

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA**

INGRIDA RAŽAUSKIENĖ
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO NEAKIVAIZDINIŲ STUDIJŲ PROGRAMA

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ĮTAKA
UAB „DOUGLAS BALTIC“ VEIKLOS
EFEKTYVUMUI IR REZULTATYVUMUI
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**Vadovas
Prof. habil.dr. A. Kaziliūnas**

Vilnius, 2008

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND POLICY
DEPARTMENT OF MANAGEMENT THEORY

INGRIDA RAŽAUSKIENĖ
PUBLIC ADMINISTRATION EXTRAMURAL STUDIES PROGRAMMES

**INFLUENCES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF
EFFICIENCY OF UAB „DOUGLAS BALTIC“ ENTERPRISE**

Masters' final work

Supervisor –
prof. habil. dr. A.Kaziliūnas

Vilnius, 2008

TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. PERSONALO VALDYMO MAŽMENINĖS PREKYBOS ORGANIZACIJOSE TOBULINIMO PROBLEMOS.....	6
1.1. Personalo valdymo samprata.....	6
1.2. Personalo valdymo tobulinimo problemos.....	10
1.3. Materialinio skatinimo reikšmė valdant personalą.....	13
2. PERSONALO VALDYMO TOBULINIMUI SKIRTOS TEORIJOS IR JŲ TAIKYMO GALIMYBĖS.....	18
2.1. Personalo valdymo teorijų lyginamoji analizė ir jų taikymo paslaugas teikiančiose įmonėse galimybių įvertinimas.....	18
2.1.1. Savybių teorija.....	20
2.1.2. Vaidmens teorija.....	21
2.1.3. Situacijos teorija.....	22
2.1.4. Motyvacijos teorijos.....	23
2.2. Personalo valdymo paslaugas teikiančiose įmonėse: tyrimų metodika.....	30
3. ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMAS IR REZULTATYVUMAS.....	36
3.1. Efektyvumo siekio ir nustatymo svarba.....	36
3.2. Rezultatyvumo samprata.....	37
4. TYRIMAS.....	39
4.1 UAB „Douglas Baltic“ veiklos dokumentinė analizė.....	40
4.2 Apklauso rezultatų analizė.....	42
IŠVADOS.....	68
REKOMENDACIJOS.....	70
LITERATŪRA.....	71
SANTRAUKA.....	73
SUMMARY.....	75
PRIEDAI.....	77

ĮVADAS

Aktualumas. Efektyvumo ir rezultatyvumo sąvoka yra labai dažnai vartojama tiek viešajame, tiek privačiąjame sektoriuose. Efektyvumas ir rezultatyvumas yra neatsiejami nuo bet kokios veiklos, nes tiek viešos, tiek privačios įmonės, įstaigos, organizacijos siekia veiklos kuo didesnio efektyvumo ir rezultatyvumo. Šiuos svarbius du veiksnius galima analizuoti įvairiais aspektais tiek finansiniu, tiek nefinansiniu.

Norint išlikti rinkoje, reikia analizuoti organizacijos veiklą, įvesti ir plėtoti naujas kokybiškas prekes bei paslaugas, tenkinti klientų norus ir poreikius.

Nagrinėti mažmeninės prekybos sektoriaus organizacijų veiklos vertinimo ypatumus, pasirinkau UAB “Douglas Baltic”. Manau, tai viena iš tinkamiausių šiai temai analizuoti organizacijų. Tai yra vienas iš didžiausių rinkos dalių užimančių ir didžiausių pelną gaunančių parfumerijos ir kosmetikos mažmeninės prekybos tinklų. Todėl šios organizacijos pavyzdžiu bus nesunku atskleisti įmonių veiklos vertinimo metodiką, tuo pačiu atskleisti silpnąsias ir stipriąsias UAB “Douglas Baltic” vietas. Todėl manau, kad šis darbas gali būti naudingas UAB “Douglas Baltic” vadovybei, norinčiai padidinti veiklos rezultatyvumą bei efektyvumą.

Šios srities organizacijose aiškiausiai pastebimos darbo pobūdžio kitimo tendencijos – orientavimasis į aptarnavimo sferą ir žinių reikalaujantį darbą, bei žmogiškojo kapitalo akcentavimas. Personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja paslaugų teikimo procesuose, bet ir numato tikslus bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, kontroliuoja ir reguliuoja jos vykdymą. Praktiškai ne kartą patvirtinta, kad be tinkamai parengto personalo negalėtų vykti esminės pertvarkos, kurios yra ypač dažnos paslaugų versle, pažangių technologijų diegimas, naujų organizavimo ir valdymo metodų taikymas. Todėl personalo valdymui ir ugdymui, kartu ir jį organizuojančiai darbo su personalu sistemai turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys. Tai ypač aktualu Lietuvai, kur beveik nėra materialinių išteklių, ir tik maksimaliai naudojant personalo potencialą galima padidinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą.

Problema. Vykstant bendriems veiklos ir konkurencijos globalizacijos procesams, į juos neišvengiamai įtraukiamos praktiškai visos įmonės ar finansų institucijos, todėl tikėtis išlikti gali tik tos, kurios sugebės konkuruoti didėjančios tarptautinės konkurencijos sąlygomis. Todėl būtina analizuoti aplinkos pokyčius, kad teisingai pasirinktų strategiją norėdama gauti maksimalų pelną.

Darbuotojų elgesys ypač svarbus mažmeninės prekybos organizacijose, nes jose

klientas turi tiesioginį ryšį su darbuotojais. Jei klientas susiduria su netaktišku ar nepasirengusiu atlikti savo pareigą pardavėju ar konsultantu, jis automatiškai susidarys nepalankią nuomonę apie teikiamą paslaugą ir visos kitos organizacijos pastangos bus tiesiog bergėdžios. Mažmeninės prekybos sferos organizacijos parduoda ne tik prekes, bet ir konsultacijas, todėl darbuotojų elgsena bei motyvacija – taip pat ir personalo valdymas – joms yra svarbiausias veiksnys.

Objektas. UAB „Douglas Baltic“ veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo analizė.

Tikslas. Išanalizuoti darbuotojų, dirbančių UAB „Douglas Baltic“ valdymo, motyvavimo veiksnius ir problemas. Pateikti praktines rekomendacijas personalo darbo efektyvumo ir rezultatyvumo didinimui.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir susisteminti teorinę medžiagą ir pateikti pagrindines personalo valdymo teorijas ir jų praktinį taikymą šiuolaikinėse organizacijose.
2. Išnagrinėti personalo valdymo paslaugų organizacijoje ypatumus.
3. Atlikti tyrimą UAB „Douglas Baltic“ (anketiniu, interviu metodu).
4. Išnagrinėti darbuotojų požiūrį į įmonės UAB „Douglas Baltic“ motyvacinę sistemą, tikslus ir strategiją.
5. Apibendrinti pagrindines personalo valdymo problemas.
6. Pateikti praktines rekomendacijas personalo valdymui tobulinti, darbuotojų motyvacijai kelti.

Hipotezė: UAB „Douglas Baltic“ mažmeninės prekybos tinklo veiklos efektyvumui ir rezultatyvumui tiesioginės įtakos turi teisingai parinkta personalo valdymo politika.

Metodika:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Tyrimas(anketinė apklausa ir interviu metodas; gautų duomenų analizė ir sintezė).

Naudoti šaltiniai:

1. Mokslinė literatūra.
2. Straipsniai ir publikacijos spaudoje.
3. Medžiaga iš interneto.
4. Paskaitų konspektai.
5. Dėstytojų konsultacijos.

1. PERSONALO VALDYMO MAŽMENINĖS PREKYBOS ORGANIZACIJOSE TOBULINIMO PROBLEMAS

1.1. Personalo valdymo samprata

Organizacija – žmonių grupė su nustatyta atsakomybe, įgaliojimais ir tarpusavio santykiais ir jos veiklos priemonės¹.

Organizacijos personalas - lemiamas organizacijos vystymosi, veiklos efektyvumo bei aukšto konkurentabilumo veiksnys. Svarbiausi tiek vadovo, tiek personalo valdymo sistemos tikslai yra suburti ir išugdyti kompetentingus, lojalius, motyvuotus, sugebančius dirbti komandoje darbuotojus. Nuolat besikeičianti verslo aplinka iškelia vis naujus reikalavimus organizacijų darbuotojams bei jų vadovams, todėl svarbiausi šios personalo programos prioritetai yra išmokyti sukurti pozityvią aplinką, skatinančią pažinti savo darbuotojus bei atskleisti jų vidinę motyvaciją, maksimaliai panaudojant ir ugdant darbuotojų potencialą, pasiekiant bei išlaikant darbuotojų lūkesčių ir organizacijos interesų pusiausvyrą.

Personalo valdymo sąvoka apima visa tai, kas susiję su darbo organizavimo kultūra, formomis bei metodais, darbuotojų telkimu, jų profesiniu sąveikavimu, jų savaveiksmiškumo bei personalinės atsakomybės formavimu, jų pasitenkinimu savo veikla ir t.t.²

Vadybos literatūroje egzistuoja įvairios personalo valdymo sampratos. Pateiksiu keletą jų:

- personalo valdymas – „žmogiškieji“ valdymo darbo aspektai(politika, procedūros), kuriuos neišvengiamai turi atlikti kiekvienas vadovas dirbdamas su personalu³.
- personalo valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaujant verslui vadovas galėtų dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką⁴
- personalo valdymas – visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą.⁵

¹ Kaziliūnas A., Kokybės vadyba, Mykolo Romerio universitetas, Vilnius 2007. 16 pslp.

² Sakalas A., Personalo vadyba, Margi raštai, Vilnius 2003. 4pslp.

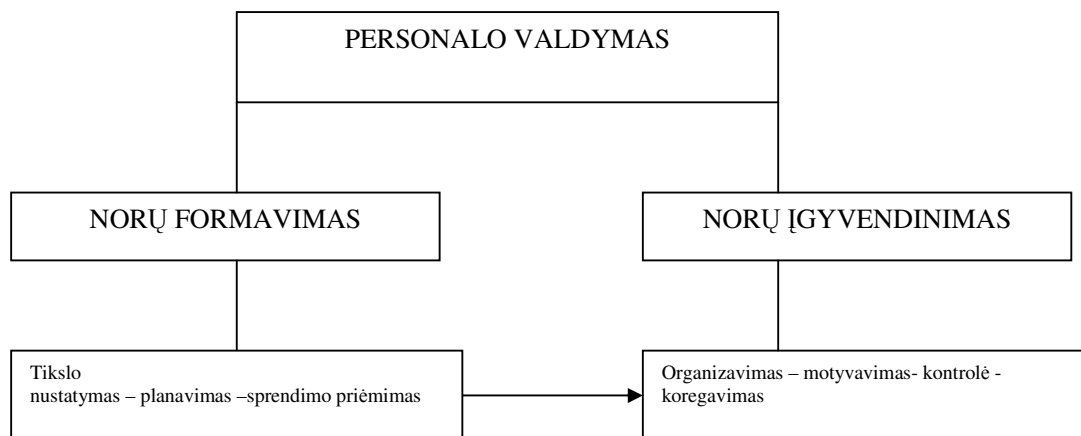
³ Dessler G., Personalo valdymo pagrindai, Poligrafija ir informatika, Vilnius 2001. 8 pslp.

⁴ Dessler G., Personalo valdymo pagrindai, Poligrafija ir informatika, Vilnius 2001. 10 pslp.

⁵ Martinkus A., Sakalas A., Sanevičienė A., Darbo išteklių ekonomika ir valdymas, KTU, Kaunas 2000.

- personalo valdymas – tai veiklų visuma, kurios pirmiausia leidžia darbuotojui ir organizacijai, naudojančiai jo įgūdžius, sudaryti sutartį dėl darbo santykių tarp jų prigimties ir, antra, įsitikinti, kad ši sutartis būtų vykdoma.⁶

Personalo valdymą galima suprasti ir kaip bendradarbių santykių organizavimą ir koordinavimą, siekiant numatytų tikslų.



1 pav. "Principinė personalo valdymo schema". Šaltinis: A. Sakalas "Personalo vadyba", 2003

Įmonės valdymo sistemoje personalo valdymas nagrinėjamas dviem lygiais. *Įmonės lygiu* personalo valdymas nagrinėjamas apibendrintai: per pagrindinius valdymo principus ir per jų realizavimą valdymo lygiuose. *Individų lygiu* – nes personalo valdymas yra individų poveikis per individus – valdymo procesas palyginamas santykiais tarp bendradarbių. Šis poveikis yra daugialypis ir lyg šiol įvairūs autoriai pabrėžia skirtingus šios problemos sprendimo aspektus. Vieni labiau akcentuoja valdymo personalo sėkmę lemiančius bruožus, kiti – valdžios poveikį ir tam naudojamus metodus ir priemones, treči – darbo grupėse vykstančius socialinius procesus, dar kiti – valdymo stiliaus ypatumus. Ši požiūrių skirtumą lemia vyraujanti valdymo teorija, nes nuo jos priklauso, kuris personalo valdymo elementas svarbus įmonei.

Pagrindiniai personalo valdymo principai:

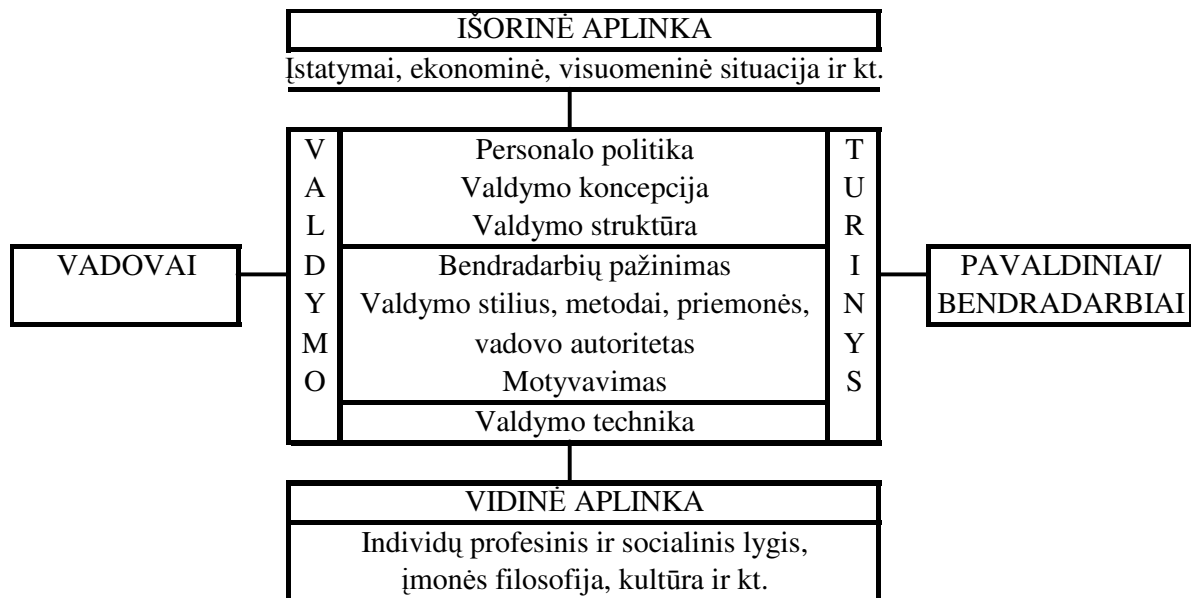
1. Įmonės ir individo interesų suderinamumas. Kiekvienam individui sudaromos sąlygos ugdyti gabumus, patenkinti norus ir taip sukurti efektyvią jų motyvavimo sistemą ir galiausiai padidinti jų darbo efektyvumą;

⁶ Griffin R.W., Management. –3rd ed., Houghton Mifflin Co.1990.

2. Partnerystės principas. Dėl kooperatinio valdymo stiliaus taikymo, darbuotojų savimonės, atsakomybės už atliekamą darbą didėjimo ir kitų veiksnių tampa nepriimtinas prievartinis darbas. Nors atskirų grupių interesai skirtingi, juos reikia derinti, o ne priešinti;
3. Kvalifikacijos ir atsakomybės principas. Kiekvieną darbuotoją siekiama skatinti ugdyti sugebėjimus, net ir tokius, kurių dabar nereikia. Ypatingas dėmesys skiriamas atsakomybei didinti. Siekiama, kad darbuotojas dirbtų ne iš baimės, bet būtų pilnateisis kolektyvo narys ir jaustų atsakomybę už kolektyvo darbą;
4. Personalo augimo principas. Jame akcentuojama individuali darbuotojų atsakomybė už savęs ugdymą ir įmonės atsakomybė už sąlygų darbuotojams tobulėti sudarymą. Tik nuolat naujo siekiantis darbuotojas yra patenkintas savo darbu ir organizacija, auga jo sąmoningumas ir darbo efektyvumas;
5. Optimalių darbo sąlygų principas. Šio principo veikimo sritis labai plati: be tradicinių, tai ir darbuotojų darbo ir poilsio režimas, galimybė dirbti namuose ir panašiai;
6. Autonomizavimo principas. Siekiama individualybei reikštis, sudaryti galimybę dirbti savarankiškai, apskaičiuoti pasiektus rezultatus. Tai leidžia įvertinti kiekvieno darbą;
7. Humanizavimo principas. Personalas turi būti traktuojamas kaip didžiausia vertybė;
8. Ekonomiškumo principas. Visi minėti principai turi būti įvertinti pagal šiandieninio ir perspektyvinio naudingumo kriterijų⁷.

Personalo valdymas yra teorinis personalo organizavimo pagrindas. Jo sustambinta struktūra parodyta 2 pav.:

⁷ Sakalas A., Šilingienė V., Personalo valdymas, KTU, Kaunas 2000. 21 pslp.



2 pav. Personalo valdymo turinys ir aplinka (Šaltinis: Bagdanavičius J., “Žmogiškasis kapitalas”)

Iš schemos matyti, kad vadovų poveikis bendradarbiams priklauso nuo išorinės ir vidinės aplinkos.

