal tai ant kiek reikia kursų. Būtent vairuotojams kursai kaip minėjau, jei vilkikų gamintojų dėl ekonominio vairavimo, dėl technikos tausojimo, tai pagrinde tokie. Dažniausiai yra išleidžiami beabejo vairuotojai, kadangi yra kaita vairuotojų, esam priversti juos mokyti.
13.	Kaip nustatote darbuotojų mokymosi poreikį įmonėje?
	Atsakymas: Dar kartą pasikartojus, nustatome kiekvieną individualiai, po kiekvieno maršruto, jeigu vairuotojas sudegino daugiau kuro, pravažiavo daugiau kilometrų negu privalėjo, tokiu atveju jis yra siunčiamas pasimokyti, pasitobulinti.
14.	Kokius mokymus pastaruoju metu turėjote savo darbuotojams ir kaip juos vertinate?
	Atsakymas: Paskutiniu metu buvo siunčiami du, sakykim ne visai nauji vairuotojai, bet pablogėjęs jų rezultatas. Tai jie buvo siunčiami į scanijos vairavimo/mokymo kursus dėl ekonominio vairavimo. O kaip žinome scanija naudoja 100 balų sistemą, o pas juos buvo 72 balų koeficientas vadinamas, po kursų jis pagerėjo iki 91, tai pasijuto kuro sąnaudomis ir automatiškai mašina mažiau pereikvojo.

Informantas 3

UAB "Langvora"

Eil. Nr.	Klausimas/ atsakymas
1.	Demografinės informantų charakteristikos
	Išsilavinimas: Baigiau profesinę mokyklą. Darbo pareigos: Direktorius Darbo stažas : Nuo 2001m
2.	Kaip apibūdintumėte personalo valdymą?
	Atsakymas: Tai įdomus ir atsakingas momentas, darbas. Pačio savęs gaunasi kaip kvalifikacijos kėlimas, didesnis darbuotojų pažinimas.
3.	Ar dažna Jūsų įmonėje darbuotojų kaita? Kaip dažnai tenka planuoti, ieškoti ir atsirinkti naujus darbuotojus?

	Atsakymas: Kadangi įmonė maža, tai ir darbuotojų, administracijos kaita nedidelė, išskyrus vairuotojus. Paskutiniu metu pasikeitė ir buhalterija, ir autošaltkalvis, tai jų kaita galima sakyti kas 10 metų. Vienu metu keitėsi transporto vadybininkai, kadangi nepavyko jiems dirbti, tačiau šiuo metu jau ne vieni metai kai nebesikeičia ir dirba tas pats žmogus. Aišku stengiamės, kad taip nebūtų, nes ne į gera kaita firmai.
4.	Kaip Jūsų įmonėje yra įgyvendinamas personalo poreikio planavimas?
	Atsakymas: Kadangi įmonė maža, papildomų darbuotojų neieškome. Personalo poreikio planavimas vyksta iš anksto jau žinant, kad darbuotojas išeis iš darbo, tai ir pradėdam ieškoti pakeisti tą darbuotoją.
5.	Kokius darbuotojų paieškos metodus ir būdus naudojate ieškodami naujų darbuotojų? Kokius atrankos metodus ir būdus galite įvardinti kaip labiausiai pasiteisinusius arba nepasiteisinusius?
	Atsakymas: Paieškos metodai, tai skelbimai įvairūs, kolegų, draugų rekomendacijos, kitų žmonių pasiūlymai. Bandėme ir per įdarbinimo agentūras, tačiau nelabai pasiteisino, būna tikrai, kad atsiunčia bet ką, kad tik atsiųsti, o laikas eina, rinktis nebeturi iš ko, apmokėti reikia agentūrai, nors nesi patenkintas pasiūlymais. Labiausiai pasiteisina tai rekomendacijos.
6.	Kaip įgyvendinamas darbuotojų atrankos procesas įmonėje?
	Atsakymas: Tai poto lyginami darbuotojai su kitais, pagal jo žinias, išsilavinimą, stažą. Geriausiai pastebimi darbuotojai kai jau pradeda dirbti, kaip jis atsidavęs darbui, kalbant apie vairuotojus keičiasi dažniausiai po reiso. O administracijoje pasilieka darbuotojas, nes apmokėjimas naujo darbuotojo užima laiko ir jėgų, stengiamės, kad administracijoje būtų pastovumas.
7.	Kaip atliekate darbuotojų veiklos vertinimą?
	Atsakymas: Tiesiog stebėjimas, ar darbai atlikti, VMI patikrinimo metu dažniausiai pastebimi rezultatai, trūkumai. Kadangi pats kaip direktorius netikrinu ar gerai užpildyti dokumentai buhalterės ar apskaitininkės, ar vadybininkas visus tinkamiausius krovinius suranda, todėl pasitikiu savo darbuotojais ir kontroliuoju žinoma juos kaip galiu. Vairuotojai tikrinami po kiekvienos komandiruotės.
8.	Kaip manote, kokia veiklos vertinimo svarba organizacijai, ir kokia pačiam darbuotojui?
	Atsakymas: Darbuotojui tai stimulus tobulėti, pasitempti, sužinai kur pasitaisyti klaidas. Įmonei tai svarbu dėl pelningumo didinimo. Suprasti kiek kompetencijos turi atlikti darbą įmonėje.
9.	Kokios motyvavimo priemonės ir būdai yra svarbiausi Jūsų įmonėje?
	Atsakymas: Pirmiausia tai pinigai, atlyginimas, nes dėlto šie žmonės ir atėjo į įmonę, nėra nieko svarbiau kaip išgyventi. Taip pat bendravimas, padėjimas visapusiškai, jeigu reikia išeiti galima išeiti, bei visi kiti susitarimai galimi draugišku bendravimu. Nėra tarp manęs kaip direktoriaus ir darbuotojo kitokio bendravimo, viskas žmogiškai, lygybė.
10.	Kaip vertinate motyvavimo sistemos veikimą savo įmonėje?
	Atsakymas: Vertinimas įvairus, pagal žmones, nes visi skirtingi. Vieni priima ir supranta motyvavimą, kiti ne. Esame maža įmonė todėl motyvacijos daug gal ir nėra, nes patys darbuotojai neturi dėlko konkuruoti, todėl didžiausia motyvacija gauti savo uždarbį.
11.	Kaip apibūdintumėte darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikį savo įmonėje?
	Atsakymas: Poreikis tikrai yra. Reikalingas, nes nuo to priklauso firmos rezultatai. Kuo daugiau darbuotojas mokės, tuo naudingesnis bus įmonei, o kuo naudingesnis bus įmonei, tuo geresnis bus ir atlyginimas.
12.	Kaip dažnai organizuojate mokymus arba išleidžiate mokyti darbuotojus? Kokių pareigybių darbuotojams dažniausiai organizuojami mokymai?
	Atsakymas: Buhalterė eina į metus vieną kartą į pasirenkamą seminarą, kur įmonė apmoka, nes keičiasi įstatymai. O vadyba manau kelia savo kvalifikacija dirbant, nes atsiranda įvairių nežinomų situacijų kur reikia nuspręsti šiandien ir dabar. Todėl dirbant geriausiai visko išmokstama, būtent praktikoje. Jokie kursai nepasakys kaip elgtis su vienu vairuotoju, o kaip su kitu, visi skirtingi todėl viskas priklauso nuo situacijos, o ne nuo parašytų taisyklių. O dažniausiai mokosi vairuotojai, nes nuo jų priklauso išlaidos.
13.	Kaip nustatote darbuotojų mokymosi poreikį įmonėje?
	Atsakymas: Jeigu darbuotojui kyla klausimų, kreipiasi. Jeigu nustatomos per didelės išlaidos ieškoma kodėl, dėl ko ir ką keisti ar apmokyti.
14.	Kokius mokymus pastaruoju metu turėjote savo darbuotojams ir kaip juos vertinate?
	Atsakymas: Tai buvo buhalterijai seminaras, daugiau jų neturimėjome pastaruoju metu. Na dėl covid kažin ar greitai turėsime. Žinoma kiekvienas mokymas yra naudingas, naujos žinios. Mokymai taip pat buvo darbuotojams-vairuotojams dėl darbo saugaus elgėlio.