Visą personalo valdymo turinį S. Butkus apibendrina 12 punktų:

- būtinų darbų analizė;
- darbuotojų telkimas, išsiaiškinus darbuotojų poreikį;
- darbuotojų atranka;
- darbuotojų darbo sauga;
- skatinimas našiai dirbti;
- darbo vertinimas;
- kvalifikacinis darbuotojų ugdymas;
- drausminimas;
- darbo ginčų sprendimas;
- darbuotojų atleidimas.⁸

Godshalk V.M., išskyrė šias pagrindines personalo valdymo funkcijas:

- viso personalo ir jo sudėties valdymas;
- gamybinės komercinės veiklos valdymas;

⁸ Butkus S., Organizacijos ir vadyba, Vilnius 1996. 7 – 10 pslp.

- darbo skatinimo valdymas.

Vykdam šias funkcijas įmonėje privaloma:

1. Suprojektuoti darbo procesus: bendros darbo apimties nustatymas ir paskirstymas atskiroms darbuotojų grupėms, ūkiniam, operatyviniam ir pagalbiniam personalui, pačiam ūkio operatyviniam personalui ir pagal darbo sudėtingumą bei atsakingumą;
2. Nustatyti darbo sąnaudas: darbuotojų skaičių, laiko ir išdirbio, aptarnavimo normas;
3. Suplanuoti atskirų pareigybių, profesijų ir kvalifikacinių lygių darbuotojų skaičiaus: apimtį ir sudėtį, darbo laiko panaudojimo efektyvumą, nustatyti momentinį ir bendrą vidutinį darbuotojų skaičių;
4. Formuoti personalą.⁹

1.2. Personalo valdymo tobulinimo problemos

Mažmeninės prekybos organizacijoje personalas įgyja ypatingą svarbą, nes vartotojo akimis, darbuotojai yra pati paslauga arba net visa paslaugų organizacija. Daugelio mažmeninės prekybos darbuotojas įkūnija pačią paslaugą. Kaip matyti iš šių pavyzdžių, tai paslaugos, kurias teikiant, svarbiausią vaidmenį atlieka žmogus – tokiu atveju darbuotoją galima vertinti kaip mažmeninės prekybos organizacijos pasiūlos dalį, o investicijas į personalą lyginti su investicijomis paslaugai tobulinti. Kai paslaugą teikia ne vienas, o keli darbuotojai, vartotojui jie atstoja visą paslaugų organizaciją.

Personalas svarbus paslaugų kokybės garantas, daugelį kokybės dimensijų tiesiogiai veikia darbuotojai. Apie paslaugos patikimumą vartotojas sprendžia bendraudamas su kontaktiniu personalu. Nuo kontaktinio personalo, kuris greitai, paslaugiai arba atvirkščiai – nerūpestingai, nemandagiai – atsiliepia į vartotojo pagalbos prašymą, priklauso paslaugų organizacijos operatyvumo (lankstumo) įvertinimas. Bendraudami su vartotojais, darbuotojai taip pat sustiprina arba susilpnina tikrumo ir patikimos organizacijos įspūdį. Tikrumo dimensija ypač svarbi veiklą pradedančioms organizacijoms, todėl jų personalas turi būti ypatingai dėmesingas ir atsakingas. Vartotojas būna dėkingas darbuotojui ir tada, jei šis negali padėti jam išspręsti problemas, bet atidžiai jo išklauso, paguodžia, pataria ir pan. Konsultacijos paslaugas teikiantys darbuotojai turi būti mokomi įsiklausyti į vartotoją.

⁹ Greenhaus J.H., Callanan G.A., Godshalk V.M., Career Management, 1999. 118-124 psl.

Darbas paslaugų organizacijoje ypatingas ir tuo, kad jam atlikti darbuotojui nepakanka vien fizinių ir protinių pastangų. A. Hochschild, pažymėdamas jausmų svarbą darbuotojų ir vartotojų santykiuose, įveda emocinio darbo sampratą. Emocinis darbas – toks, kai tam tikroje situacijoje teikiantis paslaugą kontaktinis darbuotojas demonstruoja deramas, tačiau dažnai netikras (neišgyvenamas) emocijas. Paslaugų organizacija, nustatydamą kontaktinio personalo santykių su vartotojais reikalavimus, įpareigoja jį ne tik patenkinti vartotojo reikalavimus, bet ir neparodyti tikrųjų savo jausmų. Darbuotojas dėl to dažnai gali jausti psichologinį diskomfortą. Todėl paslaugų organizacija visų pirma turėtų rūpestingai parinkti žmones, kurie būtų pajėgūs įveikti emocinį stresą, ugdyti jiems būtinus įgūdžius (klausymo, problemų sprendimo). Psichologinį diskomfortą mažina geresnių darbo sąlygų sukūrimas, dažnesnės darbo pertraukos, kolegų ar viršininkų parama, kontaktinio personalo darbo vietų keitimas laiku ir kt.

Konfliktai egzistuoja kiekvienoje organizacijoje, tačiau paslaugų organizacijose jie turi tam tikrų ypatumų – kontaktinis personalas aptarnaudamas vartotojus turi spręsti asmeninius, organizacijos ir vartotojų ir tarp vartotojų kylančius konfliktus. Asmeniniai konfliktai – tai kai vadovybės paliepimai prieštarauja darbuotojų asmeninėms nuostatoms, vertybėms ir pan. Organizacijos ir vartotojų konfliktai – tai dažniausi konfliktai, su kuriais susiduria kontaktinis personalas – tai kai vartotojas reikalauja daugiau, nei aptarnaujantis personalas gali jam suteikti pagal organizacijos nustatytus jam įgaliojimus. Vartotojų konfliktai kyla, kai nesuderinami kelių vartotojų lūkesčiai (pvz.: į restoraną vienu metu atėjus 3 žmonių kompanijoms, darbuotojas turi pasirinkti ką aptarnauti pirmiau, tai gali sukelti kitų žmonių nepasitenkinimą).

Pateiksiu keturių pagrindinių personalo valdymo sferų valdymo tobulinimo aktualiausias problemas kiekvienos bendrosios valdymo funkcijos ribose.

Valdymo sprendimų priėmimas. Realizuojant šią funkciją, svarbiausią tobulinti sprendimų priėmimą parenkant, paskirstant personalą ir formuojant jo rezervą. Didžiausios problemos yra kriterijų, kuriais vadovaujantis priimami sprendimai, netikslumas ir sprendimų priėmimo bei procedūrų mechanizmo sudėtingumas, netinkamas jo organizavimas.

Ne visose organizacijose yra tiksliai apibūdinti kriterijai, kuriais vadovaujantis yra atrenkamas personalas arba vadovaujamosi kitos įmonės kriterijais, kurie negali tobulai tikti konkrečiai įmonei. Nėra sudarytų visų personalo pareigybių, o ypač – vadovų, dalykinių ir asmeninių požymių toms ar kitoms pareigoms užimti aprašų, kartais priimant į darbą vadovaujamosi subjektyviais kriterijais, asmeniniais ryšiais, taip organizacija praranda galimybę užsitikrinti aukščiausios kvalifikacijos ir išsilavinimo personalą.

Problemos egzistuoja ir personalo paskirstyme – netolygus darbuotojų išsidėstymas veda prie netolygaus vadovavimo atskiriems įmonės padaliniais ar tarnyboms. Laiku nepaaukštinus

darbuotojo ar neperkėlus jo į kitas pareigas, mažėja darbuotojo motyvacija ir organizacija rizikuoja prarasti gerą specialistą. Taip pat laiku nepastebėjus silpnų vadybos vietų, netinkamų vadovų priimamų sprendimų galima patirti ilgalaikių nuostolių.

Ne visada tinkamas dėmesys yra skiriamas informacijos apie personalą kaupimui, dažnai labai sumenkinamas asmeninis faktorius – tokiu atveju neįmanoma priimti optimalių sprendimų dėl personalo kaitos ir užkirsti kelią priežastims, lemiančioms personalo kaitos spartėjimą. Svarbu, kad organizaciją turėtų aiškią rezervų formavimo strategiją. Sprendimai įvertinantys organizacijos plėtros perspektyvas turi būti kuo įmanoma tikslesni, kai žinoma firmos strategija, sudaryti plėtros planai. Priešingu atveju priimti kokybiškus rezervo planavimo sprendimus beveik neįmanoma.

Planavimas. Ilgalaikė daugelio organizacijų patirtis rodo, kad pagrindinį dėmesį planuojant personalo ugdymo priemones reikia skirti darbuotojų komplektavimo, vertinimo, karjeros, rezervo ir kvalifikacijos kėlimo planų sudarymui.

Rengiant personalo komplektavimo planus ne visada tiksliai nustatomas darbuotojų poreikis, nesudaromas personalo pareigybių sąrašas, kas labai apsunkina tolesnį ir tikslesnį personalo išteklių planavimą. Būtina identifikuoti visus darbuotojų tiekimo šaltinius ir jų galimybes pateikti reikiamos kvalifikacijos darbuotojus.

Pagrindinės problemos sudarant personalo vertinimo planus:

1. Planai nėra visuotiniai, daromos išimties aukšto rango vadovams ar kitiems specialistams, o tai mažina darbuotojų motyvaciją.
2. Darbuotojai dažnai nėra išsamiai susipažinę su vertinimo kriterijais, tai suteikia galimybes atsirasti darbuotojų tarpusavio nepasitikėjimui, įtarinėjimams, paskaloms.
3. Vertinimai vyksta ne periodiškai, darbuotojai nespėja tinkamai pasirengti.¹⁰

Organizavimas. Personalo valdymo proceso realizavimo kokybė ypatingai priklauso nuo optimalaus darbų tarp atskirų tarnybų, vykdančių šias funkcijas, pasidalinimo ir darbų gero atlikimo. Organizacijose personalo valdymo darbus, kaip taisyklė, atlieka personalo tarnyba ir padaliniai, kuriuose dirba darbuotojai. Tačiau darbų pasidalijimas labai priklauso nuo organizacijos dydžio, struktūros, teikiamų paslaugų pobūdžio ir netinkamas personalo valdymo darbų padalijimas, bendradarbiavimo tarp atskirų tarnybų nebuvimas ar neefektyvus bendradarbiavimas apsunkina personalo valdymą.

¹⁰ Zakarevičius P., Pokyčiai organizacijoje, VDU, Kaunas 2003. 45 pslp.

Gana dažnai organizacijose personalo rezervo planai sudaromi taip, kad rezervistams numatomos konkrečios funkcinės vietos, kurias jie galės užimti, taip darbuotojai neskatinami gilintis į kitų funkcinių vietų veiklos ypatybes, tapti platesnio profilio specialistais.

Taip pat nemaža dalis visų lygių vadovų neturi specialaus vadybinio išsimokslinimo, kuris yra būtinas dirbant profesionalų vadovaujantį darbą.

Kontrolė ir koordinavimas. Vykdam šią funkciją dažnai klystama atliekant klasikinius veiksmus, kurie realizuojami valdant visus kitus organizacijoje vykstančius procesus:

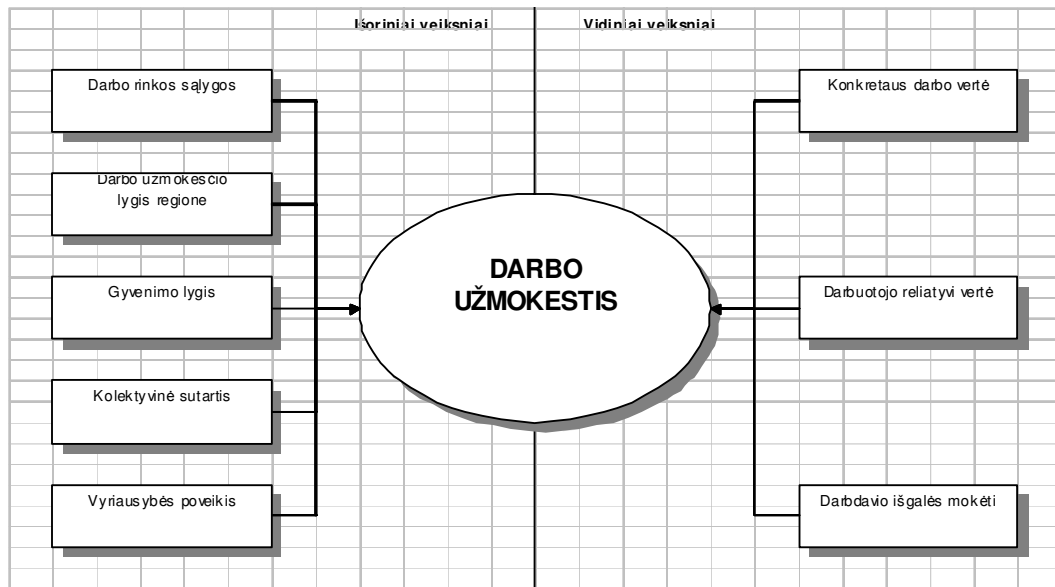
1. Informacijos apie planų vykdymą rinkimas ir kaupimas.
2. Informacijos analizė, išvadų formulavimas ir sprendimų priėmimas.
3. Planų ir veiksmų tikslinimas pagal priimtus koregavimo sprendimus.
4. Motyvavimas.

Šiems klasikiniams veiksams kartais yra skiriamas per mažas dėmesys ir nesuvokiama jų svarba visai organizacijos veiklai. Kontrolės ir koordinavimo funkcija yra labai svarbus personalo valdymo sistemos elementas.

1.3. Materialinio skatinimo reikšmė valdant personalą

Individo darbo veiklos pasirinkimui ir jos atlikimui ypač didelę reikšmę turi **materialiniai** motyvai. Jie skatina pasirinkti profesiją, darbovietę, siekti gerų darbo rezultatų. Materialinių motyvų įtaka labai sudėtinga. Žmonės paprastai stengiasi išlaikyti ankstesnį darbo užmokestį arba siekti didesnio. Individo motyvacijai dirbti labai svarbus yra darbo užmokestis ir jo kitimo perspektyvos – jei darbo užmokestis nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas darbo rezultatams, o kartais ir iš vis vengia darbo. Todėl darbo užmokesčio ekonomija labai dažnai ne tik nepateisinama, bet ir sukelia nuostolio dėl nedidėjančio arba netgi mažėjančio darbo našumo.

Darbo užmokestį tiesiogiai arba netiesiogiai įtakoja eilė išorinių ir vidinių veiksnių. Sąlyginai veiksnius galima išskirti į dvi grupes – *išorinius* ir *vidinius*.



3 pav. Darbo užmokesčio dydį įtakojantys veiksniai (Šaltinis: Jucevičienė P., „Organizacijos elgsena“)

Išoriniai veiksniai:

- Darbo rinkos sąlygos. Darbo rinka rodo kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykį. Kaip pasiūla viršija paklausą, darbdaviai gali mokėti mažiau. Ir atvirkščiai, kai kvalifikuotos darbo jėgos paklausa viršija pasiūlą, darbdaviai priversti didinti darbo užmokestį. Tačiau pasitaiko atveju, kai šis dėsniumas išnyksta. Pavyzdžiui, profsąjungos gali priversti darbdavius mokėti gerą darbo užmokestį net esant dideliame šios profsąjungos narių bedarbių skaičiui.
- Darbo užmokesčio lygis regione orientuoja darbdavius mokėti tam tikros specialybės ir kvalifikacijos darbuotojams tokio lygio darbo užmokestį, koks mokamas šiame regione panašioms darbuotojams.
- Gyvenimo lygis. Kolektyvinėse sutartyse paprastai numatomas darbo užmokesčio lygio indeksavimas, atsižvelgiant į infliacijos koeficientą.
- Kolektyvinė sutartis. Viena svarbiausių profsąjungų kolektyvinės sutarties su darbdaviu funkcijų yra susitarimas dėl darbo ir darbo užmokesčio sąlygų. Profsąjungų tikslas – sudarant naują kolektyvinę sutartį, pasiekti realaus darbo užmokesčio padidėjimą. Todėl tuose regionuose, kur gerai organizuotos profsąjungos, darbo užmokesčiai didesni.
- Vyriausybės poveikis. Vyriausybė reguliuoja biudžetinių įstaigų darbo užmokesčio dydį. Visiems darbuotojams LR Vyriausybė nustato minimalų darbo užmokestį, taipogi įstatymais reglamentuojamas darbo apmokėjimas už darbą

kenksmingomis sąlygomis, darbą naktį, švenčių dienomis ir viršvalandžius.

Vidiniai veiksniai:

- Konkrečiau darbo vertė. Įmonės, neturinčios formalios darbo užmokesčio organizacijos (nuostatų), kiekvieno darbo vertę nustato subjektyviai. Tada darbo užmokesčio dydį mažiau lemia darbo rinka arba kolektyvinės sutartys. Įmonės, turinčios nuostatais reglamentuotą darbo užmokesčio organizaciją, dažniausiai vienokiu arba kitokiu darbų vertinimo metodu nustato kiekvieno konkretaus darbo vertę. Kai darbo užmokesčio reglamentas aptariamas kolektyvinėse sutartyse, darbų vertinimo metodai padeda tas sutartis sudaryti, o vėliau kontroliuoti, ar laikomasi sutartų darbo užmokesčio sąlygų.
- Reliatyvi darbuotojo vertė. Kartais kai kuriose pramonės šakose, ypač statybos, profsąjungos siekia vienodo darbo užmokesčio skirtingų profesijų darbuotojams. Ši lygybė grindžiama tuo, kad vienodos kvalifikacijos darbuotojai turi gauti vienodą darbo užmokestį. Tačiau tada darbo užmokestis prarastų motyvatoriaus vaidmenį. Todėl darbo užmokesčio dydį tikslinga maksimaliai individualizuoti pagal atliekamo darbo turinį, taip pat pagal darbuotojo elgesį darbe, pasitelkiant įvairius darbuotojų skatinimo būdus, kad jie siektų nuolat tobulinti savo darbo kokybę.
- Darbdavio išgalės mokėti. Valstybinėse biudžetinėse organizacijose darbo užmokesčio dydis priklauso nuo valstybės biudžeto skiriamos sumos. Kitose įmonėse darbo užmokesčio dydis ribojamas pelno, kurį įmonė turi gauti pardavusi produkciją arba paslaugas. Tuomet įmonės išgales mokėti didesnę ar mažesnę atlyginimą iš dalies lemia darbuotojų darbo produktyvumas.

Ekonominės sąlygos, konkurencija taip pat veikia darbdavio išgales mokėti. Konkurencija gali priversti mažinti produkcijos kainas ir tokiu būdu mažinti įmonės pajamas. Dėl to sumažėja darbdavių išgalės mokėti didelį darbo užmokestį ¹¹

Tai, ar personalo vadybos subjektai priskiriami vidiniams ar išoriniams, priklauso nuo nagrinėjamos sistemos. Jei nagrinėjama sistema yra įmonė, tai vidiniai veiklos subjektai yra gamyboje ar kitoje įmonės veikloje ir valdyme dalyvaujantys asmenys ir jų grupės.

Įmonėse yra taikomos įvairios darbo apmokėjimo sistemos. Jos skiriasi apmokėjimo principais, taisyklėmis. Pastarosios rodo visumą principų, pagal kuriuos priklausomai nuo darbuotojo dirbto laiko, atlikto darbo apimtys ir to darbo sunkumo yra apskaičiuojamas

¹¹ Jucevičienė P., Organizacijos elgsena, Vilnius 1996.: 62 pslp.

atlyginimas. Plačiau aptarsiu taikomos dvi apmokėjimo formos – vienetinė ir laikinė, iš kurių išvedama keliolika dalinių apmokėjimų sistemų.

Vienetinė darbo apmokėjimo forma plačiai paplitusi besivystančiose šalyse, yra tokia, kai atlyginama už individualiai atliktą darbą. Vienetinė apmokėjimo forma taikoma tada, kai:

- 1) yra kiekybiniai darbo rodikliai, kurie tiesiogiai priklauso nuo darbininko;
- 2) yra galimybė didinti atliekamų darbų mastus;
- 3) būtina tuose darbuose skatinti darbo našumo didinimą;
- 4) yra sąlygos tiksliai apskaityti atliktų darbų mastą;
- 5) taikomos techniškai pagrįstos normos.

Taikant vienetinę apmokėjimo formą yra pavojus, kad dėl besaikio našumo didėjimo gali pablogėti produkcijos kokybė, įrengimų panaudojimas, atsirasti saugos darbe pažeidimų.

Kai yra tiesioginė kolektyvinė apmokėjimo sistema, darbininko darbo užmokestis gali būti apskaičiuojamas analogiškai, pasinaudojant kolektyviniu vienetiniu įkainiu ir bendru tam tikro kolektyvo pagamintos produkcijos ar atlikto darbo kiekiu.

Taikant vienetinio – premijinio apmokėjimo sistemą, darbininkui greta uždarbio tvirtina įkainį už produkcijos vienetą arba už tam tikro darbo atlikimą mokama premija už nustatytų kiekybinių ir kokybinių rodyklių užduočių viršijimą. Premija – materialinė paskata už labai gerą darbą, svarbių ir skubių užduočių įvykdymą.

Lietuvos įmonėse labiausiai yra tokie premijavimo rodikliai ir sąlygos:

- 1) kiekybinių gamybos užduočių įvykdymas ir viršijimas;
- 2) produkcijos kokybės užduočių įvykdymas;
- 3) darbo našumo užduočių įvykdymas ir viršijimas;
- 4) darbas, taikant techniškai pagrįstas normas;
- 5) gaminamos produkcijos darbo imlumo sumažinimas;
- 6) produkcijos atidavimas techninei kontrolei pirmuoju pateikimu;
- 7) materialinių išteklių sutaupymas¹².

Materialinių motyvų skatinamoji įtaka prasideda nuo tam tikro dydžio, kurį lemia pragyvenimo lygis. Šiame lygyje materialinių motyvų įtaka pasireiškia labiausiai, kad materialiniai motyvai būtų veiksnūs, atlyginimas turi priklausyti nuo darbo rezultatų. Todėl reikia naudoti vienodus darbo vertinimo rodiklius visiems kolektyvo nariams. Rodikliai turi būti aiškūs, sudarantys sąlygas palyginti konkrečių darbuotojų darbo rezultatus. Visų išmokų teisingumą turi pripažinti patys darbuotojai. Nesuprantamos išmokos netenka teigiamo

¹² Prieiga per internetą: www.ebiz.lt; prisijungimo laikas: 2008-08-22

skatinamojo vaidmens.

Dažnai labiau vertinamos vidutinės, bet pastovios pajamos, negu labai didelės, bet nepastovios. Norima, kad darbas būtų nekenksmingas, nesunkus t.y. nereikalaujantis didelių pastangų. Patenkinus materialinius interesus, ieškoma įdomaus, prestižinio darbo, svarbus tampa ir socialinis –psichologinis klimatas kolektyve. Tačiau patenkinus materialinius poreikius ir nesant naujų gali mažėti personalo darbo motyvacija. Tada reiktų skatinti dvasinius darbuotojų interesus. Jų tenkinimas taip pat susijęs su sėkmingu darbu įmonėje. Prie jų priskirtini: domėjimasis darbu, vykdomų funkcijų svarbos pripažinimas, bendradarbių pagarba, darbo sąlygos ir t.t.

Darbuotojai lengviau susitaiko su padėtimi, kad jų darbo užmokestis negali viršyti tam tikro lygio, negu, kad bendradarbis už tokį pat darbą gauna didesnę atlyginimą. Tada kinta darbuotojo požiūris į organizaciją. Darbuotojai tampa abejingi, kartais net ir priešiški organizacijai, kurioje dirba. Teisingas materialinių interesų kaip motyvų naudojimas - efektyvus personalo valdymo sąlyga.

2. PERSONALO VALDYMO TOBULINIMUI SKIRTOS TEORIJOS IR JŲ TAIKYMO GALIMYBĖS

2.1. Personalo valdymo teorijų lyginamoji analizė ir jų taikymo paslaugas teikiančiose įmonėse galimybių įvertinimas

Nors senovės organizacijų valdyme galima aptikti beveik visų šiuolaikinių valdymo formų užuomazgas, apskritai valdymas gerokai skyrėsi nuo dabartinių organizacijų valdymo. Požiūris į žmogų kaip paprastą fizinės energijos šaltinį, neturintį jokių teisių, išsilavinimo, aukštesnių siekių, sąlygojo susiformavusi visuomeninė-vergovinė, vėliau feodalinė santvarka. Aplinkybės nevysiškai pasikeitė iki pat šio šimtmečio pradžios, kai manufaktūras pakeitus fabrikams bei atsiradus darbo pasidalijimui, susiformavo elementarūs reikalavimai darbo jėgai.

Personalo valdymo bei motyvacijos teorijos susiformavo XIX - XX amžiaus sandūroje. Pradininkas - F. Taylor (1856-1915). Jis atliko bandymą: darbininkui buvo pasakyta, kad jeigu jis atliks darbą ypatingu būdu, tai gaus didesnę atlyginimą (tuo metu pinigai buvo pagrindinis motyvas); taip pat buvo parodyta, kaip tą darbą atlikti. Rezultatais buvo patenkintas ir darbininkas, ir darbdavys. Šis bandymas leido F. Taylor daryti išvadą, kad individai yra protingi, ir jei jiems bus aiškinama, ko iš jų norima, ir suteikiama tai, ko jie nori, rezultatai bus geresni. F. Taylor akcentavo darbo proceso ir poreikių svarbą.¹³

Vos ne visa žmogaus sąmoninga veikla yra motyvuota ar turinti savo priežastis. Motyvai gali būti apibrėžiami kaip asmens poreikių išraiška, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę. Kelis dešimtmečius buvo labai populiarius žmogaus motyvacijos bihevioristinis aiškinimas. Motyvai yra apibrėžiami kaip vidiniai (asmenybės), o stimulai - kaip išoriniai (darbo aplinkos sudėtinė dalis) veiksniai. Poreikiai sukuria įtampą, kuri, modifikuota individo aplinkos, yra tam tikrų norų priežastis. Darbuotojas išnagrinėja įvairius jį veikiančius stimulus (pozityvius ir negatyvius) ir nusprendžia, kurie iš jų geriausiai patenkina jo norus.

Žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvus, tai priklauso nuo jau turimų nuostatų, požiūrių, vertybių.

Darbo paslaugų organizacijoje ypatumai išryškėja dėl vartotojo dalyvavimo paslaugos teikimo procese. Vartotojų poreikiai, lūkesčiai, pageidavimai – tai savotiškas paslaugų organizacijos spaudimas, kuris turi sulaukti tinkamo atsako. Reakcijos veiksmingumas priklauso

nuo personalo vadybos. B. van Looy, T. van D. Bossche, D. Buyens (1998) išskiria tris paslaugų organizacijose vyraujančius personalo vadybos modelius:

- **Mičigano**, akcentuojantį strategijos ir pagrindinių personalo vadybos blokų derinimo galimybę;
- **Harvardo**, dėmesį sutelkiantį į įvairių suinteresuotųjų asmenų įtraukimą ir išskiriantį keturias personalo valdymo rezultatų grupes;
- **Varviko**, pažymintį procesinį personalo vadybos pobūdį.

Trumpai aptarsiu kiekvieno šio modelio pagrindinius bruožus.

Mičigano modelis išryškina išteklių svarbą. Darbuotojai – tai specifiniai ištekliai, todėl jų valdymas turi atitikti organizacijos sąlygas, kitaip tariant, užtikrinti organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą. Todėl turi būti sukurtos atitinkamos personalo vadybos sistemos- atrankos, pasiekimų įvertinimo, atlygio ir ugdymo. Tokia mąstymo logika grindžiama kontingentizmo principu, pabrėžiančiu, kad personalo vadyba turėtų atitikti strategijos tipą. Pavyzdžiui, jei paslaugų organizacija siekia diferenciacijos ir diegia inovacijas, tai, remiantis Mičigano modeliu, ji turėtų pasirinkti kūrybiškus, nestandartinio mąstymo darbuotojus ir investuoti į plataus spektro kompetencijos ugdymą, plėtoti tarpfunkcinę kooperaciją ir projektuoti vertikalią bei horizontalią karjerą.

Harvardo modelis, palyginti su Mičigano, yra mažiau nurodantis. Šį modelį pasiūlė Harvardo verslo mokyklos tyrinėtojai M.Beer, B.Spector, P.Lawrence, D.Mills ir R.Walton personalo vadybą apibūdina kaip valdymo sprendimų ir veiksmų, veikiančių organizacijos ir darbuotojų santykius, visumą. Modelio autorių išskiriamos keturios personalo vadybos sritys:

1. Darbo išteklių srutai, kuriuos sudaro darbuotojų paieška ir atranka, įdarbinimas, ugdymas, pasiekimų įvertinimas, perkėlimas į aukštesnes pareigas, darbo santykių nutraukimas. Kitaip tariant, darbuotojų judėjimas nuo patekimo į organizaciją, iki išėjimo iš jos;
2. Atlygio sistema. Ji apima visas priemones, padedančias pritraukti ir išlaikyti darbuotojus;
3. Darbuotojų įtaka, kuri atspindi visus jų autoriteto ir galios lygius bei raiškos būdus organizacijoje;
4. Darbo organizavimo sistema. Tai technologinių operacijų ir užduočių parengimo būdai, padedantys siekti optimalaus rezultato.

Šis modelis personalo vadyboje integruoja visus suinteresuotuosius tiek turinio, tiek

¹³ Jucevičienė P., Organizacijos elgsena, Vilnius1996; 100 pslp.

proceso prasme, bet ši integracija sietina daugiau su strategijos įgyvendinimu, o ne su formavimu.

Varviko modelis. Jį sukūrę Varviko universiteto profesoriai P. Sparrow ir J.M. Hiltrop akcentuoja personalo valdybos orientaciją į procesą ir situacijos svarbą. Modelis grindžiamas šiais teiginiais:

- strategija neturėtų būti išbaigta, o personalo vadyba paprasčiausiai jai tik pritaikoma. Organizacijos struktūros, kultūros ir kitų personalo vadybą sąlygojančių sričių pokyčiai gali būti pirmesni nei strateginiai pasikeitimai;
- kai strategijos ir personalo vadybos pokyčiai ilgalaikiai, vyksta ženklūs jų eigos ir turinio pasikeitimai. Personalo vadybos sistemos neturėtų būti pernelyg griežtos, nes procesai, kurių poreikius tenkina šios sistemos, neturi racionalaus tikslo.

Šie teiginiai išplečia Harvardo mokyklos pateiktą personalo vadybos supratimą.

2.1.1. Savybių teorija

Savybių (asmenybės) teorija yra viena iš seniausių teorijų. Svarbiausias jos teiginys, kad daug žmonių pastangų reikalaujanti veikla yra sėkminga dėl to, jog jei vadovauja turintys įgimtų ar patyrimo ir mokymosi procese įgytų žinių žmonės. Vadinasi, šiuo atveju valdymo personalas turi turėti ryškių charakterio, išvaizdos, psichologijos bruožų. Pavaldiniams specialūs reikalavimai dažniausiai nekeliama.

Pabrėžtina, kad savybių teorija modernėja – anksčiau buvo apsiribojama tik savybių nagrinėjimu, o moderniose teorijose yra mėginama įvertinti ir situaciją; suformuoti savybių paketą, kurio reikia tam tikrai konkrečiai situacijai. Atlikti išsamūs šios srities tyrimai. Daugelis mokslininkų mėgino sukurti vadovo savybių modelius. Juose įvertinama išvaizda, žinios, patyrimas, inteligencija, valia, iniciatyva, komunikabilumas, atsakomybė visuomenei, moralumas. Tačiau pasaulinėje praktikoje svarių rezultatų neretai pasiekdavo žmonės, neatitinkantys šių stereotipų, netgi dažnai teigiama, kad kai kurios ne visai “gražios” savybės yra būtinas, jei ne gero, tai sėkmingai dirbančio vadovo bruožas. Problema ta, kad dažnai tą pačią savybę skirtingi žmonės vertina iš skirtingų pozicijų. Pavyzdžiui, žmogus siekiantis aukštesnių pareigų vadinamas ir karjeristu (neigiama) ir atkakliai siekiančiu savo tikslo (teigiama). Žinoma, skiriamoji riba tarp šių sąvokų (teigiama, neigiama) yra, tačiau jų supratimas yra labai subjektyvus¹⁴

¹⁴ Sakalas A., Šilingienė V., Personalas valdymas, KTU, Kaunas 2000.; 112 pslp..

Naujausiais psichologiniais tyrimais patvirtinta, kad savybių vaidmuo valdymo santykiuose labai svarbus, tačiau tai nereiškia, kad esti tiesioginė priklausomybė. Naujausiose valdymo teorijose pabrėžiama, kad turi būti atsižvelgiama ir į aplinkos sąlygas, tačiau, nors ir labai neapibrėžta, savybių teorija ir šiandien naudojama, nes:

- yra paprasta ir atitinka tradicinio mastymo stereotipus;
- ją taikant, galima parinkti tinkamiausius kandidatus, riboti nekompetentingų darbuotojų karjerą ir pan.

Tačiau, reikia žinoti, kad ji ribota pirmiausia dėl to, kad nepakankamai reglamentuojamos vadovaujančiam personalui būtinos savybės, skirtingi savybių komplektai duoda analogiškus rezultatus analogiškose situacijose.

2.1.2. Vaidmens teorija

Vaidmens teorijoms būdinga tai, kad nagrinėjamas ne individas – vadovas, o visuomenės (siaurąją prasme – įmonės) arba jos narių įvairiausia elgsena. Sąvoka “vaidmuo” yra tam tikrą poziciją užimančio darbuotojo lūkesčiai socialinėje sistemoje (įmonėje, grupėje). Tai jo teisės, privilegijos, pareigos ir įsipareigojimai kitų atžvilgiu.

Šioje teorijoje nagrinėjamas vadovo ir pavaldinio vaidmuo, vaidmenų konfliktai. Tai konfliktai, kai keli asmenys grupėje mėgina vaidinti tą patį vaidmenį, kai asmuo užima tarpininko vietą tarp kelių, skirtingus interesus turinčių grupių (pvz.: meistras yra tarpininkas tarp darbininkų ir vadovybės).

Vaidmens teorijos privalumas tas, kad asmeninės savybės nagrinėjamos siejant jas su visuomeniniais reiškiniais ir žmogaus vaidmeniu juose. Bet taip pat ši teorija turi ir trūkumų:

- priešingai nei savybių teorijoje, kur viską lemia individas, vaidmens teorijoje individo savybės lokalizuojamos socialinėje-kultūrinėje srityje, žmogus juo traktuojamas kaip vyraujančių visuomeninių reikalavimų pasyvus vykdytojas;
- vaidmens teorijoje vadovaujama tuo, kad visuomenės ir sistemos santykius reguliuojančios normos yra suderinamos, todėl vadovaujama “normaliomis” normomis, kurių gyvenime dažnai nesilaikoma¹⁵.

Šioje teorijoje mažai nagrinėjami bendrieji dalykai: principai, sistema, hipotezės, labiau pabrėžiami konkretūs klausimai: vaidmens išmokimas, konfliktai, jų tipai, įveikimo būdai, adaptavimasis ir pan.

¹⁵ Sakalas A., Šilingienė V., Personalo valdymas, KTU, Kaunas 2000.; 114pslp.

2.1.3. Situacijos teorija

Situacijos teorijos esmė, kad personalo valdymas ir vadovaujančio personalo savybės turi būti nagrinėjamos situacijos, kurioje vyksta šis procesas, kontekste. Šiandien dar nėra aiškios, susiformavusios situacijos vertinimo bruožų sistemos. Skiriamos šios penkios pagrindinių veiksmų grupės:

1. Grupės narių bruožai: gabumai, charakteris, lūkesčiai.
2. Grupės klimatas: formalūs ir neformalūs santykiai tarp grupės narių.
3. Grupės formos, siaurąja prasme sankcijų ir stimuliavimo sistema.
4. Grupės vykdomi uždaviniai, jų naujumo, sunkumo požiūriu.
5. Techniniai, ekonominiai, teisiniai, socialiniai ir kiti išoriniai veiksniai ¹⁶

Įvertinti šiuos veiksmus labai sudėtinga. Todėl, pripažįstant šios sistemos pažangumą, kartu reikia pripažinti, kad situacijos yra labai įvairios, netipinės, sunku įvertinti visus veiksmus, todėl sunku nustatyti ir valdymo sėkmės priežastis. Modelius sunku patikrinti empiriškai, nes beveik negalima sukurti teorinį modelį atitinkančios realios situacijos. Labai dažnai diferencijuojant situacijas apsiribojama grupės uždaviniais.