Informantas 4

UAB „Volvega“

Eil. Nr.	Klausimas/ atsakymas
1.	Demografinės informantų charakteristikos

	Išsilavinimas: Aukštasis Darbo pareigos: Administratorė-apskaitininkė Darbo stažas : 14
2.	Kaip apibūdinumėte personalo valdymą? Atsakymas: Tai veiksmai ir sprendimai, kad būtų patenkinti įmonės darbuotojų kartu ir įmonės poreikiai.
3.	Ar dažna Jūsų įmonėje darbuotojų kaita? Kaip dažnai tenka planuoti, ieškoti ir pasirinkti naujus darbuotojus? Atsakymas: Kaitos praktiškai nėra, visi darbuotojai pastovūs.
4.	Kaip Jūsų įmonėje yra įgyvendinamas personalo poreikio planavimas? Atsakymas: Plano nėra, nes keičiasi tik tolimųjų reisų vairuotojų poreikis, priklausomai nuo turimo transporto poreikio.
5.	Kokius darbuotojų paieškos metodus ir būdus naudojate ieškodami naujų darbuotojų? Kokius atrankos metodus ir būdus galite įvardinti kaip labiausiai pasiteisinusius arba nepasiteisinusius? Atsakymas: geriausias būdas tai rekomendacijos iš lūpų į lūpas. Vairuotojai priimami pagal rekomendacijas dažniausiai. Administracijos darbuotojai atrenkami skelbimų portalų pagalba, gyvo pokalbio metu atsižvelgiant į patirtį, turimas žinias reikalingas pozicijai užimti.
6.	Kaip įgyvendinamas darbuotojų atrankos procesas įmonėje? Atsakymas: CV atranka, paskui pirminis pokalbis su atsakingu asmeniu ir antrinis pokalbis su vadovybe. Lyginami potencialūs darbuotojai vienas su kitu ir tinkamiausiems pasiūlomas darbas.
7.	Kaip atliekate darbuotojų veiklos vertinimą? Atsakymas: specialus darbuotojų vertinimas nėra atliekamas, rezultatai atsispindi savalaikiame užsakymų įvykdyme. Klaidų nebuvime.
8.	Kaip manote, kokia veiklos vertinimo svarba organizacijai, ir kokia pačiam darbuotojui? Atsakymas: veiklos vertinimas leistų išvengti klaidų, darbuotojui nemalonių situacijų, pasiaiškinimų ir padėtų išlaikyti gerą emocinę būklę..
9.	Kokios motyvavimo priemonės ir būdai yra svarbiausi Jūsų įmonėje? Atsakymas: tinkamai įrengtas poilsio ir valgomasis kambariai, nemokama kava, šventiniais laikotarpiais saldumynai, vaisiai, būtent delto malonu dirbti kolektyve, skiriamas dėmesys vadovų darbuotojams. Premijos ir priedai darbuotojams.
10.	Kaip vertinate motyvavimo sistemos veikimą savo įmonėje? Atsakymas: patenkinamai arba vidutiniškai. Geras žodis kartais reikštų daugiau nei premija. Ar bent jau paskatinimų dažnis turėtų būti lygus peikimams, paprastai pagirti pamirštama ir lieka užfiksuotos tik klaidos o geri darbai dingsta lyg nebuvę.. Žinoma būna ir kitaip, tačiau trūksta motyvavimo pagirimu.
11.	Kaip apibūdinumėte darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikį savo įmonėje? Atsakymas: poreikis atsiranda tik keičiantis teisės aktams susijusiems su įmonės veikla ir tik tam tikroms pareigybėms, kitoms pareigoms jo tikrai nereikia arba yra pakankamas toks koks yra.
12.	Kaip dažnai organizuojate mokymus arba išleidžiate mokyti darbuotojus? Kokių pareigybių darbuotojams dažniausiai organizuojami mokymai? Atsakymas: Tik esant būtinybei arba pasiūlo vadovai. Auštesnio lygio vadovams taikomi manau mokymai. Vairuotojams taip pat.
13.	Kaip nustatote darbuotojų mokymosi poreikį įmonėje? Atsakymas: visus sprendimus priima įmonės savininkai, arba padalinių vadovai derindami su savininkais. Didžiausias poreikis išleidus naujus teisės aktus susijusius su įmonės tiesiogine veikla, keičiantis įstatymams.
14.	Kokius mokymus pastaruoju metu turėjote savo darbuotojams ir kaip juos vertinate? Atsakymas: Šiuo metu tik aukščiausio rango vadovai dalyvauja Linava kongrese. Darbuotojams mokymai vietoje dėl situacijos valdymo Covid kontekste. Visi mokymai atneša naudos, vieni daugiau kiti mažiau, tačiau kuo daugiau informacijos kuri gali pagelbėti darbe yra naudinga.