Viena iš žymesnių situacinių teorijų yra F. Fiedlerio “Efektyvaus valdymo modelis”. Jame motyvacinis vadovo orientavimas yra pagrindinis valdymo elgsenos veiksnys, jis išreiškiamas atsižvelgiant į tam tikrą situaciją ar rezultatus, būdingas siekis išmatuoti santykį “jei-taip”. F. Fiedleris skiria į uždavinius ir bendradarbius orientuotą valdymą. Jo teorija remiasi tuo, kad valdymo efektyvumas grupėse priklauso nuo vadovo orientacijos ir palankių situacijos veiksmų. Pagrindinė dimencija yra “vadovo valdymo stilius”. Vadovas apibūdinama pavaldinius: draugiškas-nedraugiškas, atstumiantis –patrauklus ir t.t. Ištyrus teigiamų ir neigiamų įvertinimų koreliaciją su efektyvumo rodikliais, buvo sukurta grupinės situacijos klasifikacija. Modelyje nustatytas vadovo poveikis grupei ir jos našumui, atsižvelgiant į tris situacijos kintamuosius:

- vadovo ir bendradarbių santykius (geri – santykinai blogi);
- uždavinių struktūrą (struktūrizuoti – nestruktūrizuoti);
- vadovo valdžios lygį (stipri – silpna).

Nustatyta įvairių situacijos variantų, vadovo vertinimo ir grupės darbo efektyvumo koreliacinė priklausomybė. Vadovas, kurio valdžia stipri, veikia grupės darbo efektyvumą tiek palankioje, tiek ir nepalankioje situacijoje, jis prisideda prie gerų rezultatų ir vidutinio gerumo situacijoje. Remiantis F. Fiedleriu, vidutinio palankumo situacijai priskiriama:

- situacija su struktūrizuotais uždaviniais, nemylimu, tačiau mokančiu

¹⁶ Sakalas A., Personalas vadyba, Margi raštai, Vilnius 2003; 89pslp.

diplomatiškai elgtis vadovu;

- situacija su nestructūrizuotais uždaviniais, mylimu vadovu, kuris dėl komplikuotų uždavinių turi nuolat kooperuotis su grupe.

Tai parodo, kad situacijos teorijose labiau atsispindi pragmatinis taikomas požiūris, kai reikalaujama ir mėginama įvertinti vyraujančią situaciją, tačiau jai trūksta mokslinei teorijai būdingo sistemingumo, baigtumo.

2.1.4. Motyvacijos teorijos

Skiriamos dvi motyvavimo teorijų grupės: **poreikių** ir **procesų** motyvavimo teorijos.

Poreikių teorijose yra akcentuojamas veiksnių, susijusių su asmens poreikiais, jų deficitu, motyvuojantysis poreikis.

A.Maslow teorija. A.Maslow poreikių hierarchijos teoriją sukūrė daugelį metų stebėjęs ir tyręs klinikoje savo pacientus. Teoriją publikavo 1943 metais. Psichologas teigia, kad žmogus yra norintis individas, jis turi įgimtą norą patenkinti poreikius. A.Maslow teorija teigia, jog motyvacija yra penkių pagrindinių poreikių – fiziologinių, saugumo, socialinių, pagarbos, saviraiškos – funkcija. Šie poreikiai yra išsidėstę hierarchine tvarka.



4 pav. Maslow poreikių hierarchija (Šaltinis: Moorhead, Griffin)

A.Maslow idėjos gali būti pritaikytos ir organizacijoje. Buvo pastebėta, kad jei žmogus užaugo aplinkoje, kur nebuvo galimybės pasireikšti jo poreikiams, tai jis negali normaliai funkcionuoti. Taip pat ir organizacijoje: kol individas neaptiko savo poreikių darbe, jis negali

veikti taip efektyviai, kaip įmanoma.

1 lentelė. Maslow poreikių pritaikymas organizacijoje (Šaltinis: Šalčius A., "Organizacijos valdymas")

Poreikiai	Organizacijos sąlygos
1. Fiziologiniai	Užmokestis, pusryčiai ir pavakariai, kompanijos pastatas, patalpos
2. Saugumo	Pašalpos, pensijos, rūpinimasis vaikais, medicinos pagalba
3. Socialiniai	Kavos pertraukėlė, sportinės varžybos, darbo grupės, išvykos
4. Pagarbos	Autonomija, atsakomybė, piniginis ir nepiniginis atlygis, firmos prestižas
5. Saviraiškos	Pašaukimas, autonomija, autoritetas

1. Alderfer poreikių teorija. Praplėsdamas Maslow poreikių teoriją, C.Alderfer suformulavo naują poreikių skirstymo modelį ir pavadino jį EGR (lietuviškai –EGA) teorija. Šios trys raidės reiškia tris svarbiausias poreikių grupes: egzistencijos, giminystė ir augimo. Alderfer teorija teigia, kad pirmoje pakopoje yra egzistencijos poreikiai, kurie atitinka ir A.Maslow fiziologinius poreikius ir materialinę saugumo poreikių dalį. Antra pakopa – giminystės poreikiai – ji apima saugumo ir žmonių tarpusavio santykius bei socialinius poreikius. Trečia pakopa – augimo poreikiai, juos sudaro pagarbos ir saviraiškos poreikiai¹⁷. EGA teorija teigia, jog patenkinus žemesniojo lygio poreikius, jie nebemotyvuoja individo, tada tampa svarbesni aukštesnio lygio poreikiai.

2. Murray akivaizdžių poreikių teorija. 1938 m. Murray pristatė akivaizdžių poreikių teoriją. Ši teorija apibrėžia poreikius, kaip pasikartojančius interesus. Kiekvienas poreikis susideda iš kelių komponentų, pirmiausia nustatoma, koks poreikis yra pagrindinis (pvz.: vadovavimo), antra – apibūdinamas poreikio stiprumas. Buvo išskirta daugiau nei 20 poreikių (pasiekimo, pagarbos, partnerystės, dominavimo, tvarkos ir kt.). Murray teorija teigia, kad reikalingos tam tikros aplinkos sąlygos, kad poreikis taptų akivaizdžiu. Murray nuomone, poreikiai nėra griežtai hierarchiniai, todėl teorijai būdingas lankstumas – žmogus tuo pačiu metu gali būti motyvuojamas daugiau nei vieno poreikio, poreikiai gali kirstis vienas su kitu¹⁸.

3. Herzberg dviejų veiksmų motyvacijos teorija. 1950 metais F. Herzberg ir jo kolegės apklausė 4000 įvairių sričių specialistų, prašydami detaliai apibūdinti dviejų tipų situacijas darbe: situaciją sukėlusią pasitenkinimą ir situaciją, sukėlusią nepasitenkinimą. Buvo pastebėta, kad gerą savijautą lemiantys veiksniai yra visai kiti, nei tie, kurie lemia blogą.

¹⁷ Šalčius A., Organizacijos valdymas, Kaunas 1998.; 41 pspl.

¹⁸ Jucevičienė P., Organizacijos elgsena, Vilnius 1996.; 120 pspl.

Darbuotojų pasitenkinimas didžiąja dalimi priklauso nuo darbo esmės, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo bei tobulėjimo galimybių, o nepasitenkinimo nuo – kompanijos politikos ir valdymo, vadovavimo kokybės, pavaldinių ir vadovų santykių darbe, darbo sąlygų atlyginimo, santykių s kolegomis, saugumo. Herzberg teigia, kad pasitenkinimą sąlygojantys veiksniai (motyvatoriai) yra atskiri ir nepriklausomi nuo nepasitenkinimą sąlygojančių veiksnių – tai ir sudaro „dvigubo tęstinumo“ efekto prasmę: „pasitenkinimo“ priešingybė yra „pasitenkinimo nebuvimas“, o „nepasitenkinimo“ priešingybė yra „nepasitenkinimo nebuvimas“. Vadovai, siekiantys eliminuoti nepasitenkinimą sukeliančius veiksnius, gali pasiekti tik ramybės būseną, bet ne motyvaciją¹⁹

Proceso teorijos yra dvi: **lūkesčių teorija** ir **teisingumo teorija**, todėl jas aptarsiu plačiau.

Lūkesčių teorija. Utilitaristai J.Benthon ir J.S.Mill bandė formuoti lūkesčių teoriją akcentuodami individo būsimą naudą ir žalą, kaip individo elgesio motyvatorių. Toliau lūkesčių teoriją plėtojo K.Levin ir E.Tolman. Jie teigė, kad lūkesčių išsipildymas gali būti išreikštas kaip tikimybė su reikšmių intervalu nuo 0 iki vieneto. Taip pat K.Levin ir E.Tolman pabrėžė, kad darbo atlikimą lemia ne tik motyvacija, bet ir realūs žmonių gabumai ir galimybės.

Galutinai lūkesčių teoriją suformulavo V.Vroom 1960m., o išvystė Porter ir Lawler 1986m. V.Vroom ištyrė, kad žmogaus motyvaciją lemia trys veiksniai:

1. Lūkesčiai
2. Instrumentalumas
3. Valentingumas

Lūkesčiai išreiškiami stipria viltimi, kad į darbą įdėtos pastangos leis jį sėkmingai atlikti. Kadangi lūkesčiai priklauso nuo pastangų ir realaus atlikimo, jų dydis gali svyruoti nuo 0 iki +1. Jei darbuotojas supranta, kad pastangos neduos norimo rezultato, lūkesčiai lygūs 0. Jeigu darbuotojas yra giliai įsitikinęs, jog darbas bus padarytas, lūkesčiai lygūs +1. Dažniausiai realus lūkesčių dydis būna intervale tarp 0 ir +1.

Instrumentalumas išreiškia darbuotojo įsitikinimą, kad atlikus darbą atlygis bus gautas. Šio dydžio reikšmė taip pat yra tarp 0 ir +1. Jei darbuotojas mato, kad skatinimas vyksta iškart po atlikto darbo, instrumentalumas bus didesnis (artės prie vieneto arba bus lygus +1). Jeigu skatinimo realybė nėra aiški, suinteresuotumas bus menkas (arti 0).

Valentingumas susijęs su noro pasiekti tikslą, gauti atlygį stiprumu. Pavyzdžiui, jei darbuotojas labai nori būti paaukštintas tarnyboje, tai jam tas paaukštinimas yra stiprus

¹⁹ Bagdonas E., Rapalienė L., Administravimo principai, Kaunas 1996; 36 pslp.

valentingumas.

Žmonės gali turėti teigiamus ir neigiamus darbo pasekmių polinkius, todėl valentingumas gali būti teigiamas ir neigiamas, jo bendra amplitudė gali būti nuo -1 iki +1. Kai žmogus rezultatui yra abejingas, valentingumas lygus 0.

Lūkesčių modelio veikimas. Trys lūkesčių modelio veiksniai gali derintis įvairiose kombinacijose (2 lentelė). Stipriausią motyvaciją sąlygoja didelis valentingumas, didelė lūkesčių tikimybė ir didelis instrumentalumas. Jei kuris nors iš komponentų yra mažas, geriausiu atveju motyvacija bus nuosaiki.

Išskirtinis atvejis - neigiamas valentingumas. Jis pastebimas tada, kai darbuotojas nenori būti paaukštintas tarnyboje, nes bijo stresų, nenori prarasti viršvalandinio užmokesčio ar vengia papildomos atsakomybės. Taigi kur paaukštinimas turi neigiamą valentingumą, darbuotojas vengs jį užsitarnauti. Vengimo stiprumas priklauso ne tik nuo lūkesčių, bet ir nuo instrumentalumo.

2 lentelė. Valentingumo, lūkesčių, instrumentalumo ir motyvacijos tarpusavio ryšys (Šaltinis: Stephen Robbins, "Organizacinės elgsenos pagrindai").

Valentingumas	Lūkesčių tikimybė	Instrumentalumas	Motyvacija
Stipriai teigiamas	Didelė	Didelis	Stipri
Stipriai teigiamas	Didelė	Mažas	Nuosaiki
Stipriai teigiamas	Maža	Didelis	Nuosaiki
Stipriai teigiamas	Maža	Mažas	Silpna
Stipriai neigiamas	Didelė	Didelis	Stiprus vengimas
Stipriai neigiamas	Didelė	Mažas	Nuosaikus vengimas
Stipriai neigiamas	Maža	Didelis	Nuosaikus vengimas
Stipriai neigiamas	Maža	Mažas	Silpnas vengimas

Suvokimo vaidmuo. Žmonės skirtingai suvokia aplinką (aplinkos suvokimas - percepcija). Jie reaguoja ne į objektyvų, bet į savo suvokiamą pasaulį. Tą patį objektą ar reiškinį įvairūs žmonės gali suvokti skirtingai. Suvokimas priklauso nuo individualios patirties ir kitų asmenybės savybių.

Viena iš suvokimo charakteristikų yra išankstinė suvokimo nuostata: žmonės yra linkę suvokti taip, kaip jie tikisi suvokti. Jeigu naujam darbuotojui bus pasakyta, kad vadovas yra draugiškas, darbuotojas iš pat pradžių bus linkęs matyti draugišką viršininką ir su juo bendrauti itin draugiškai. Tačiau gali atsitikti ir taip, kad situacija bus klaidingai įvertinta.

Jeigu norime motyvuoti asmenį, pasiremdami lūkesčių modeliu, galime veikti taip:

1. Stengiamės paveikti darbuotoją, įvertindami suvokimą, kokio atlyginimo jis tikisi, ir realią tikimybę uždirbti.
2. Akcentuojama atlygio aktuali vertė (V) bei lūkesčių ir instrumentalumo santykis, taip pat instrumentalumo ir valentingumo santykis.

Svarbiausia yra tai, jog, taikydami šį modelį, vadovai yra paskatinti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Tačiau taikant šį modelį susiduriama ir su problemomis:

1. Tyrimai parodė, kad vienos organizacijose jis veikia pakankamai gerai, o kitose - ne.
2. Gana nelengva, nors ir įmanoma, nustatyti V, L, I (parengus klausimyną su programuotais atsakymais, juose nurodant V, L, I ranginius lygius).

Ne visai pakanka šių dviejų veiksnių motyvacijai nustatyti. Reikėtų daugiau įvertinti asmenybės savybes ir kai kuriuos organizacijos bruožus.

Darbuotojo įdėtos pastangos, darbo vykdymas ir rezultatai priklauso nuo lūkesčių, instrumentalumo ir valentingumo, t.y. veiksnių, įtakančių motyvacijos formavimąsi. Tačiau darbo atlikimas priklauso ne vien nuo motyvacijos, bet ir nuo individo gabumų bei galimybių.

Norint pritaikyti lūkesčių teorijos modelius praktikoje, reikia žinoti keturias prielaidas, sudarančias šių modelių pagrindą ir lemiančias individo elgesį organizacijoje:

1. Individo ir aplinkos santykis sąlygoja elgesį. Nei individas, nei aplinka atskirai nesąlygoja elgesio. Žmonės susieti su organizacija darbo lūkesčiais, kurie yra grindžiami poreikiais, motyvacija ir patirtimi. Šie visi veiksniai įtakoja žmogaus atsakomybę organizacijai, bet jie gali keistis ir kinta visą laiką.

2. Individai patys valdo savo elgesį, nors taisyklės, technologija, darbo grupės įtakoja individo elgesį organizacijoje. Individai priima mažiausiai dviejų tipų sprendimus. 1) sprendimus, susijusius su ėjimu į darbą, pasilikimu toje pačioje organizacijoje; ir 2) sprendimus, susijusius su produktyvumu, darbo sunkumu, kvalifikacija.

3. Skirtingi individai turi skirtingus poreikius ir tikslus. Skirtingi darbuotojai nori skirtingo atlygio už savo darbą (pvz., darbo saugumo, kėlimo pareigose, gero užmokesčio ir t.t.). Skirtingų šalių darbuotojai turi ir skirtingus lūkesčius.

4. Individai, rinkdamiesi sprendimą, remiasi savo elgesio suvokimu, kurį seks norimas atlygis. Individai daro tokius sprendimus, kurie, jų manymu, atneš didžiausią naudą, ir bus

išvengta nepageidaujamų rezultatų²⁰.

Visumoje lūkesčių teorija teigia, jog žmonės turi savo poreikius, žino, ko jie trokšta iš savo darbo. Jie veikia, įgyvendindami šiuos poreikius ir idėjas, priimdami sprendimus, kokiose organizacijose dirbti ir kaip sunkiai dirbti.

Teisingumo teorija. Teisingumo teorija yra motyvacijos teorija, kuri aiškina, kaip žmonės siekia dorumo ir teisingumo socialinių pasikeitimų aplinkoje.

Teisingumo teorija remiasi labai paprasta prielaida - žmonės organizacijoje nori būti įvertinti teisingai ir bešališkai. Jie stebi, kas vyksta, kitus žmones, ir jie supranta, kad gavo "per daug" arba "per mažai", ir tuomet jie jaučiasi nepatogiai. Vienas tyrimas parodė, kad nepasitenkinimas kėlimu pareigose armijoje buvo aukščiausias ten, kur kėlimas vyksta dažnai. Kodėl? Todėl, kad žmonės, kurie nebuvo paaukštinti, jautėsi neteisingai įvertinti.

Žmogus jaučia neteisingumą, kai jo idėjų nekompensuoja gautas atlygis. Žmogus lygina:

1. savo indėlį su gautu atlygiu;
2. savo indėlio ir atlygio santykį su kito darbuotojo indėjimu ir atlygio santykiu;
3. savo indėlio ir atlygio santykį organizacijos mastu²¹

3 - oje lentelėje pateikiami indėliai ir atlygiai, pagal kuriuos darbuotojas sprendžia apie teisingumą. Žmonės lygina save su kitais, panašiais į save - atliekančiais tokį pat darbą, turinčiais tokį patį išsilavinimą ir panašiai. Gali būti trys teisingumo atvejai:

1. Teisingumas;
2. Negatyvus teisingumas;
3. Pozityvus teisingumas.

Teisingumas esti tada, kai vieno žmogaus atlygio ir indėlio santykis yra lygus kito žmogaus atlygio ir indėlio santykiui. Kai vieno atlygio ir indėlio santykis bus mažesnis nei kito žmogaus atlygio ir indėlio santykis, t.y. pirmasis gaus "per mažai", lyginant su antruoju, bus negatyvus neteisingumas.

²⁰ Martinkus A., Sakalas A., Sanevičienė A., Darbo išteklių ekonomika ir valdymas, KTU, Kaunas 2000.; 89 pslp.

²¹ Sakalas A., Personalo vadyba, Margi raštai, Vilnius 2003; 57 pslp.