Informantas 5

UAB „Volvega“

Eil. Nr.	Klausimas/ atsakymas
1.	Demografinės informantų charakteristikos Išsilavinimas: aukštasis neuniversitetinis Darbo pareigos: Vadybininkas Darbo stažas : 6metai. Šoje įmonėje 3
2.	Kaip apibūdinumėte personalo valdymą?

	<p>Atsakymas: Pirmiausia, tai bendro tikslo išskėlimas. Planavimas tam tikslui pasiekti, užduotys ir, kad parinkti tinkamus žmones į tinkamas pozicijas, kad atliktų savo tiesiogines pareigas. Gal dar analizė tų visų darbuotojų, taip liaudiškai šnekant, kas ką moka, kas ką blogiau moka, kur reikia patobulinti, kad paskui žinoti kur reikia priėti, kad vat darbuotojas gerai virina tai jį statom prie virinimo, kitas darbuotojas pavyzdžiui gerai suka varžtus. Taip išlošim laiko, kad vienas darys tai ką jis geriausiai sugeba, o aš darysiu tai ką aš geriausiai sugebu.</p>
3.	<p>Ar dažna Jūsų įmonėje darbuotojų kaita? Kaip dažnai tenka planuoti, ieškoti ir atsirinkti naujus darbuotojus?</p> <p>Atsakymas: Nu yra ta kaita pas mus gana dažna, kalbant apie vairuotojus. Apie administraciją tai ne. Jei sąlygos žmogų tenkina, tai jis realiai nelabai migruoja tarp įmonių. O kalbant apie vairuotojus, jeigu vairuotojas susiranda kažką Baltarusijoje ar Ukrainoje, važiuoti į kitas šalis, kur jam yra geresnės sąlygos. Nežiūrint į tai, o į vėl žmogiškuosius visus faktorius, bendravimas kas kitam vairuotojui nepatiks, kaip tu su juo bendrauji ir pabegs, tai yra kaita.</p> <p>Papildomas klausimas: O kas tai yra dažna kaita? Kas mėnesį, kas pusę metų?</p> <p>Jeigu taip galima pasakyti, tai aš tada gal procentaliai, tarkim kokį 150 vairuotojų turim, tai gal kokie 8 procentai per mėnesį vairuotojų, kokie 8-5 procentai. O administracijoje, tiek administracijoje, tiek tarp mechanikų, garažo darbuotojų kaitos išvis nėra. Tai procentaliai net nežinau išvis. Nu turėjom vieną administratorė, kol surado ten keleta žmonių pabandė, ten bandomoju laikotarpiu, bet dabar jau turime gerą žmogų, patikimą ir jį jau dirbuojasi moteriškė, jokių problemų. Realiai čia dabar aš kai dirbu trys metai, tai per tris metus čia buvo pasikeitę toje vietoje 2-3 žmonės. Grubiai apie 20 žmonių.</p>
4.	<p>Kaip Jūsų įmonėje yra įgyvendinamas personalo poreikio planavimas?</p> <p>Atsakymas: Palei darbo apimtis, priklauso nuo darbo apimties. Jei darbo apimtis didėja, tai užstikrinant, stengiantis užtikrinti darbų išdalinimą ir kokybę, jei matome, kad nesusėjame. Tai čia irgi situacija buvo tokia, kad buvo priimta administratorė. Pirmiausi nuo vilkikų kiekio, jei vilkiko kiekis didėja, įmonė progresuoja, tai tada reiškiats tiek darbuotojų, tiek vairuotojų reikės tau daugiau, tiek ir to personalo reikės šiek tiek daugiau. Tai apibendrinant kiekvienais metais, nes kiekvienais metais tų vilkikų pamažėja, padaugėja, ta tokia kaita būna.</p>
5.	<p>Kokius darbuotojų paieškos metodus ir būdus naudojate ieškodami naujų darbuotojų? Kokius atrankos metodus ir būdus galite įvardinti kaip labiausiai pasiteisinusius arba nepasiteisinusius?</p> <p>Atsakymas: Nelabai aš tuo užsiimu, tai ką galiu pasakyti. Pažintys, konkursai. Nu tie konkursai, tai įdedi skelbimą ir daugiau jau ten atrankos būdu renkiesi tau tinka tas žmogus ar netinka tas žmogus.</p>
6.	<p>Kaip įgyvendinamas darbuotojų atrankos procesas įmonėje?</p> <p>Atsakymas: Atrankos procesas tai būna taip, kad užklausiama kur anksčiau buvo darbovietė, prašoma įvardinti keletą darboviečių. Tai pirminis toks būna, kad tiek vairuotojai, tiek iš administracijos esantį žmogų, pradžioje pasiskambinama į buvusią darbovietę ir klausiama informacijos apie tą konkretų asmenį. Ar jis turi, tarkim vairuotojas, kažkokių žalingų įpročių, ar jis dirbantis, ar nedirbantis. O paskui jau žiūrim pagal bandomąjį laikotarpį, 3 mėnesiai bandomasis laikotarpis ir per tą laikotarpį jeigu tinka, pasilieki toliau ir pratęsi sutartį, o jei ne atsisveikini ir ieškai toliau.</p>
7.	<p>Kaip atliekate darbuotojų veiklos vertinimą?</p> <p>Atsakymas: Su administracija, gal mane kažkaip įvertina, gal, aš nežinau. Bet pagal vairuotojus žiūrint, tai būtų, kad tu turi tam tikrus uždavinius, kuriuos iškeli vairuotojui, kaip pavyzdžiui ekonomišką važiavimą, kad kuro sąnaudos būtų tam tikra norma, o ne pvz., +5 litrai tam pačiam kilometrui. Daugiau pašaliniai jų darbai vertinami, kaip pakrovimo, diržų sudėjimas, supratimas apie krovinį, informacijos dalinimasis laiku. Jeigu jis pamato, kad kažkas yra negerai kroviniui, žala kažkokia padaryta, tai turi tuoj pat pranešti kitam atsakingam asmeniui, tai būčiau aš ar mano kolega kažkoks.</p>
8.	<p>Kaip manote, kokia veiklos vertinimo svarba organizacijai, ir kokia pačiam darbuotojui?</p> <p>Atsakymas: Vairuotojui svarbu, kad konkurencija būna, jeigu dar tai atsižvelgiama į jo darbo rezultatus ir materialiai, tai kyla konkurencija. Taip pat ir pas mus, jei ne būtinai su vairuotoju, tai tas vertinimas irgi mums skatintų konkuruoti, sveika konkurencija visą laiką atneša tiek tau, kaip darbuotojui naudos, nes tu stengiesi tobulinti žinias, domiesi ir visa to pasekoje įmonė išlošia, todėl, kad tavo visas informacijos panaudojimas tinkamoje vietoje, tinkamu laiku, tiesiogiai gali veikti įmonės rezultatą iš materialios pusės.</p>
9.	<p>Kokios motyvavimo priemonės ir būdai yra svarbiausi Jūsų įmonėje?</p> <p>Atsakymas: Motyvuojama geru klimatu, kad psichologiškai tu palaikai žmogų, pasakai, pagiri. Antras dalykas gal ir svarbesnis vėlgi materialioji pusė. Jeigu aš gaunu už savo pastangas atitinkamą atlygį, tai pirmiausia, nes nuėjęs į paduotuvę už ačiū duonos negausi. O šiaip kaip ir minėjau psichologiniai aspektai irgi yra labai svarbūs.</p> <p>Papildomas klausimas: O pas jus administracijoje taip pat gaunat kažkokių priedus ar ką nors už pastangas didesnes?</p> <p>Smulkmenų visokių gauname, kurios skatina. Būna tos smulkmės visokios įteikiamos už gerą rezultatą, už laiku padarytą darbą. Visi kolegos žino, tai tokia konkurencija gal, pagerbimas.</p>
10.	<p>Kaip vertinate motyvavimo sistemos veikimą savo įmonėje?</p> <p>Atsakymas: Manau, kad veikia, nes kaip ir minėjau rezultatai vertinant. Esu patenkintas.</p>
11.	<p>Kaip apibūdintumėte darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikį savo įmonėje?</p> <p>Atsakymas: Kaip ir minėjau kvalifikacija ir žinių gilinimas, tobulinimas, kaip sakoma, mokintis niekada ne per vėlu. Tai kiekvieną dieną jeigu kažką sužinai, bent jau kruopelytę, tai tu krauni savo informacijos bagažą.</p>