3 lentelė. Indėliai ir atlygis . Šaltinis: A Sakalas., “Personalo vadyba”

Indėliai	Atlygis
1 . Laikas	1. Užmokestis
2. Išsilavinimas	2. Piniginis skatinimas, pašalpos
3. Patirtis	3. Išskirtinis dėmesys
4. Gabumai	4. Darbo saugumas
5. Kūrybiškumas	5. Karjeros galimybė
6. Vyresniškumas	6. Statusas
7. Lojalumas organizacijai	7. Maloni aplinka
8. Amžius	8. Galimybė tobulėti
9. Asmenybės bruožai	9. Rėmimas, rūpinimasis
10. Pastangos	10. Pripažinimas
11. Asmeninė iniciatyva	11. Dalyvavimas sprendžiant svarbius klausimus

Kai pirmojo atlygio ir indėlio santykis bus didesnis nei antro žmogaus atlygio ir indėlio santykis, t.y. pirmasis gaus "per daug", lyginant su antruoju, bus pozityvus neteisingumas.

Neteisingumas yra tada, kai antrojo žmogaus atlygis didesnis nei pirmojo, bet - kai antro žmogaus atlygio ir indėlio santykis skiriasi nuo pirmojo. Ir taip galima daryti prielaidą, jog:

1. Negatyvus neteisingumas mažiau toleruojamas nei pozityvus.
2. Pozityvus neteisingumas mažiau patrauklus nei teisingas atlygis.
3. Neteisingumas motyvuoja darbuotoją jį sumažinti arba panaikinti.

Motyvacijos stiprumas priklauso nuo laukto atlygio ir indėlio santykio, gauto atlygio ir indėlio santykio skirtumo. Neteisingumas gali būti pašalintas daugeliu būdų:

1. Didinant savo indėlį (sunkiau dirbant, papildomai mokantis).
2. Mažinant savo indėlį (nesunkiai dirbant, ilgiau ilsintis).
3. Bandant padidinti savo atlygį (paprašant paaukštavimo, naujų pareigų).
4. Mažinant savo atlygį (paprašant mažesnio užmokesčio).
5. Paliekant situaciją tokią, kokia yra (abejingumas, persigalvojimas).

6. Psichologiškai pakeičiant savo indėlį ir atlygį, kad mano įdėjimas nėra svarbus).
7. Psichologiškai pakeičiant kito indėlį ir atlygį (patikint, kad kitas turi daugiau patirties, sunkiau dirba ar dirba svarbesnį darbą).
8. Lyginant save ne su tuo, o su kitu asmeniu²².

Teisingumo teorijos taikymas yra kompliktuotas, kadangi:

- indėlio ir atlygio suvokimas skirtingų asmenų yra skirtingas;
- indėlio ir atlygio svarbą skirtingi asmenys suvokia skirtingai.

Žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvus, tai priklauso nuo jau turimų nuostatų, požiūrių, vertybių.

2.2. Personalo valdymo paslaugas teikiančiose įmonėse: tyrimų metodika

Yra žinomi pagrindiniai tyrimų metodai:

1. Interviu.
2. Stebėjimas.
3. Dokumentų analizė.
4. Eksperimentas.
5. Telefoninės, pašto apklausos.

Tyrimo procedūra (strategija) apima planą ir jo realizacijos metodiką. Plane numatomi tinkamiausi metodai ir tų metodų taikymo eiga bei technologija. Tyrimo metodų parinkimas priklauso nuo objekto, nuo tiriamųjų elgesio. Tyrimo metodai turi numatyti tyrimo techniką, kad galima būtų nagrinėti tiriamus reiškinius. Plane turi būti nurodyti ir tyrimo laikas, lėšos, reikalingos tyrimui ir finansavimo būdai.

Tyrimo metu surinkta medžiaga turi būti kruopščiai išanalizuota, kadangi dažnai duomenys nepatvirtina hipotezių, nes dėl netiksliai suformuluotų klausimų negaunama pakankamai daug informacijos, kad galima būtų daryti išvadas ir apibendrinimus. Atlikus analizę rašoma tyrimo ataskaita arba pateikiamos išvados – atliekamas loginis tyrimo problemos nagrinėjimas ir pagrindinių priežastinių ryšių analizė.

Interviu – vienas iš pirminės informacijos rinkimų metodų, kai apklausėjas tiesiogiai apklausia respondentą (apklausiamąjį) pagal anksčiau sudarytą anketą ar apklausos lapą. Interviu kokybė priklauso ne tik nuo anketos kokybės, bet ir nuo apklausėjo kvalifikacijos, taigi lemia

²² Stephen P.Robbins, Organizacinės elgsenos pagrindai, Poligrafija ir informatika, Kaunas 2003 ; 33 pslp.

apklausėjas ir respondento tarpusavio sąveika. Net ir paprastoms pareigoms užimti darbuotojai nepriimami be nors vieno pokalbio. Vadovo darbo vietai užimti gali prireikti daugelio pokalbių su skirtingais specialistais. Interviu tikslas: surinkti kuo daugiau adekvačios informacijos ir susidaryti išsamų įspūdį apie kandidatą. Pokalbis yra kur kas daugiau nei mechaniškas klausimų pateikimas ir atsakinėjimas.

Didelę įtaką turi ir apklausos aplinka – apklausos vieta gali būti labai įvairi – darbinė patalpa, neutrali aplinka (pvz.: viešbutis, parkas). Apklausos vietos pasirinkimas priklauso nuo tyrimo dalyko specifikos. Darbo temas geriau analizuoti darbovietėje – ten klausimai skamba aktualiau, tačiau nerekomenduotina klausinėti pačioje darbo vietoje, nes tai gali trukdyti apklausiamąjį, atitraukti jį nuo tiesioginių pareigų. Jei tyrimas liečia buitines klausimus, tada geriau respondentus kalbinti namie.

Labai svarbi apklausėjo asmenybė. Tam įtaką daro amžius, lytis, išvaizda. Paprastai sąveika gali būti tokia: a) tarp vyrų užsimezga neoficialesni santykiai negu tarp moterų; b) apklausėjai vyrai labiau linkę dirbti su moterimis, o apklausėjai moteriai neturi reikšmės su kuo dirbti; c) vyrai apklausėjai kritiškesni respondentams negu moterys; d) lyčių skirtumas gali kelti įtampą; e) didelis amžiaus skirtumas taip pat gali paveikti interviu kokybę. Apklausti politiniais ir ekonominiais klausimais geriau tinka vyresni apklausėjai. Tiriant buitinius klausimus vyrui geriau apklausti vyrą, o moteriai – moterį. Apklausėjas turi atsižvelgti į tai kokio socialinio sluoksnio žmonės bus apklausiami – apklausiant įmonių vadovus rekomenduotina dėvėti kostiumą, o apklausiant namų šeimininkes tiks ir paprastesnė apranga, tačiau bet kuriuo atveju apklausėjo drabužiai neturi būti itin puošnūs.

Sudarant anketą reikia atsižvelgti į interviu tempą – trumpai anketai labiau tinka dinamiškas tempas, o ilgesnei – ramesnis. Apklausėjui nepatartina dažnai painiotis ir klysti, nes tai blogina apklausos kokybę. Kadangi apklausėjas yra centrinė figūra, nuo jo darbo kokybės daug kuo priklauso viso interviu sėkmė, todėl apklausėjas turi būti:

1. Sąžiningas, griežtai laikytis interviu instrukcijos;
2. Komunikabilus, mokėti bendrauti;
3. Aukštos kultūros, susivokiantis įvairiose gyvenimo srityse;
4. Dėmesingas viso interviu metu;
5. Pastabus, kad teisingai įvertintų interviu atmosferą;
6. Kantrus;
7. Mokantis kalbėti suprantamai;
8. Sugebantis tylėti, neinterpretuoti to, ką išgirdo.

Tačiau išvengti apklausėjo asmenybės poveikio visiškai neįmanoma, taigi yra būtina apklausėjų atranka. Tačiau norint apklausti daug respondentų, atlikti tyrimą greitai ar neturint daug lėšų – šis tyrimo metodas netinka.

Interviu dažniausiai pasitaikantys klausimai:

1. Kokį darbą dirbote prieš tai, kai nutarėte jį pakeisti?
2. Jei seniau nedirbote, kodėl manote, kad būtent tokio pobūdžio darbas jums tiktų?
3. Ar manote, kad jūsų išsilavinimas pakankamas šioms pareigoms užimti?
4. Kodėl nutarėte pakeisti darbovietę/ pradėti dirbti?
5. Ar galite net ir savo laisvalaikį skirti darbui?
6. Kokie santykiai su buvusiais vadovais/ dėstytojais/ tėvais?
7. Ar teko dirbti vadovaujamą darbą?
8. Kokios Jūsų blogosios savybės?
9. Kokios gerosios savybės?

Šie klausimai yra skirti tam, kad galima būtų stebėti, ar žmogus jaudinasi atsakinėdamas, kaip jis pasakoja apie save. Kad nuspręsti pagal šiuos klausimus, ar darbuotojas tinkamas, reikia būti geru psichologu, kadangi kiekvienas norės kuo gražiau pasakoti apie save ir tikrai nenorės pasakyti, kad yra nepunktualus, baikštus ar panašiai, kadangi mano, kad tai gali suformuoti prastą jo įvaizdį.

Yra specialių testų, kurie tinka paslaugų įmonėms priimant naujus darbuotojus. Tai:

Pažintinių gebėjimų testai išmatuoja kandidato gebėjimą mokytis ir atlikti darbą. Tokie testai ypač reikalingi atrenkant darbuotoją iš nepatyrusių kandidatų grupės. Su darbu susiję sugebėjimai – loginis mąstymas, kalbėjimo ir mąstymo greitis, pan.

Psichomotoriniai testai matuoja jėgą, koordinaciją, vikrumą. Kai kurie darbai, pavyzdžiui, surinkimo, yra labai smulkūs, atliekami su padidinauju stiklu. Tokiuose darbuose psichomotoriniai sugebėjimai yra lemiantys²³.

Už personalo vadybą atsakingi asmenys turi vykdyti darbuotojų atrankas į tas vietas, kurios liko laisvos, išleidus buvusius darbuotojus, arba kai tos darbo vietos kuriamos naujai. Įmonėse dažnai per mažai dėmesio skiriama personalo atrankai ir tuo labiau – jos tobulinimui. Atranka atspindi bet kokios įmonės personalo darbo kokybę, o tai lemia produkcijos kokybę ir klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, kuris gali sąlygoti, jog jie daugiau naudosis ar nebesinaudos įmonės paslaugomis, bet taip pat paveikti ir kitų potencialių pirkėjų apsisprendimą. Svarbu, kad atrankos procesas būtų objektyvus.

²³ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Vadyba, Kaunas 1999.; 24 pslp.

Ypač svarbu atrinkti reikiamą personalą paslaugas teikiančiose įmonėse. Bene svarbiausi su klientais kontaktuojančių paslaugų teikėjų sugebėjimai yra sklandus bendravimas, įsijaučiant į kliento padėtį ir stengiantis jam padėti, bei streso valdymas. Kontaktuojančio personalo darbo specifika ta, kad šie žmonės privalo visada aktyviai bendrauti su klientais, įdėmiai jų klausyti, būti dėmesingais ir, apskritai, labai daug savo energijos paaukoti klientų poreikių ir norų tenkinimui. Tai lemia klientų pasitenkinimą. Užsakyamus vykdančio arba tarnybinės zonos personalas su klientais praktiškai nesusitinka, tačiau nuo jų priklauso paslaugų techninio atlikimo kokybė.

Darbui reikalingų žinių testai yra sudaromi siekiant patikrinti kandidato žinias apie darbą, kurį jis nori dirbti. Tokius testus galima nusipirkti, o taip pat ir sukurti specifinius tam tikrai įmonei ir tam tikrai pareigybei skirtus testus.

Bandomojo darbo testai reikalauja, kad kandidatas atliktų tam tikrą darbui būdingą užduotį ar užduočių grupę. Šie testai susiję su darbu, tačiau ne visada galima juos atlikti, nes, pavyzdžiui, kai kurių įrenginių negalima perkelti į testavimo vietą, neparuošti kandidatai gali susižeisti ar sugadinti brangią įrangą ir pan. Jie yra ypač svarbūs paslaugų įmonėse, kadangi jų metu kandidatai gali pademonstruoti savo bendravimo su klientais sugebėjimus ir įgūdžius. Jeigu paslaugų įmonėse vykdoma atranka į glaudžiai su paslaugos gavėju kontaktuojančio darbuotojo vietą, vien tik žinių testas tikrai neparodys kandidato tinkamumo tam darbui; būtinai reikia vykdyti bandomojo darbo testą.

Atlikdama magistrinio darbo tiriamąją dalį žadu naudoti interviu tyrimo metodą, tačiau ne visiems, o tik daliai respondentų, konkrečiai – organizacijų vadovams, nes manau, kad šie žmonės yra pakankamai užimti ir negaiš laiko atsakinėdami į anketas atsiųstas paštu. Be to bendraujant tiesiogiai tikiuosi gauti daugiau ir konkretesnės mano tyrimui reikalingos medžiagos.

Stebėjimas – tai specialus pirminės informacijos rinkimo metodas, kai tiesiogiai įsitraukiami į tiriamąjį procesą ir registruojami visi veiksniai, kurie liečia tiriamąjį objektą. Sistemingumas, planingumas ir kryptingumas – būdingi stebėjimo bruožai. Stebėjimo ypatumai yra šie:

- tiesioginis tyrėjo ryšys su tyrimo objektu;
- tai, kad stebėtojas negali visiškai išvengti emocionalumo;
- pakartotinio stebėjimo sunkumai.

Stebėjimas naudojamas tuomet, kai kitaip gauti informacijos neįmanoma, pvz.: kai žmonės negali ar nenori pakankamai tiksliai aprašyti savo veiksmų, arba kai yra tokios situacijos, kurios respondentams kelia stresą ir jie nenori apie jas kalbėti.

Stebėjimo etapai:

1. Objekto ir tyrimo dalyko nustatymas, tikslo ir uždavinių suformulavimas;
2. Leidimo atlikti stebėjimą gavimas;
3. Stebėjimo būdo pasirinkimas ir procedūrų numatymas;
4. Techninių dokumentų parengimas;
5. Stebėjimo atlikimas.

Stebėjimai gali būti skirstomi pagal – procedūros formalizavimą į struktūrinius ir nestruktūrinius; stebėtojo padėtį – į stebėjimą dalyvaujant ir stebėjimą nedalyvaujant bei pagal atlikimo dažnumą į sisteminius bei atsitiktinius arba pagal stebėjimo vietą – į lauko ir laboratorinius.

Savo magistrinio darbo eigoje neplanuoju naudoti šio tyrimo metodo, nes nemanau, kad jis tiktų gauti man reikiamą informaciją.

Eksperimentas – tai informacijos apie tyrimo objekto veiklos ar elgesio kiekybinius ir kokybinius pokyčius dėl tam tikrų kontroliuojamų ir nekontroliuojamų veiksnių gavimo metodas. Taigi atliekant eksperimentą svarbiausia nustatyti tuos reikšmingus kintamuosius, kurie determinuotų reiškinį. Veikdamas tuos kintamuosius tyrėjas gali nustatyti priežastinius ryšius, t.y. reiškinio determinacijos struktūrą ir atskirų kintamųjų reikšmę. Bet tyrimo objektas turi atmintį todėl eksperimentą labai sunku kontroliuoti ilgesnį laiką. Taigi norint atlikti eksperimentą būtina argumentuotai suformuluoti priežastinių ryšių hipotezę. Kintamasis, kurį lemia tyrėjas pagal iš anksto sudarytą programą, vadinamas valdomu. Jis bus kontroliuojamas, jei jo kiekybiniai ir kokybiniai pokyčiai, taip pat ir poveikio kryptis bus išlaikyti reikiamu parametru. Nepriklausomas kintamasis apibrėžiamas kaip eksperimentinis veiksnys. Tai gali būti naujas tam objektui veiksnys, kurį įveda tyrėjas, ar vienas iš tiriamojo objekto veiksnių, kuriuos valdo ir kontroliuoja pats tyrėjas. Veiksnys, kurio pokytis priklauso nuo nepriklausomojo kintamojo, vadinamas priklausomuoju kintamuoju.

Pagal sąlygas eksperimentas gali būti - tiesioginis ir netiesioginis, pagal pobūdį – mokslinis ir praktinis, pagal eigą – lygiagretus ir nuoseklus, pagal vietą – lauko ir laboratorinis.

Šio tyrimo metodo taip pat neketinu naudoti savo magistriniame darbe, nes mano tiriamoji problema yra kitokio pobūdžio.

Dokumentų analizė. Kiekvienoje visuomenėje yra specialios apsaugos informacija priemonės, kurias vadiname dokumentais. Faktiškai bet koks tyrimas yra pradedamas nuo dokumentų analizės. Dokumentų ratas yra labai platus, todėl dokumentus būtina klasifikuoti:

1. Rašytiniai (tekstiniai);
2. Statistiniai (skaičiai);

3. Ikonografiniai (kino, foto, paveikslai);

4. Fonetiniai (įrašai).

Dažniausiai pasitaikantys yra rašytiniai dokumentai, jie dar skirstomi į: a) valstybinių ir centrinių archyvų; b) organizacijų ir įstaigų archyvų; c) spaudos; d) asmeniniai; e) šalutiniai.

Dokumentų analizės metodai yra labai įvairūs, tačiau galima išskirti du pagrindinius – tradicinį ir formalizuotą kiekybinį. Tradicinė dokumentų analizė – tai loginių samprotavimų grandinė, skirta išryškinti analizuojamos medžiagos esmę. Svarbu yra pasirinkti kokius dokumentus ir informacijos šaltinius analizuoti, visuomet reikia atsižvelgti ar dokumentas atitinka tyrimo tikslus, ar jis patikimas, ar informacija jame nėra pasenusi ir nebetinkama.

Savo darbe aš plačiai naudosiu šį tyrimo metodą – rinksiu ir analizuosiu informaciją iš knygų, dokumentų, spaudos ar interneto, taip pat sisteminsiu ir analizuosiu informaciją gautą atlikto tyrimo metu – vėliau bandysiu daryti išvadas, susijusias su tyrimo specifika.

3. ORGANIZACIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMAS IR REZULTATYVUMAS

3.1. Efektyvumo siekio ir nustatymo svarba

Mokslinėje literatūroje, efektyvumo samprata įvardijama įvairiai. Tarptautinių žodžių žodyne (2000) efektyvumas pateikiamas kaip rezultato ir sąnaudų reikalingų jam pasiekti santykis arba jo atitikimo laipsnis.

Prof. Stasys Puškorius efektyvumą įvardina kaip santykį tarp pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti išteklių, indėlių, kaštų bei resursų²⁴. Kitų autorių V. Petraškevičiaus, A. Stepanovo, A. Jakučio nuomone, efektyvumas - tai įvairių išteklių naudojimo lygis, užtikrinantis maksimalų produkto panaudojimą²⁵.

Dažniausiai autorių sąvoka „efektyvumas“ naudojama užsibrėžto tikslo, teigiamo rezultato pasiekimo įvardinimai, nedetalizuojant pasiekimo būdų. B.R. Jewell išskiria dvi sąvokas - rezultatyvumą ir efektyvumą, kurios paprastai literatūroje apibrėžiamos vienu žodžiu - efektyvumu. Jo nuomone, efektyvumo pasiekimas nesietinas tik su tikslų įgyvendinimu, nes „...užduotį galima atlikti rezultatyviai ir vis dėl to tuo pačiu metu būti neefektyviam, kai be reikalo naudojami ištekliai.“²⁶

Šio autoriaus nuomone, efektyvumo samprata orientuota į išteklių sąnaudas, kai analizuojama, kiek faktiškai panaudota išteklių ir kiek buvo suplanuota jų panaudoti. Siekiant įvertinti įmonės veiklos efektyvumą, pirmiausia tikslinga išsiaiškinti kokia efektyvumo reikšmė yra įmonės veiklai.

Kituose mokslinės literatūros šaltiniuose efektyvumo sąvoka apibrėžiama kaip kriterijus, sprendžiant ar gerai yra paskirstomi ištekliai. Kada efektyvumas yra pasiektas, tai jokie veiklos pokyčiai ar prekių mainai negali suteikti papildomos grynos naudos.

Paprastai autorių mikroekonomikos moksle įvardinamas yra ekonominis efektyvumas, kuris įvertinamas tobulos konkurencijos ir monopolinėje rinkoje. Ekonominis veiklos efektyvumas garantuojamas, jei organizacijos veiklos rezultatai gerėja sparčiau nei didėja veiklos išlaidos ir sąnaudos, t.y. siekimas gauti kuo daugiau naudos naudojant turimus ribotus išteklius. Tai reiškia, kad ekonominis efektyvumas organizacijoje gali būti įvardinamas kaip ribotų išteklių racionalus panaudojimas kurio rezultatas - gaunamas pelnas. Tačiau organizacijos veiklos procese turi būti sukuriamas ne tik pelnas, bet ir pinigų srautas reikalingas veiklos proceso

²⁴ Puškorius S., Veiklos auditas, Lietuvos teisės universitetas, Vilnius 2004.

²⁵ Jakutis A., Petraškevičius V., Stepanovas A., Šečkutė L. Ekonomikos teorijos pagrindai : vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams / VGTU. Kaunas : Smaltija, 2000.

tęstinumui.

Daugelis autorių vienareikšmiškai teigia, kad veiklos efektyvumą galima įvertinti pasitelkus tam tikrus ar jų grupes. R.S. Kaplan, D.P. Norton teigia, kad turi egzistuoti tiek finansiniai tiek nefinansiniai matavimai, kurie padėtų sprendimo priėmimo procese²⁷ Pastaroji nuomonė atspindi naujausias veiklos įvertinimo tendencijas.

3.2.Rezultatyvumo samprata

Greta efektyvumo labai svarbus rodiklis yra darbo rezultatyvumas ar našumas. Įprasta manyti, kad našumui padidinti pakanka mažiau vartoti išteklių, palaikyti tą pačią gamybos apimtį arba ją didinti, tačiau net gamybos padidėjimas rezultatyvumo dar nepadidina. Rezultatyvumas yra ne vien tik į sistemą patekusių išteklių transformavimas į baigtą produkciją, bet jį veikia daugybė vidaus ir išorės veiksnių: valdymo sprendimai, gamybos ir darbo organizavimas, motyvavimas, mokėjimas bendrauti ir kt. Visi šie veiksniai tarpusavyje susieti ir įvairiausiais būdais vienas kitą veikia. Vidiniai veiksniai arba komponentai, darantys įtaką našumui ir kokybei, yra produkcijos tarnavimo laikas, jos techniniai parametrai, forma, išvaizda, dizainas ir t.t. Paslaugų charakteristikomis gali būti aptarnavimo greitis, nedidelės kainos, paslaugą teikiančių žmonių patikimumas ir kt. Išorinis komponentas parodo, kaip produktas patenkina vartotojo poreikius, jo vertingumas, saugumas ir kt. rodikliai.

Kiekviena organizacija yra atvira sistema ir jai daro įtakos aplinkos veiksniai - energijos kaina, gamtos apsauga, informacija, mokesčiai, vagystės, sukčiavimai ir t.t. Darbo rezultatyvumui didelės įtakos turi ir vidaus aplinka. Visos organizacijos, tame tarpe ir konkurentai, yra vienodai veikiami išorinės aplinkos, tik skirtingų organizacijų vadovai skirtingai reaguoja į išorės jėgų poveikį. Išorinė aplinka nustato tik žaidimo taisykles, o kas laimės, nulemia vidinė aplinka.

Darbo našumas, rezultatyvumas yra svarbiausias valdymo klausimas. Valdymas pagal rezultatyvumo kriterijų yra toks pat, kaip ir bet kuriame kitame gamybos ir paslaugų bare. Aukštą našumą, stabilų rezultatyvumą galima pasiekti efektyviai naudojantis visomis valdymo funkcijomis. Čia reikalingas sistemingas darbas, aukšto našumo negalima pasiekti spontaniškai. Impulsyviai reaguojant į atsirandančias problemas, jų neišsprendus, sukuriama begalė naujų, ir todėl vadovybė negali užtikrinti darbo rezultatų be plano, neturėdama konkrečių tikslų,

²⁶ B.R.Jewell Integruotos verslo studijos. Vilnius.2000 . 379 pslp.

²⁷ Kaplan R. S., Norton D. P.; *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.

orientyrų, kriterijų. Vadybos specialistų nuomone, rezultatyvumas, našumas ir yra tas matas, kriterijus, kuris lemia išteklių ir gamybinių pajėgumų panaudojimą, produkcijos kokybę ir kitus svarbius rodiklius.

Organizacijos darbas nebus rezultatyvus, kai ji nežinos, ko reikia vartotojui. Tai reiškia, kad būtina rinkos analizė, konkurentų galimybių tyrimai ir sava strategija nugalėti. Praktikoje naudojami du darbo našumo planavimo būdai - trumpalaikis ir ilgalaikis. Trumpalaikis apima ketvirčio, pusmečio, metų laikotarpį. Ilgalaikis 5-10 metų laikotarpį. Norint stabilų darbo našumo augimą užtikrinti ilgus metus, reikia visus uždavinius ir tikslus orientuoti į ateitį. Formalus darbo našumo planavimas turi būti juntamas visame vadybos procese. Jis turi būti skatinamas nuolat, nuolat organizuojamos priemonės, apjungiančios išteklius, informaciją ir mokėjimą dirbti. Organizuojamos priemonės turi būti teisingai suprojektuotos. Darbas yra svarbiausias rezultatyvumo veiksnys. Todėl darbų projektavimas yra svarbesnis už technologiją. Darbo našumui daro įtaką ir organizacijos struktūra. Struktūros poveikis pasireiškia administracijos personalo skaičiaus santykiu su kitų darbuotojų skaičiumi. O administracijos išlaikymas brangiai atsieina. Struktūra veikia darbo našumą ir netiesiogiai. Jis priklauso nuo struktūrinių padalinių vadovų kvalifikacijos, ryšių tarp atskirų padalinių ir kitokių veiksnių. Norint ką nors pasiekti, reikia įgaliojimus suteikti vienam žmogui arba padaliniui. Sprendžiant našumo klausimus veiksmingiausias yra mažos laikinos specialistų grupės, kurioms suteikiami įgaliojimai projektams įgyvendinti. Gerai veikiančių organizacijų tyrimai rodo, kad visų jų valdymas orientuotas į žmogaus reikmes.

4. TYRIMAS

Šio tyrimo objektas - Uab "Douglas Baltic". Ši įmonė yra kosmetikos ir parfumerijos mažmeninės prekybos lyderis Lietuvoje.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti darbuotojų, dirbančių UAB "DOUGLAS BALTIC", valdymo, motyvacijos veiksnius. Pateikti praktines rekomendacijas darbuotojams valdyti, motyvacijai tobulinti kaip pagrindinį įrankį padidinti personalo darbo efektyvumą ir rezultatyvumą.

Tyrimo metodika. Tyrimui atlikti buvo panaudotas anketinis apklausos metodas (anketa pateikta 1 priede), kai žmogus nenorėdavo ar negalėdavo pildyti anketos tuos klausimus jam užduodavau žodžiu (interviu metodas).

Gauti duomenys apdoroti statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS 16.

Tyrimo etapai:

1. Sudaryta apklausos anketa, suformuluoti interviu klausimus.
2. Apklausti įmonės darbuotojus anketiniu ar interviu metodu.
3. Apibendrinti tyrimo rezultatus, kurie atskleistų darbuotojus įtakančius veiksnius ir jų įtaką darbo efektyvumui ir rezultatyvumui.
4. Išanalizuoti gauti duomenys ir rezultatai pateikti naudojant grafinę medžiagą.

Tyrimo anketinėje apklausoje dalyvavo 102 darbuotojai. Tyrimas vyko respondentų darbo vietoje. Kadangi įmonės padaliniai yra išsidėstę visoje Lietuvoje, dalis anketų buvo išdalintos, kita dalis išsiųsta IT technologijų pagalba. Laikas anketų pildymui buvo duotas 30 d.

Klausimyno struktūra. Respondentams anketoje buvo pateiktas 31 klausimas. Visi klausimai uždari, 12 klausimų sudaro teiginiai ir penkių balų Likerto tipo atsakymo skalė, kurios negatyvus apibūdinimas pateikiamas kairėje (1), o labiausiai pozityvus – dešinėje (5).

Prie daugumos klausimų respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus, kad galėtume kuo išsamiau apibendrinti veiksnius turinčius įtakos veiklos efektyvumui ir rezultatyvumui. 2 klausimai buvo bendro pobūdžio: išsilavinimas ir darbo stažas.

Anketoje rinkta informacija apie:

- darbuotojų įtraukimą į bendrą įmonės tikslų siekimą,
- darbuotojų kontrolę,
- darbuotojų pagrindinius motyvacijos veiksnius ir prioritetus, finansinius interesus.
- darbuotojų turimas darbo sąlygas.

4.1 UAB „Douglas Baltic“ veiklos dokumentinė analizė

Įmonė įkurta 1991m. birželio 11d. jos pavadinimas buvo UAB „Sarma“ ir ją valdė privačių asmenų grupė. Tai buvo vienas iš pirmųjų mažmeninės ir didmeninės prekybos kosmetika ir parfumerija tinklas Lietuvoje.

2005 m. šią įmonę įsigijo Latvijos kapitalo įmonė SIA” BCH Retail“, kuri Latvijoje valdė tokius tinklus kaip „Kolonna“, Estijoje „Esthetique“ .

UAB „Sarma“ buvo pervadinta į UAB“ BCH Retail“ ir jos veiklos sritis apėmė tik mažmeninę prekybą kosmetika ir parfumerija.

Didžiausias Europos parfumerijos ir kosmetikos prekybos tinklas „Douglas Holding“ į Lietuvos rinką įžengė 2007 metais Lietuvoje įsigydamas 51 proc. bendrovės „Baltic Cosmetic Holding“ (BCH) akcijų. BCH valdo 78 kosmetikos ir parfumerijos parduotuves Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje, o bendrovės metų apyvarta siekia 35 mln. eurų. Lietuvoje bendrovė valdo „Sarma“, Latvijoje „Kolonna“, Estijoje „Esthetique“ parduotuves.

Didžiausias Europos parfumerijos ir kosmetikos prekybos tinklas „Douglas Holding“ vienija penkis „Douglas Group“ padalinius, sėkmingai veikiančius savo rinkose:

- „Douglas“ kosmetika ir parfumerija šiuo metu prekiauja 23 pasaulio šalyse. Tai kvepalų, kosmetikos ir kūno priežiūros priemonių pardavimų lyderiai Europoje.

- „Thalia“ knygynai, priklausantys „Douglas“ grupei yra rinkos lyderiai Vokietijoje, Austrijoje ir Šveicarijoje.

- „Christ“ juvelyrinės parduotuvės pirmauja Vokietijos vidutinės ir aukštesnės klasės produktų rinkos segmente. Madų pasaulyje išitvirtino „Appelrath-Cupper“ moteriškų drabužių parduotuvės.

- „Hussel“ pirmauja Vokietijos prekybos saldumynais rinkoje, o nuo 2005 metų veikia ir Austrijoje.

- „Douglas Holding“ viso dirba apie 24 000 darbuotojų.

Lietuvoje „Douglas Holding“ plėtoja tik mažmeninės prekybos kosmetika ir parfumerija veiklos sritis.

Lietuvoje UAB „Douglas Baltic“ valdo 40 „Sarma“ parduotuvių, dvi naujai atidarytas „Douglas“ parduotuves ir yra kosmetikos ir parfumerijos mažmeninės prekybos lyderis Lietuvoje.

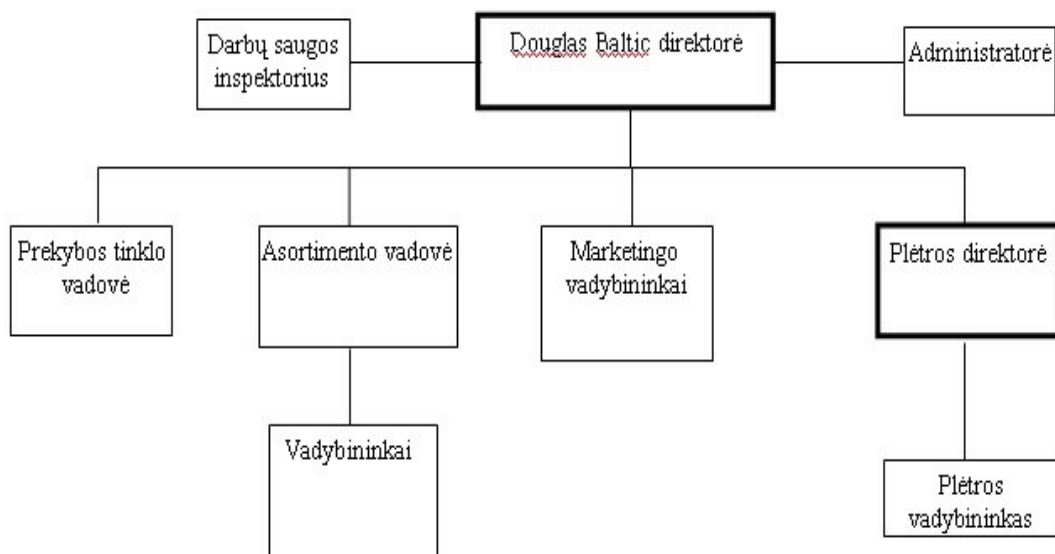
Pagrindinė įmonės **strategijos kryptis** – siekti visapusės pažangos įmonės teikiamų paslaugų srityse, didinti užimamą rinkos dalį ir nuolat gerinti įmonės veiklos rezultatus.

Tikslai – didinti įmonės žinomumą rinkoje ir populiarinti įmonės prekių ženklus, nuosekliai didinti nuolatinių klientų skaičių ir vykdyti potencialių klientų paiešką.

Misija – atsakingai ir profesionaliai atstovauti tiekėjų ir pirkėjų interesams teikiant savo paslaugas. Atsižvelgiant į klientų poreikius ir lūkesčius, nuolat tobulinti teikiamų paslaugų kokybę ir didinti įmonės vertę. Tobulinti darbo sąlygas įmonės darbuotojams ir užtikrinti sėkmingą įmonės plėtrą.

UAB „Douglas Baltic“ **vizija** - pasitelkti savo turimą patirtį ir išteklius tam, kad Baltijos šalių rinkoje pristatytų naujas parduotuves, naujus prekių ženklus, paslaugas, klientų aptarnavimo filosofiją.

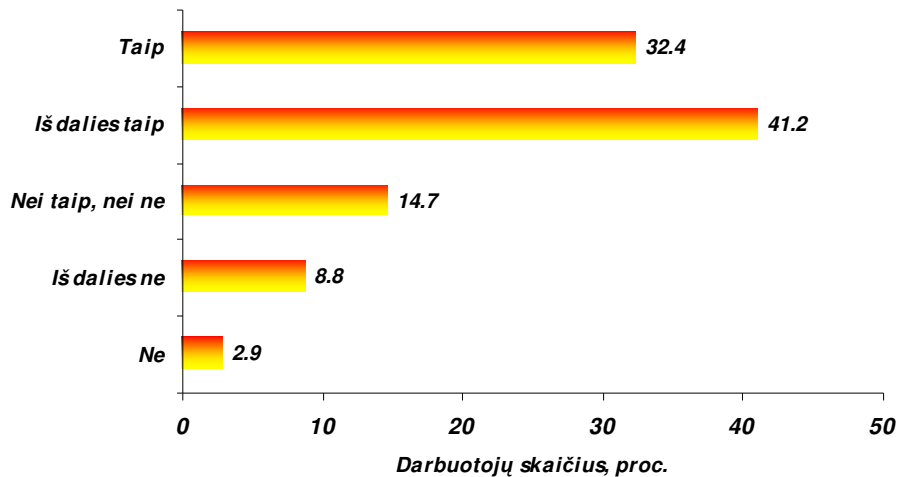
Šiuo metu įmonėje dirba 252 darbuotojai.



5 pav. UAB „Douglas Baltic“ struktūra 2008m

4.2 Apklauso rezultatu analizė

Pradedant tyrimą apie UAB „Douglas Baltic“, visų pirma norėta išsiaiškinti ar darbuotojams visumoje yra priimtinas ir malonus darbas šioje organizacijoje. Respondentams buvo užduotas klausimas: Ar esate patenkinti dirbdami UAB „Douglas Baltic“?