	<p>Papildomas klausimas: Bet nėra taip, kad trūktų mokymų kažkokių, būtent iš įmonės pusės, kad reikėtų, kad siųstų?</p> <p>Šiokių tokių mokymus reguliarius informacijos atnaujinimus mes gauname, o keletą kolegų netgi buvo išsiųsti į tam tikrus mokymus šiek tiek anksčiau, tai manau, kad pakanka kolkas. Šiaip galėtų būti kažkokių gal papildomų, nes kaip ir minėjau kiek tu save atnaujini, kiek tu gauni informacijos, tai tiesiogiai įtakoja visos įmonės metinius rezultatus.</p>
12.	<p>Kaip dažnai organizuojate mokymus arba išleidžiate mokyti darbuotojus? Kokių pareigybių darbuotojams dažniausiai organizuojami mokymai?</p> <p>Atsakymas: Vairuotojams kiekvieną savaitę prieš išvažiuojant į kadenciją, aišku jie išvažiuoja ir ten būna tam tikrą laikotarpį, bet šiaip kiekvieną penktadienį prieš vairuotojams išvažiuojant yra suteikiama visa naujausia informacija apie šių dienų mūsų situaciją. Taisyklės, atnaujinimai, sistemos naujinimai mūsų pačių, kurias mes naudojames, mokom su įrenginiais naujais elgtis ir visa kita, tai čia būtų apie vairuotojus. O mums patiems dabar kaip įvertinti, galiu sakyti kas keletą savaitių tokia informacija pasidalinam, kas kažkur ką sužinojo, kas kažkur buvo kursuose ir paskui tiesiogiai mums perduoda, tą reikiamą informaciją.</p> <p>Papildomas klausimas: Tai kaip suprantu kai kas iš administracijos važiuoja ir paskui pasidalina informacija taip?</p> <p>Taip. Kartais būna ir „vebinarus“ turim, neseniai apie draudimą turėjom, tai tie tokie irgi būna. „Vebinarai“ čia yra nauji tie tokie dariniai žodžių. Per internetą online, kaip yra veb kamera. Ne seminaras, o „vebinaras“.</p> <p>Kokių pareigybių, na buhalterės aš kiek žinau irgi važiuoja ten, anksčiau važiuodavo į seminarus, dabar nežinau, nes, kad būdavo naujinasi įstatymai kažkokie. Tai kas administracija liečia, tai iš mūsų pusės, iš pavaduotojo gauname grubiai jeigu imant vidurkį, kas antrą savaitę. Savaitę padirbam, vėl gaunam kažkokią informaciją, vėl kažkas sugalvota, pridaryta, naujų kažkokių pataisytų priimta, vėl mes atsinaujinam. O vairuotojams kaip ir minėjau, kiekvieną savaitę yra suteikiama informacija prieš išvažiuojant ir nepaisant to jeigu kažkas pasikeitė ekstra, tai pranešama tą pačią ar kitą dieną, kaip jau būna informacija suformuota perdavimui.</p>
13.	<p>Kaip nustatote darbuotojų mokymosi poreikį įmonėje?</p> <p>Atsakymas: Darbuotojai, vairuotojai, jie patys nelabai, jeigu jie suinteresuoti, jie ir neprašo. Tai vėlgi, tą patį galime kartoti, mes patys juos pačius automatiškai egzaminuojame ir netgi būna tokių situacijų, kad žiūrim ar jis pasiruošęs važiuoti ir kartais jeigu turime galimybę, duodam fūrą ir važiuojame po Šiaulių miestą su tam atitinkančiu žmogumi, parkuojasi į garažą. Čia vėlgi kaip protestavimas ir žiūrėjimas. Čia gal anksčiau kai buvai klausimą uždavusi dėl įdarbinimo, mes turime galimybę, esant galimybei tikriname jo kompetenciją. O dėl poreikio tobulėti, tai realiai jei turim galimybę naują informaciją suteikti, mes ją visą laiką ir suteikiame ir neklausiam „ar jūs norėtumėte išklausti informaciją“ mes tiesiog ją suteikiame, informaciją kuri privalo būti pas vairuotoją, kad jis galėtų tęsti savo darbą.</p>
14.	<p>Kokius mokymus pastaruoju metu turėjote savo darbuotojams ir kaip juos vertinate?</p> <p>Atsakymas: Kaip ir minėjau, buvo gruodžio 2 dieną, tą „vebinarą“ turėjome. Paskutinis mūsų „vebinaras“ buvo apie draudimus ir draudiminiuosius įvykius visokius. Atnaujinau, pagilinau esamas žinias, net turėjau galimybę užduoti tam tikrus klausimus profesionalui, kuris man galėjo suteikti papildomos informacijos apie tam tikras situacijas.</p>