6 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbu.

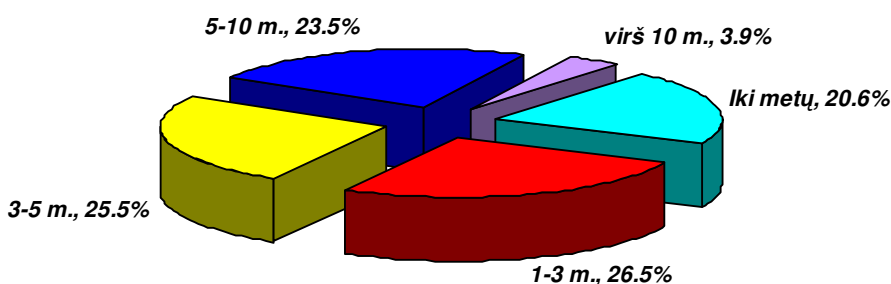
Kaip rodo tyrimo duomenys, tik 32,4 % apklaustųjų yra patenkinti dirbdami UAB „Douglas Baltic“, 41,2 % darbu patenkinti tik iš dalies, o 26,4 % darbas šioje įmonėje yra nepriimtinas.

Vienas iš pagrindinių rodiklių, įrodančių, kad organizacijoje *egzistuoja problemos, yra darbuotojų menkas pasitenkinimas darbu*. Tai gali tapti prasto darbo, žemos kokybės, blogos darbo drausmės, kadru kaitos priežastimi. Nes nepatenkintas darbuotojas neturi paskatų gerai atlikti savo darbą prisidėti prie įmonės vizijos įgyvendinimo. Taigi, pasitenkinimas darbu yra svarbus viso organizacijos elgesio ir žmonių darbo motyvacijos veiksnys.

Darbuotojas, ateidamas į organizaciją, jau turi tam tikrą vertybių ir lūkesčių sistemą, tai yra norus, poreikius, lūkesčius, vertybes, patirtį. Ši visuma ir sukuria tai, ko žmogus tikisi iš darbo, kokie veiksniai jį labiausiai veikia dirbti efektyviai ir rezultatyviai. Pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko žmogus tikisi ir atlygio, kurį jis gauna būdamas organizacijoje ir dirbdamas joje. Tyrime bandysime atskleisti, kodėl toks mažas personalo kiekis džiaugiasi čia dirbdami, ir ko reiktų imtis UAB „Douglas Baltic“ vadovybei norint šį skaičių padidinti, kas ženkliai padidintų darbuotojų darbo efektyvumą ir rezultatyvumą, bei žinomą įmonės pelningumą.

Kadangi, mažmeninės prekybos organizacijoje personalas įgyja ypatingą svarbą, nes vartotojo akimis, darbuotojai yra pati paslauga arba net visa paslaugų organizacija, įmonė turi darbuotoją vertinti kaip mažmeninės prekybos organizacijos pasiūlos dalį, o investicijas į personalą lyginti su investicijomis paslaugai tobulinti.

Norint sužinoti organizacijos kadro kaitos dažnumą, respondentų buvo prašoma nurodyti, kiek laiko jie dirba UAB „Douglas Baltic“?



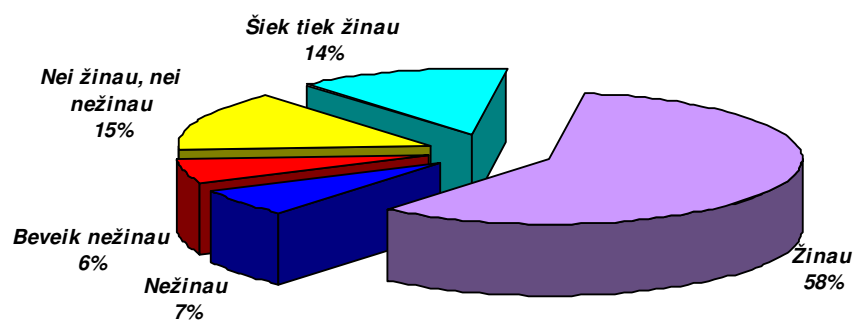
7 pav. Darbo stažas UAB „Douglas Baltic“ .

Iš tyrimo duomenų matyti, kad tik 3,9 % personalo įmonėje dirba virš 10 metų, 23,5% - dirba nuo 5 - 10 metų ir nuo 3 - 5 metų dirba 25,5 %. Svarbu pažymėti, kad daugiau kaip penktadalis (20,6 %) šioje įmonėje dirba mažiau nei metus.

Organizacija turi ne tik samdyti reikiamus žmones, juos ruošti ir apmokyti teikti kokybiškas paslaugas, bet ir stengtis išlaikyti geriausius darbuotojus savo kompanijoje. Darbuotojų kaita, ypatingai, kai išeina geriausieji, gali būti labai žalinga klientų pasitenkinimui, darbuotojų moralinei būsenai ir bendrai paslaugų kokybei. Dažnai kompanijos, susidurdamos su klientų aptarnavimo problema, praleidžia daug laiko ieškodamos tinkamų darbuotojų. Bet suradusi juos elgiasi su jais taip, kad jie yra priversti ieškoti kito darbo.

Organizacijos strategija – tai esminės įmonės veiklos ir plėtros kryptys, kurių pagrindu toliau organizuojama kasdieninė veikla. Pati strategija yra priemonė vienokiems ar kitokiems rezultatams pasiekti. Jos paskirtis- suteikti organizacijai veiklos prasmę, kryptį, veiksmų jos aplinkoje sistemą ir sukurti reikiamą resursinį bei valdymo potencialą.

Akivaizdu, kad labai svarbu, jog įmonės darbuotojams būtų suprantama ir aiški organizacijos strategija. Apklausoje metu, buvo užduotas klausimas - Ar Jums žinoma UAB „Douglas Baltic“ įmonės strategija?



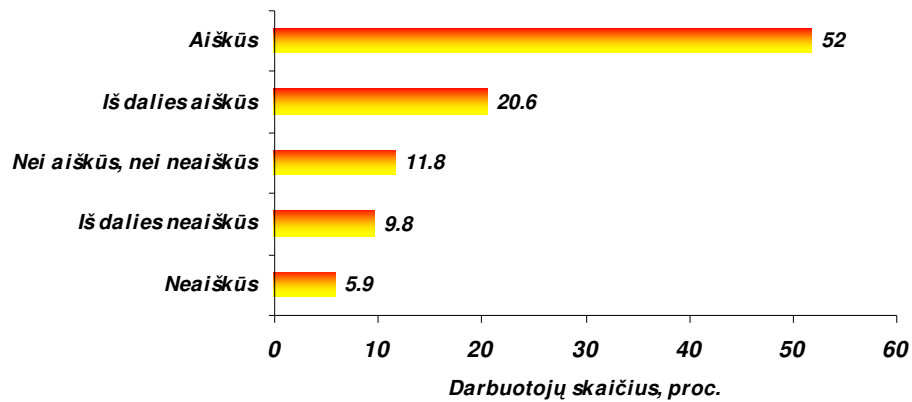
8 pav. Darbuotojų įmonės strategijos žinojimas.

Kaip parodė duomenų analizė, daugiau nei pusė (58%) respondentų žino įmonės strategiją, o apie 15% darbuotojų nežino. Svarbu pažymėti, kad interviu metu nei vienas respondentas negalėjo tiksliai įvardinti ir apibrėžti įmonės strategiją. Iš to galima daryti išvadą, kad personalas nėra supažindintas su vykdoma kompanijos strategija, o strategiją supranta tik kaip trumpalaikių planų vykdymą.

Strategija bus perspektyvi tik tuo atveju, kai ji bus žinoma, suprantama visiems darbuotojams ir gerai derinsis su organizacijos tikslais ir uždaviniais.

Bendros strategijos bei tikslų nustatymas gali sustiprinti komandinio darbo, pagarbos ir bendradarbiavimo poreikį arba jį sumažinti jei tikslai ir strategija neparenkami išmintingai ir nepateikiami atvirai, aiškiai ir suprantamai.

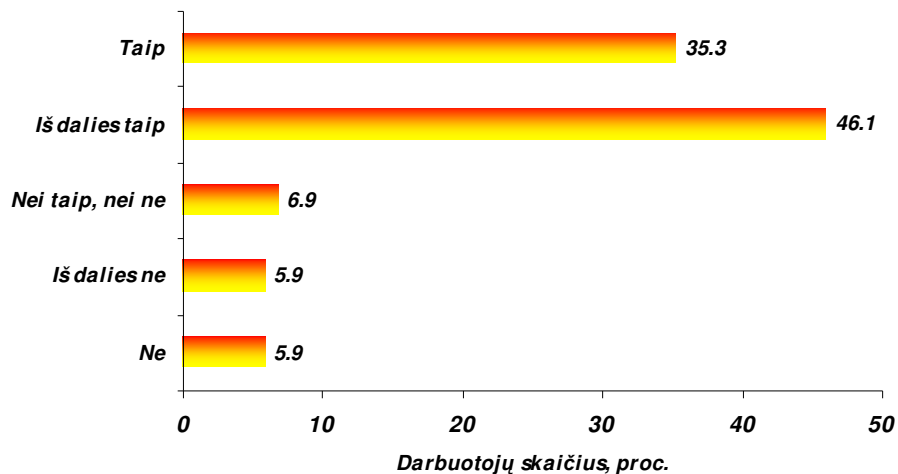
Toliau tyrime buvo aiškintąsi ar darbuotojams keliami organizacijos tikslai ir uždaviniai yra suprantami. Taigi, respondentams pateiktoje anketoje buvo užduotas klausimas : ar jiems aiškūs šios kompanijos tikslai ir uždaviniai?



9 pav. Darbuotojų supratimas apie UAB “Douglas Baltic” tikslus ir uždavinius.

Kaip rodo tyrimo duomenys, tik 52% apklaustųjų supranta jiems keliamus tikslus ir uždavinius, 20,6 % juos supranta tik iš dalies, o net 27,4 % respondentų tikslai ir uždaviniai yra nežinomi, ar nesuprantami.

Tyrimo duomenys leidžia daryti prielaidą, kad didžioji personalo dalis nėra tinkamai supažindinta su įmonės siekiamais tikslais ir uždaviniais. Natūralu, kad į tikslų siekimą jaučiasi įtraukiami tik maža personalo dalis (35,3%).

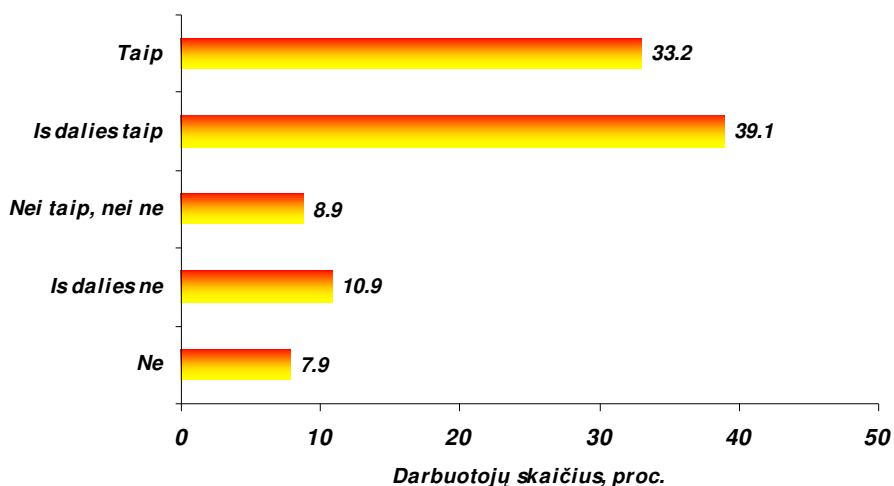


10 pav. Personalo įtraukimas į organizacijos tikslų ir uždavinių siekimą.

Kiekviena organizacija kaip ir individas yra unikali ir nepakartojama, todėl ir jų veiklos

tiksmai ir uždaviniai turi būti individualūs. Tikslų kėlimas padės organizacijos žmonėms spręsti kas jiems priimtinausia ir naudingiausia. Tikslai turi būti aiškūs, nors sunkiai, bet įgyvendinami, detalizuoti, susieti laiko atžvilgiu, nustatoma jų siekimo sfera, kaip tai padaryti ir per kurį laiką. Turėdami aiškius tikslus, žmonės ir organizacija jaučiasi geriau, tikriau, sumaniau tvarko savo gyvenimą. Kuo tikslai atsakingesni, tuo darbuotojams labiau kyla savigarba. Tikslai įgalina atsiriboti nuo situacijos ar kitų žmonių reikalavimų. Aiškūs tikslai padeda pasiekti savo gerovę.

Beje, svarbu žinoti, ar darbuotojai žino ko iš jų tikimasi. Taigi, respondentams buvo užduotas klausimas : ar Jums žinoma, ko iš Jūsų tikisi UAB „Douglas Baltic“?



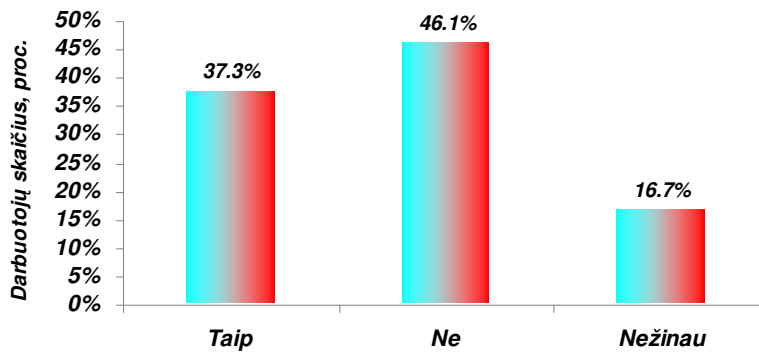
11 pav. Darbuotojų žinojimas ko iš jų tikimasi.

Gauti rezultatai rodo, kad tik trečdalis (33,2%) apklaustųjų tiksliai žino ko iš jų tikimasi. Tai savo ruožtu reiškia, kad daugiau kaip 66 % darbuotojų nežino arba žino tik dalinai ko iš jų yra tikimasi.

Individo ir organizacijos tikslų susietumo kriterijus yra vienas iš svarbiausių ir nulemiančių tiek individų, tiek visos organizacijos efektyvumą bei sėkmingą bendrą organizacijos ir individo tikslų pasiekimą.

Suprantama, kad organizacijos turėtų vykdyti darbuotojų apklausas tam, kad galėtų sutapatinti įmonės ir darbuotojo tikslus. Tik apklauros gali padėti išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius ir interesus.

Atsižvelgiant į tai, respondentams buvo užduotas klausimas : ar UAB „Douglas Baltic“ vykdo darbuotojų apklausas, siekiant nustatyti darbuotojų interesus?



12 pav. Apklausa vykdoma siekiant nustatyti darbuotojų interesus.

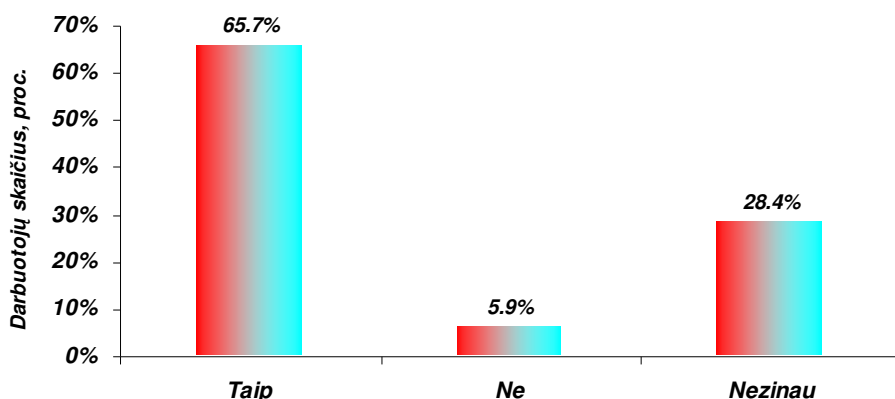
Iš tyrimo duomenų matyti, kad 62,7 % dirbančiųjų yra tos nuomonės, jog organizacija nevykdo apklausų siekiant nustatyti darbuotojų interesus.

Tuo pagrindu galima daryti išvada, kad įmonės vadovybė ignoruoja asmeninius žmonių tikslus, t.y. jų nežino ar nepaiso, tai gali sunkinti sėkmingą įmonės veiklą, sumažinti darbuotojų motyvaciją darbui ir pasitenkinimą savo veikla. Vadovai turėtų kiek galima daugiau dėmesio skirti individualiems žmonių lūkesčiams, įvertinti jų galimybes, pasirengimą atlikti savo profesinę pareigą. Tam galėtų pasitarnauti individualūs pokalbiai su darbuotojais, duomenų rinkimas apie darbuotojų asmeninius tikslus ir bandymas pagal galimybes juos patenkinti.

Kadangi visi tyrimai, analizuojantys darbuotojo ir organizacijos, kurioje jis dirbą ryšį, teigia, kad darbuotojas geriausiai dirba tada, kai jo ir organizacijos tikslai sutampa, taigi ir organizacijai yra efektyviausia taikyti tokią darbuotojų motyvacijos sistemą, kai darbuotojas siekdamas patenkinti savo interesus, kartu neša naudą ir organizacijai. Tačiau aš manau, kad ne vien tik organizacija gali ignoruoti individo tikslus. Darbuotojas taip pat gali būti abejingas organizacijos tikslams ir siekti vien tik savo asmeninių interesų išpildymo. Labai svarbu, kad žmogus darbe teisingai suvoktų savo vaidmenį ar vaidmenis ir sugebėtų juos keisti. Jeigu darbo veiksmai nėra aiškiai apibrėžti pareigybinėse instrukcijose ar kaip nors kitaip, gali pasireikšti vaidmens dviprasmiškumas, atsirandantis tada, kai žmogus elgiasi kitaip negu iš jo tikimasi konkretaus vaidmens. Organizacija gali griežtai riboti savo darbuotojų veiklos laisvę, įsprausti jų veiksmus į konkrečiai apibrėžtus rėmus arba suteikti jiems daugiau savarankiškumo, leisti laisvai veikti ir priimti atsakingus sprendimus. Išsiaiškinus individo ir organizacijos tikslų susietumą, darbuotojo adaptaciją bei vaidmenį organizacijoje bus lengva siekti bendrų tikslų, vienas kito

neignoruoiant, kas aišku tiesiogiai atsilieps įmonės veiklos efektyvumui ir rezultatyvumui. Numačius tikslus, darbuotojams turi būti suteikiamos galimybės jų siekti. Visos reikiamos priemonės tikslui pasiekti turi būti darbuotojo dispozicijoje. Kad darbuotojai būtų efektyvūs darbe, reikalingas vidinis palaikymo sistemos įdiegimas, kuris yra susietas su poreikiu būti orientuotiems į klientus. Faktiškai be vidinės į klientą orientuotos paramos beveik neįmanoma suteikti kokybiškas paslaugas, nepaisant didelio darbuotojo noro.