Informantas 6

UAB „Volvega“

Eil. Nr.	Klausimas/ atsakymas
1.	<p>Demografinės informantų charakteristikos</p> <p>Išsilavinimas: Aukštasis. Magistras baigtas Darbo pareigos: Direktoriaus pavaduotoja Darbo stažas :21 metai transporte.</p>
2.	<p>Kaip apibūdintumėte personalo valdymą?</p> <p>Atsakymas: Personalo valdymas, manau, kad turi būti padaryta kažkokia struktūra, kas už ką atsakingas, kas su kuo kontaktuoja, ne tai, kad ateina žmogus ir nežino kas tą daro, kas tą daro. O pats valdymas, vis tiek reikia valdyti, prižiūrėti kas kaip daro ką.</p>
3.	<p>Ar dažna Jūsų įmonėje darbuotojų kaita? Kaip dažnai tenka planuoti, ieškoti ir atsirinkti naujus darbuotojus?</p> <p>Atsakymas: Ieškoti reikia sakykim taip, kad ne nekvalifikuotų darbuotojų, nes vairuotojai yra pakankamai kvalifikuoti turbūt tam darbui, bet jų kaita yra didesnė. Bet tas kas susiję su administracija yra seni. Kaip mes pradėjome dirbi transportininkais tai ir dar šiandien buhalterijoje dirba, mechanikai dirba. vadyboje dirba 20 metų. Administracijoje didelės kaitos nėra. Išskyrus jei ten dirbi kokį apskaitininkės darbą kurį išmoksti per porą metų ir galvoji, kad viską labai gerai moki ir žmogus išeina ieškoti geriau, tai tokius ir išmokius paleidžiame</p>

	<p>ant rinkos. O taip kaitos tokios stiprios kaip ir neturime šiai dienai. O vairuotojai tai keičiasi, jie migruoja, išeina ateina.</p> <p>Papildomas klausimas: Kiekvieną mėnesį, galima taip sakyti?</p> <p>Taip, kai kuriuos mes atleidžiame, kai kurie patys išeina. Čia taip visada buvo ir bus, bet yra tokių kurie 20 metų dirba ir nuo 2000-ųjų dirba lietuvių, na dabar jau lietuviai po truputėli visi išeina, dar ir covid'as padarė savo.</p>
4.	<p>Kaip Jūsų įmonėje yra įgyvendinamas personalo poreikio planavimas?</p> <p>Atsakymas: Kad planuoti poreikius, žiūri kiek mašinų turi, tai yra toks tankis sakykim, dviem mašinom turi būti trys vairuotojai, du važiuoja, trečias laukia pakeisti. Ir skaičiuoji pagal tą statistika ar tau trūksta ar per daug, jeigu trūksta tai ieškai visais kanalais. Pirmiausia ieškai per vairuotojus, atsiliepimus, kad galbūt atsiras kolega kuris būtų garantuotas už jį. O administracija lygiai taip pat, vairuotojus planuojame jeigu mašinų kiekį skaičiuojant, o visa vadybine pusė, buhalterija, tai prisiriši prie valdomo parko, kiek mašinų gali aptarnauti vienas žmogus ir tu matai jeigu tų mašinų parką didini reikia ieškoti vadybininko, jeigu nedidini, gyveni taip kaip ir gyvenęs. Nebent jeigu žinai, kad išeina buhalterė į atostogas kokias nėštumo ar laukimo, tai tada jau planuoji, kas pakeis arba darbus gal dėlioji kitiem.</p> <p>Papildomas klausimas: Iš tų pačių darbuotojų, kad pakeistų, neieškote naujo darbuotojo tada?</p> <p>Ne, bet jeigu jau išeina ir būna naujų darbuotojų, mes padarome taip, kad truputį pareigybes ką darei, kažkiek pakeisti, pasipurtai, pasitikrini, gal kažkokią tai nemėgstamą funkciją atiduodi naujokui žmogui. Tai kai kažkas išeina ir kažkas ateina į tą vietą, visada kažkokie minimalūs pakeitimai pareigybėse atsiranda pas tą žmogų.</p>
5.	<p>Kokius darbuotojų paieškos metodus ir būdus naudojate ieškodami naujų darbuotojų? Kokius atrankos metodus ir būdus galite įvardinti kaip labiausiai pasiteisinusius arba nepasiteisinusius?</p> <p>Atsakymas: Tai dėl administracijos yra informaciniai portalai, tai dedam į darbo biržą visada, paskui jau perdedam į tuos visus kitus portalus, sakykim online, kažkokią vieną ten tokią privačią turim kurią naudojam, bet sakau kadangi tai būna tikrai retai, dabar va paskutinį kartą pareigyvė tai administrarės ieškojo, bet labai sunkiai, dėlto kad rusų kalbos niekas nemota tai vat dvi išbandėm neišėjo, tai dabar trečia. O vairuotojai tai pagrinde tikrai ne per agentūras, o skelbimai ant transporto priemonių yra ant mikroautobusų, bet labiau iš lūpų į lūpas, nes ieškot nereikia, jie patys ateina.</p> <p>Pirmumas yra pažintims, nes bet ko nesiūlo, aišku patikrinam ir patys, bet va jei išeina taip surasti šituo lengviausiu keliu, tą ir paliekam, o jeigu neišeina tada skelbimai ir taip toliau.</p>
6.	<p>Kaip įgyvendinamas darbuotojų atrankos procesas įmonėje?</p> <p>Atsakymas: Tai būtent jei apskaita yra, administracija, garažas, vadybininkai ir vairuotojai. Tai būtent šiai minutei manau, nei vairuotojų kažkokio trūkumo nejaučiam. Garažas-šaltkalviai, mechanikai, turim senus. Jeigu reiktų ieškoti tai šaltkalvių gal ir reiktų paieškoti, o buhalterių tai tikrai pilna yra, tai apskaitą visą sujungiam, mažinam. Administratorės daug tų skelbimų, daug ir tų anketų siuntė, tai, kad daug kas rusų kalbos nemoka, tai gavos, kad mes ir ne taip lengvai radom. Tai čia yra kalbos barjeras</p>
7.	<p>Kaip atliekate darbuotojų veiklos vertinimą?</p> <p>Atsakymas: Na individualiai tai ne, nes mes kiekvieną mėnesį, pagal tam tikrus darbus kuriuos jie turi, žiūrim ką padarė, kiek padarė, visokios skatinimo yra sakykim priemonės ir metų gale būna suvedi per visus metus ten kiek paskatinai ir pasižiūri kiek jis dar padaręs ir žiūri ten turi nusistatęs ir pažiūri ar dar daug skolingas, ar dar daug reikia paskatint ar ne. O šiaip tai mes kiekvieną mėnesį žiūrim, už atliktus darbus kaip padaryta, kaip viskas išrašyta, avansines ataskaitas. Yra tokių ataskaitų programėle kur žiūrime kiekvieną mėnesį, kad būtų padaryti darbai.</p>
8.	<p>Kaip manote, kokia veiklos vertinimo svarba organizacijai, ir kokia pačiam darbuotojui?</p> <p>Atsakymas: Organizacijai, tai, kad žinotum realią situaciją ar tu dirbi gerai, ar uždirbi, mes ne kaip architektai kurie braižo, braižo ir kol save realizuoja, o čia turi labai tiksliai viską apskaičiuoti, nes čia kuras pabrango vienu centu, tu kliento nepaprašei, kad pakeltų kainos ir tu nebeuždirbi. Taip tas labai yra svarbu. O, kad jam vertinimas, aš manau vis tiek kritika niekam nepatinka, o tai yra įvertinimas, kad pasakai gerai. O vis tiek visada geriausias įvertinimas darbuotojui yra premija. Manau ir atmosfera darbe, jeigu žmogus dirba atsipalaidavęs jis daugiau padaro nei stovint jam už nugaros. Svarbu, kad laisvai jaustųsi, o kaip yra išiktųjų reiktų jų paklausti.</p>
9.	<p>Kokios motyvavimo priemonės ir būdai yra svarbiausi Jūsų įmonėje?</p> <p>Atsakymas: Manau, kad visus motyvuoja darbo užmokesčio alga arba priedai. Bet aš manau, kad visai smagu eiti į darbą kur tau ir kolegos ir aplinka tinka, ir bendravimas, ir kažkokia kava, arbata arba vaisiais ten tave vaišina. Tai tokie prideda, na bet jeigu žmogus sąmoningai vertina tai ką gauna, tai aš manau prideda prie to sakykim kaip motyvacinį įrankį. Bet visuma manau visi nori uždirbt daugiau ir tiek.</p>
10.	<p>Kaip vertinate motyvavimo sistemos veikimą savo įmonėje?</p> <p>Atsakymas: Nu manau, kad veikia, tam tikros grandys. Ten avansą jeigu turi suskaičiuot tai ir turi suskaičiuot, tai ten geriau, daugiau nesuskaičiuosi, visada gerai suskaičiuoja, kaip pavizdys. Čia labiau motyvacija už rezultatus, už skaičius, tai čia labiau vadybinei sakykim, juos čia labiau gali pagal skaičius motyvuot ir spaust. Buhalterijoj yra vėl kitaip. Nu kiekvienas padalinys, skirtingai turi būti motyvuojamas ir skirtingai skaičiuojamas. Visiems vienodai nepadarysi. Vienas šaltkalvis gali varžtą suk valandą, o kitas per 10 minučių tai padaris. Tai kaip tu motyvuosi vieną ir kitą. Na bet daugmaž manau, kad veikia, nereikia norėti, kad dirbtų kaip sau. O jei neveikia tai paspaudžiam ir vis tiek paprašau, kad būtų padaryta.</p>

11.	Kaip apibūdintumėte darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikį savo įmonėje?
	Atsakymas: Buhalterija savo sritį kiek kelia, kiek domisi ir spaudą užsisako, ir yra nuotoliniai dar visi tie mokymai pagal poreikį ko reikia. Vairuotojai, jie turi kvalifikacijas, pagal reikalavimus, ką jie privalo turėti, tai šiek tiek į save jie tiek ir investuoja. Vadybininkai, specialiai nesiunčiami, moki arba nemoki dirbti. Buvo tokie kursai psichologiškai, kaip su žmogumi bendrauti, nes jie bendrauja daug. Tai kiti važiuo kiti nebespėjo nuvažiuoti dėl coronos. Nu įdomu pasitikrinti kaip reikia kalbėti, kaip reikia informacija išgauti susipykstant ir tt. Buhalterėm pasakai reikės į kokį Vilnių važiuot, būna sako ne, aš labai bijau į Vilnių važiuoti, tai tokios priespaudos ir nėra, kad tu privalai, tai tik savo noru. Bet dabar tai ramu, niekas nevyksta. Išskyrus įstatymai jeigu keičiasi, jie privalo iš kažkur sužinoti, ar ten nuotolinius kursus išklaudyti - taip ir tobulinasi. Gal ne tiek tobulinasi, kiek sekimo to, kad skaičius jie privalo sužiūrėti.
12.	Kaip dažnai organizuojate mokymus arba išleidžiate mokyti darbuotojus? Kokių pareigybių darbuotojams dažniausiai organizuojami mokymai?
	Atsakymas: Tai pagrindu vairuotojams dažniausiai, kadangi jie privalo kai kuriuos mokymus turėti, visokius kodus ar dar kur turi tuos pažymėjimus turėti. O buhalterija, kiek reikalinga darbui ir negali be jų dirbti, nes nesužinojus naujausios informacijos tu negali buhalterijos vesti. O vadyba irgi, yra transporto puslapis, yra visos ten naujienos, visi pakeitimai, kur, kas vyksta, tai pagal juos remiamės ir tvarkom dokumentus. Papildomas klausimas: na bet pavyzdžiui buhalterijai kiek žinau būna vyksta visokie seminarai? Taip, tuos seminarus jeigu ne nuotoliniu tai pasirinkdavo 1-2 per metus. Jeigu organizuojami vienas apie pvm, kitas apie pvm, trečias apie pvm, tai pasirinkti vieną kuris geriausias, į visus tris tikrai neleisime. O paskui jau jos pačios žino, kur geriau, kur geresnė informacija pateikiama, kur tikslesnė, kur lektorai geresni, tai net mes nesikišame, ten yra vyr. Finansininkė atsakinga ir jie ten tobulinasi.
13.	Kaip nustatote darbuotojų mokymosi poreikį įmonėje?
	Atsakymas: Dažniausiai metų pradžioje kažkas keičiasi, tai ir privaloma jau tada seminarą kažkokį perkasi ir išklauso, tai įeina į darbo struktūrą.
14.	Kokius mokymus pastaruoju metu turėjote savo darbuotojams ir kaip juos vertinate?
	Atsakymas: Tik su buhalterija susijusius. O vairuotojai, jie negali vykdyti darbo be visų praeitų savo pažymėjimų, be licenzijų. Kiekvieną kartą jeigu tau baigiasi, turi pratęsti, baigiasi pratęsti. Nėra, kad dabar, prieš mėnesį pasibaigė, turi turėti vėl naują. Na, o kiek pati esu dalyvavusi tai tikrai ne visi yra 100 procentų, kad labai tiko, tikrai ne. Tai pusę pasiklausai ko nereikia, o dėlko atėjai, tai klausai, klausai, klausai ir nedaug apie tai papasakoja. Tikrai ne visi būna verti, 50 ant 50. Pasikartoji, išgirsti, galbūt kažką naujo sužinai ir susidaro.

Informantas 7

UAB „Volvega“

Eil. Nr.	Klausimas/ atsakymas
1.	Demografinės informantų charakteristikos
	Išsilavinimas: Vidurinis Darbo pareigos: Transporto Vadybininkas Darbo stažas : 2metai 4mėn.
2.	Kaip apibūdintumėte personalo valdymą?
	Atsakymas: su žmonėmis susijęs darbas – organizacijos darbuotojų priėmimas, apmokymas, įvertinimas, atlyginimas bei saugios ir teisingos darbo aplinkos jiems sudarymas
3.	Ar dažna Jūsų įmonėje darbuotojų kaita? Kaip dažnai tenka planuoti, ieškoti ir pasirinkti naujus darbuotojus?
	Atsakymas: Įmonėje žmonių kaita labai maža. Didesnė tarp vairuotojų. Aš savo darbo vietoje naujų darbuotojų neieškau, tačiau dirbu su vairuotojais, kurie tikrai gana dažnai keičiasi.
4.	Kaip Jūsų įmonėje yra įgyvendinamas personalo poreikio planavimas?
	Atsakymas: Priklauso nuo vilkikų skaičiaus, jei parkas didėja dešimtimis, automatiškai reikalingas ir jiems personalas, vairuotojai ieškomi ir vadybininkai.
5.	Kokius darbuotojų paieškos metodus ir būdus naudojate ieškodami naujų darbuotojų? Kokius atrankos metodus ir būdus galite įvardinti kaip labiausiai pasiteisinusius arba nepasiteisinusius?
	Atsakymas : Administracijos visi darbuotojai buvo priimti pagal įdėtus skelbimus užimtumo tarnybos puslapyje. Vairuotojai dažniausiai per pažintis arba skelbimus.
6.	Kaip įgyvendinamas darbuotojų atrankos procesas įmonėje?
	Atsakymas: vairuotojai atrankami pagal patirtį vairuotojo-ekspeditoriaus. Viena iš sąlygų, kad vairuotojas mažiausiai metus turi būti išdirbęs vairuotoju. Didelis privalumas patirtis, darbas europoje, nes tai rodo, kad

	žino europos taisykles, kalbą, pažysta kelius, sienas ir su tokiu vairuotoju paprasčiau dirbti bei mažiau netikėtumų.
7.	Kaip atliekate darbuotojų veiklos vertinimą?
	Atsakymas: Pagal norą dirbti. Vieni laukia iki paskutinės minutės, kad atlikti darbus, kiti neskubėdami apimdami visus privalomus darbus daro viską po truputį, išsigilindami, netaupydami savo laiką, manau į tai atsižvelgia vadovybė. Tiesiog stebėdami kaip mes vadybininkai susitvarkome su savo užduotimis. Mes stebime kaip vairuotojai atlieka savo užduotis ir jei kažkas negerai krepiames į vadovus.
8.	Kaip manote, kokia veiklos vertinimo svarba organizacijai, ir kokia pačiam darbuotojui?
	Atsakymas: Būtina. Dėl įmonės ateities, reikia stebėti, analizuoti padarytas klaidas, kaip užkirsti joms kelia, kad vėl tai nenutiktų. Darbuotojui taip pat svarbu kadangi mūsų yra daugiau vadybininkų tai norisi suprasti kiek padarai ir kaip tai padarai, tai padeda lyginant savo darbą su kolegos.
9.	Kokios motyvavimo priemonės ir būdai yra svarbiausi Jūsų įmonėje?
	Atsakymas: Šiuo metu premijos ir papildomos pensijos įmokos, bet vaišės įmonėje poilsio aplinka irgi savo duoda. Šiuo metu dirbu iš namų ir tik keli vadybininkai gali eiti į darbą dėl COV-19 rizikos, darbas iš namų motyvuoja dirbti kuo geriau, kad nereikėtų keistis vietomis su kolegomis kurie eina į darbą.
10.	Kaip vertinate motyvavimo sistemos veikimą savo įmonėje?
	Atsakymas: Motyvacija labiau priklauso nuo pasiektų rezultatų. Kai rezultatai geri visi laimingi, jei prasti greičiau gausi "velnių" nei pagyrimo, o „velnių“ gauti niekas nenori.
11.	Kaip apibūdintumėte darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikį savo įmonėje?
	Atsakymas: Kvalifikacija reikalinga tiek, kad atliktum savo darbą. Kvalifikacijos kelimas vyksta kai kažkas pasikeičia europos sąjungos direktyvose, kaip pavyzdys Mobilumo paketas šiuo metu. Kai vyksta pokyčiai tai svarbu, kad darbuotojas žinotų kas kada pasikeitė, o mūsų įmonėje dėlto problemų nekyla.
12.	Kaip dažnai organizuojate mokymus arba išleidžiate mokyti darbuotojus? Kokių pareigybių darbuotojams dažniausiai organizuojami mokymai?
	Atsakymas: Vairuotojams kiekvieną savaitę vykdomi ekologiško ir ekonomiško vairavimo kursai bei apibendriniai pasakojama kaip elgits tam tikrose situacijose, jie yra nuolat kontroliuojami. Dėl COV-19, šiuo metu nevyksta ekologiško ir ekonomiško vairavimo kursai, tačiau ir vairuotojai šiuo metu galbūt labiau saugo savo darbo vietas.
13.	Kaip nustatote darbuotojų mokymosi poreikį įmonėje?
	Atsakymas: Vairuotojams nustatome pagal nutikusius įvykius, ar kažkas dažnai pasikartoja, kas netinka įmonei, didina išlaidas. Dėl administracijos, mokymai nevyksta (kas liestų kvalifikaciją). Apmokomi bei naujinama informacija, kas liečia mūsų darbą, vasada kai to prireikia ar kas pasikeičia.
14.	Kokius mokymus pastaruoju metu turėjote savo darbuotojams ir kaip juos vertinate?
	Atsakymas: Mokymai paskutiniu metu buvo dėl COV-19 elgesio darbo vietoje. Ką reikia būtinai daryti prieš ateinant į darbo vietą, kaip bendrauti su kolektyvu bei vairuotojais, kadangi šiuo metu visiems viskas keičiasi. Vertinu teigiamai, įmonė suteikia tai kas privaloma, nes kitaip darbo vietos nefunkcionuos tinkamai.

Informantas 8

UAB „Volvega“

Eil. Nr.	Klausimas/ atsakymas
1.	Demografinės informantų charakteristikos
	Išsilavinimas: Magistras, Finansai ir bankininkystė Darbo pareigos: Vyr. finansininkė Darbo stažas : UAB Volvega – 20 metų, su apskaita draugauju – 26 metus
2.	Kaip apibūdintumėte personalo valdymą?
	Atsakymas: naujų darbuotojų skaičiaus poreikio įvertinimas, dirbančių darbuotojų darbo kokybės vertinimas,
3.	Ar dažna Jūsų įmonėje darbuotojų kaita? Kaip dažnai tenka planuoti, ieškoti ir atsirinkti naujus darbuotojus?
	Atsakymas: šiuo metu darbuotojų kaita labai maža, per metus priimta - 45, atleista – 44
4.	Kaip Jūsų įmonėje yra įgyvendinamas personalo poreikio planavimas?
	Atsakymas: viskas priklauso nuo parko dydžio, jei parkas didėjo keliais vilkikais, didėja tik vairuotojų skaičius, jei parkas padidėja dešimtimis, tokiu atveju atsiranda papildomų vadybininkų poreikis.
5.	Kokius darbuotojų paieškos metodus ir būdus naudojate ieškodami naujų darbuotojų? Kokius atrankos metodus ir būdus galite įvardinti kaip labiausiai pasiteisinusius arba nepasiteisinusius?
	Atsakymas: Aš negaliu įvertinti vienapusiškai. Atrinkti gerą darbuotoją labai sunku. Kartais matai, kad žmogaus akys žiba, „noriu darbo ir viskas“. Asmeniškai kai rinkausi darbuotojas, tai nemažai jaunų žmonių sunkiai dirba

	su kompiuteriu, o tai šiais laikais man visiškai nesuprantama. Administracijos visi darbuotojai buvo priimti pagal įdėtus skelbimus užimtumo tarnybos puslapyje.
6.	Kaip įgyvendinamas darbuotojų atrankos procesas įmonėje?
	Atsakymas: Vairuotojus ieško pagal skelbimus ir personalo atrankas įmonės ne ES šalyse. Ieškoma, kad turėtų tolimųjų reisų vairuotojo patirties arba ateina kaip mokinys su jau seniau pas mus dirbančiu vairuotoju. Kiti darbuotojai yra atrinkami pagal įvairiai. Jei administracija, tai privalomas yra rusų kalbos mokėjimas, nes 70 proc. mūsų darbuotojų yra rusakalbiai. Kitas svarbus momentas, kad darbuotojas lengvai bendrautų, būtų raštingas dirbant su kompiuteriu.
7.	Kaip atliekate darbuotojų veiklos vertinimą?
	Atsakymas: pagal darbų kokybę, darbo greitį, norą dirbti ir padaryti šiek tiek daugiau negu yra prašoma. Visada labai smagu, kai darbuotojas pasiūlo kažką pakeisti, t.y palengvinti ir pagreitinti darbų įvykdymą. Erzina, kai darbuotojui yra visiškai neįdomu ką Jis pats daro, ir dirba kaip gamyklos štampuotojas.
8.	Kaip manote, kokia veiklos vertinimo svarba organizacijai, ir kokia pačiam darbuotojui?
	Atsakymas: kiekviena įmonė privalo vertinti savo veiklos efektyvumą, kitaip ilgai išgyvens jei neįvertins įvykių, pokyčių bei įvairių kitų veiksmų. Darbuotojas turi pajusti konkurencijos skonį, kad motyvuotų save padaryti geriau nei yra.
9.	Kokios motyvavimo priemonės ir būdai yra svarbiausi Jūsų įmonėje?
	Atsakymas: piniginės premijos bei papildomos pensijos įmokos.
10.	Kaip vertinate motyvavimo sistemą savo įmonėje?
	Atsakymas: Motyvacija labai silpna, praktiškai jos kaip ir nėra, nors nelabai aiški man motyvacija. Mane tai tik vidinis pasitenkinimas veža.
11.	Kaip apibūdintumėte darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikį savo įmonėje?
	Atsakymas: Poreikis kelti kvalifikaciją pas mus minimalus, žinoma tiek kiek yra privaloma, ar atsiranda naujų reikalavimų, pvz. kaip šiuo metu mobilumo paketas.
12.	Kaip dažnai organizuojate mokymus arba išleidžiate mokyti darbuotojus? Kokių pareigybių darbuotojams dažniausiai organizuojami mokymai?
	Atsakymas: į seminarus eina pas mus 3 darbuotojai, 1 vadybininkas, direktoriaus pavaduotojas ir aš. Daugiausiai dalyvauju aš, dabar tai pakankamai paprasta, kai atsirado nuotoliniai ir trumpi, t. y. kelios valandos.
13.	Kaip nustatote darbuotojų mokymosi poreikį įmonėje?
	Atsakymas: Nustatau aš pati sau, o kitus darbuotojus siunčia įmonės direktorius bei akcininkė. Visus sprendimus dėl personalo sprendžia dėl vairuotojų vadybininkai, direktoriaus pavaduotojas, transporto padalinio vadovas. Dėl pareigų akcininkė ir direktorius. Garažo darbuotojais rūpinasi mechanikas bei garažo vadovas.
14.	Kokius mokymus pastaruoju metu turėjote savo darbuotojams ir kaip juos vertinate?
	Atsakymas: Vežimo ir papildomų vežimo paslaugų apmokestinimas PVM (nelabai patiko, bloga transliacijos kokybė ir mažai naujos informacijos buvo pateikta). Darbo užmokesčio apskaita nuo 2021-01-01 (patiko, trumpai, aiškiai su pavyzdžiais, gera transliacijos kokybė)