Respondentų buvo paklausta, ar jie turi visas reikiamas priemones darbui?



13 pav. Turimos darbo priemonės.

Kaip rodo analizės rezultatai, beveik 70 % apklaustųjų teigia turintys visas reikiamas priemones efektyviai, tikslingai dirbti. Taigi, remiantis gautais rezultatais galima daryti išvadą, kad *efektyvų ir rezultatyvų darbą sąlygoja* ne tik darbui reikalingų priemonių turėjimas, bet ir darbuotojų motyvavimas, įtraukimas į organizacijos tikslų ir uždavinių siekimą.

Vadovas neturi nurodinėti kokiomis priemonėmis siekti tikslų. Taip sudaromos sąlygos reikštis darbuotojo kūrybingumui, o tai motyvuoja darbą. Darbo proceso metu taip pat nerekomenduojama vadovui kištis į darbo eigą ar kritikuoti jo darbą, tai gali stipriai pakenkti darbuotojo motyvacijai atlikti šią užduotį ir jo kūrybingumo skatinimui.

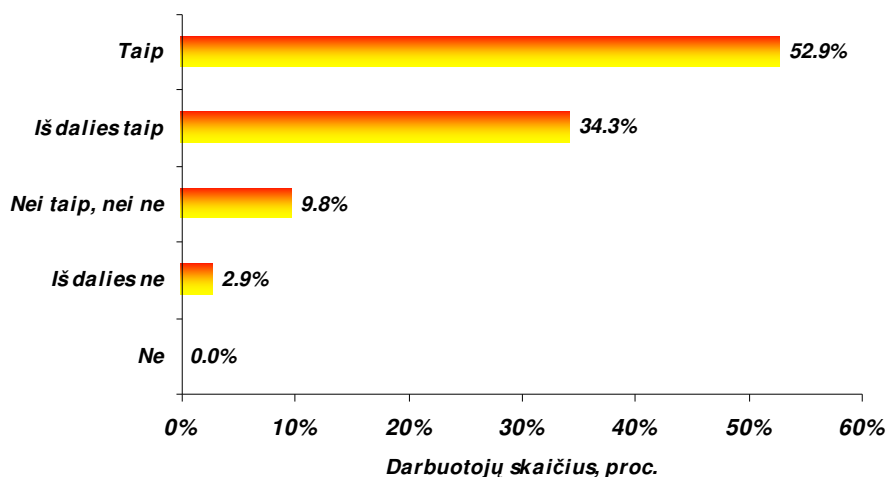
Iš esmės visi darbuotojai nori dirbti ir yra linkę siekti atitinkamų interesų. Personalo valdymo požiūriu labai svarbu pašalinti kliūtis ir sudaryti reikiamas sąlygas numatytiems interesams pasiekti, motyvuoti darbuotojus. Tai galima daryti įvairiais būdais. Kiekvienas darbuotojas, suderinęs su vadovu, turėtų užsibrėžti atitinkamus tikslus, kuriuos pasiekęs, galėtų patenkinti savo interesus. Numatomi tikslai kokybės požiūriu turi tenkinti tam tikrus

reikalavimus. Visų pirma, didesnės darbo motyvacijos galimybė įmanoma tik pateikus konkrečius ir aiškius tikslus .

Motyvaciją lemia tikslo konkretumas ir sunkumas. Vienas iš būdų pasiekti sunkų tikslą yra įteigti darbuotojui, kad jis sugebės ir galės pasiekti šį tikslą. Taigi tikslai turi būti aiškūs, konkretūs, šiek tiek viršijantys darbuotojo sugebėjimus. Siekdamas aukštų, sunkiai pasiekiamų tikslų, darbuotojas patiria pasitenkinimo, pasitikėjimo ar atsakomybės jausmus. Tokiu būdu tikslai tampa motyvaciniais veiksniais.

Tikslų ir uždavinių siekimas yra ilgas ir sunkus procesas, kurio vyksmui vertinti reikalinga kontrolė.

Analizės metu buvo aiškinamasi ar UAB „Douglas Baltic“ yra įdiegusi kontrolės mechanizmą, todėl respondentams buvo užduotas klausimas: ar Jūsų nuomone įmonėje įdiegtas kontrolės mechanizmas, jei taip, tai kokia kontrolės forma taikoma Jūsų įmonėje?



14 pav. Kontrolės mechanizmas organizacijoje.

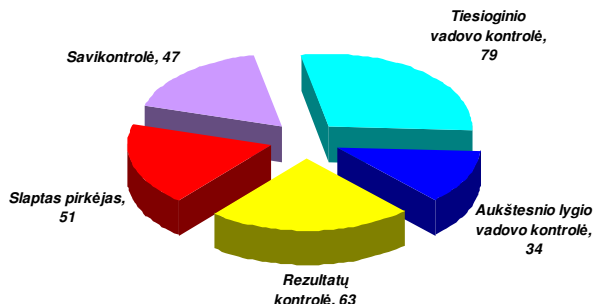
Iš apklausos duomenų matyti, kad kontrolės mechanizmas įmonėje yra išvystytas , nes net 87 % darbuotojų jaučiasi kontroliuojami. Labai mažą dalį (13%) sudaro darbuotojai, kurie jaučiasi nekontroliuojami. Svarbu pažymėti, kad įmonės vadovybė turėtų siekti, jog darbuotojas dirbtų ne iš baimės, bet būtų pilnateisis kolektyvo narys ir jaustų atsakomybę už kolektyvo darbą.

Įmonės darbuotojai kaip dažniausiai naudojamus kontrolės būdus nurodė :

- slaptas pirkėjas,
- savikontrolė,
- tiesioginio vadovo kontrolė,

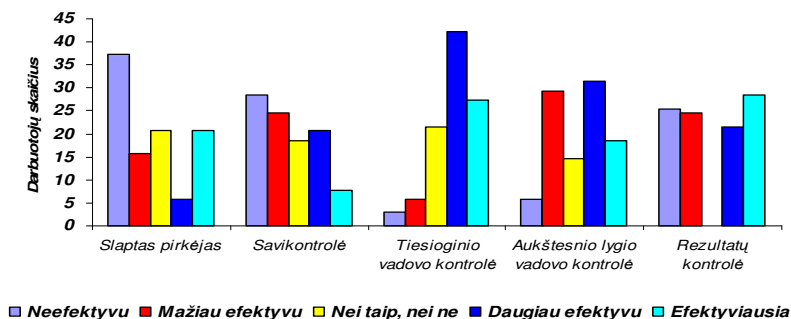
- aukštesnio lygio vadovo kontrolė,
- rezultatų kontrolė.

Iš žemiau pateikto paveikslo matyti, kaip pasiskirstė kontrolės formos, pagal jų naudojimo dažnumą.



15 pav. Kontrolės formos taikomos įmonėje

Iš duomenų paveikslo matyti, kad organizacijoje dažniausiai yra taikoma tiesioginio vadovo kontrolė (nurodė 79 respondantai), rezultatų kontrolė (63 respondantai), rečiau taikomas "slapto pirkėjo" metodas (51 respondantas), savikontrolė (47 respondantai) ir aukščiausio lygio vadovo kontrolė (34 respondantai). Taip pat, tyrimu norėta išsiaiškinti, kuris iš kontrolės mechanizmų yra efektyviausias:



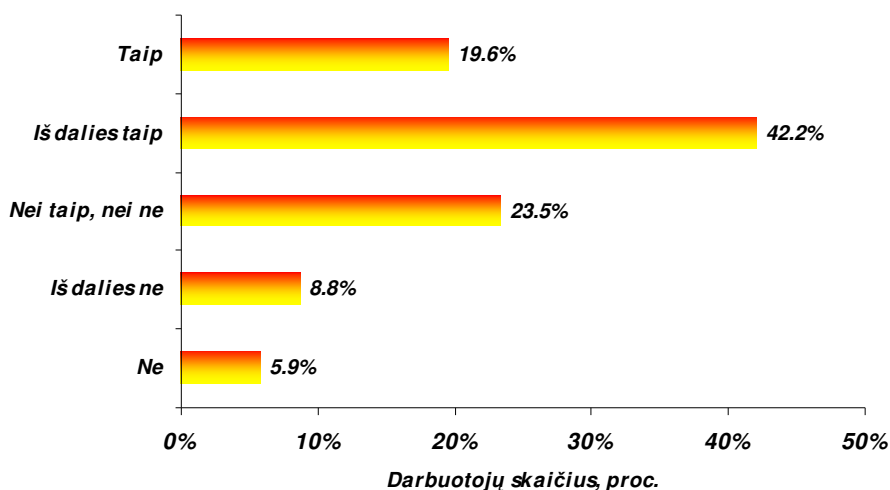
16 pav. Efektyviausi įmonėje taikomi kontrolės būdai.

Kaip parodė duomenų analizė, darbuotojai efektyviausiais kontrolės būdais įvardino: tiesioginio vadovo ir rezultatų kontrolė, o neveiksmingiausiais nurodė: savikontrolė ir „slapto pirkėjo“ modelį. Galima teigti, kad įmonė pasirinko teisingus kontrolės metodus, bet manau, kad labai svarbu būtų išugdyti personalo savikontrolę, tada supaprastėtų personalo valdymas. Norint išugdyti darbuotojų savikontrolę labai svarbu tiksliai apibrėžti kas įeina į darbuotojo pareigas, žinias apie atliekamą darbą bei kokius įgaliojimus turi darbuotojas nukrypdamas nuo numatytų reikalavimų, tai matomai dar nėra daroma UAB "Douglas Baltic".

Vadovybė turi ypatingą dėmesį skirti darbuotojo veiklos rezultatų įvertinimui, nes teisingas rezultatų įvertinimas yra vienas iš efektyviausių motyvacijos veiksnių. Teigiamų rezultatų ignoruoti jokia būdu negalima, tai susilpnins darbuotojo motyvus dirbti. O jei rezultatai neigiami, reikia išanalizuoti nesėkmių priežastis ir vėliau jas likviduoti. Tokiu atveju, reiktų padrašinti darbuotoją, kad iš jo tikimasi, jog jis sėkmingai dirbs ateityje. Toks personalo valdymas derinant skatinimą, supratimą ir pritarimą, padeda siekti organizacijos tikslų ir kartu skatina darbuotojo suinteresuotumą darbine veikla ir jos rezultatais.

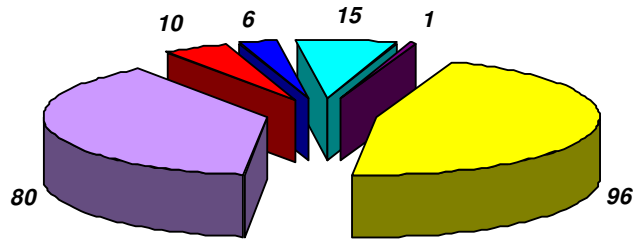
Organizacijos personalo efektyvų ir rezultatyvų darbą sąlygoja ne tik kontrolė, bet ir personalo motyvavimas.

Siekiant išsiaiškinti ar organizacija motyvuoja savo darbuotojus, anketoje buvo pateiktas klausimas: ar Jūs patys jaučiatės motyvuoti siekti sėkmės Jūsų įmonėje?



17 pav. Darbuotojų motyvacijos lygis organizacijoje.

Tik 19,6% apklaustųjų atsakė teigiamai, iš dalies teigiamai atsakė 42,2%. Iš to matyti, kad organizacija nėra išstudijavus darbuotojų interesus ir joje dirba tik maža dalis motyvuotų darbuotojų. Žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvus, tai priklauso nuo jų turimų nuostatų, požiūrių, vertybių. Labai svarbu išsiaiškinti darbuotojų motyvus, nes kai darbuotojai gali patenkinti savo interesus įmonėje, tai gerokai supaprastina personalo valdymą. Būtent todėl, apklausos anketoje buvo pateiktas klausimas : Kokios motyvacinės priemonės yra taikomos Jūsų įmonėje?



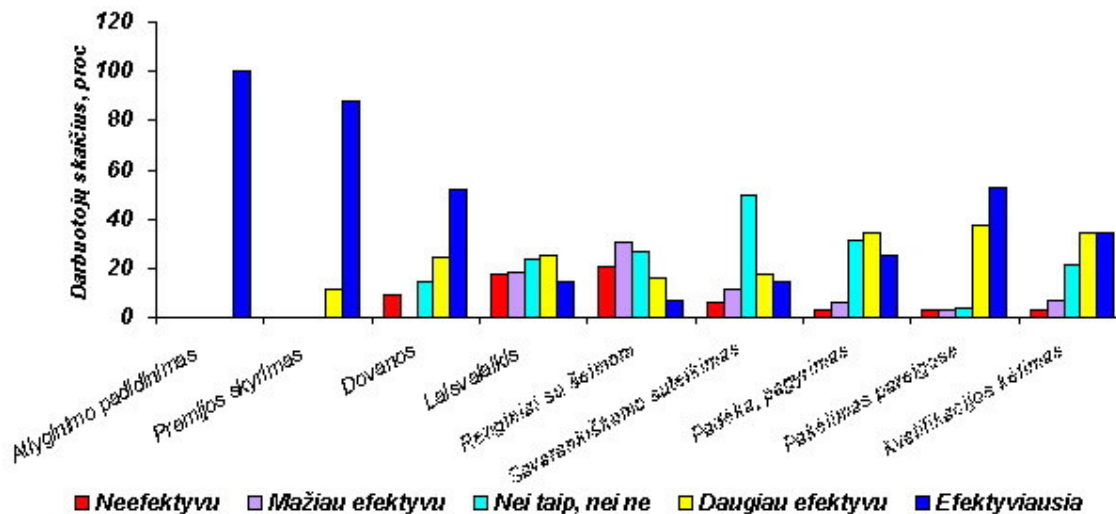
18 pav. Taikomos organizacijoje motyvacinės priemonės.

Iš tyrimo duomenų matyti, kad įmonėje taikomos šios motyvacinės priemonės :

- premija (nurodė 96 respondentai),
- dovanos (nurodė 80 respondentų),
- kvalifikacijos kėlimas (15 respondentų),
- padėką ir pagyrimą (nurodė 10 respondentų),
- pakėlimą pareigose (nurodė 6 respondentai),
- savarankiškumo suteikimas (nurodė tik 1 respondentas).

UAB "Douglas Baltic" išvystyta premijavimo ir įvairių paskatų, materialių prizų teikimo už veiklos rezultatus sistema. Premija (ypač vienkartinė) skatina ne tik ją gavusius darbuotojus, bet ir negavusius. Kadangi premijos negavusių darbuotojų dažniausiai būna daugiau, negu gavusių, labai svarbu, kad premijų negavę darbuotojai nesijaustų nevertinami. Todėl kiekvienu vienkartinės premijos skyrimo atveju vadovas privalo nustatyti aiškius premijavimo kriterijus, kurių reikia griežtai laikytis ir kurie bus suprantami visiems pavaldiniams.

Apklausoje buvo pasidomėta, kokios motyvacinės priemonės, pačių darbuotojų nuomone, padidintų jų darbo efektyvumą ir rezultatyvumą?



19 pav. Darbuotojų siūlomi motyvacijos veiksniai.

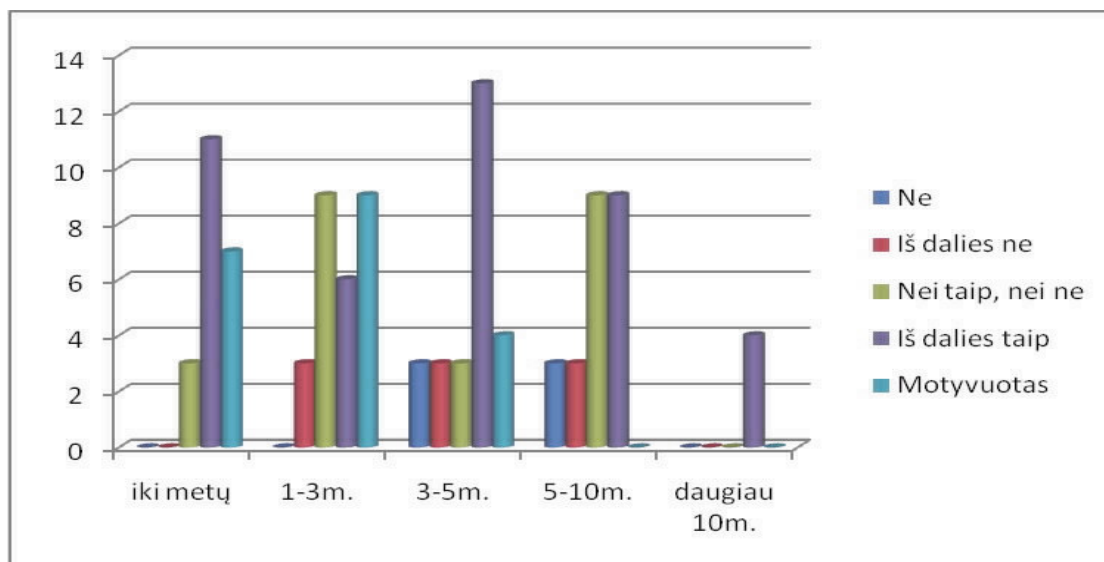
Tyrimo metu išaiškėjo, kad visiems (100%) darbuotojams atlyginimas yra pagrindinė motyvacinė darbo efektyvumą ir rezultatyvumą didinanti priemonė. Tuo tarpu 88 % apklaustųjų pagrindiniu motyvaciniu veiksniu laiko premijas, o 53 % darbuotojų svarbiu efektyvumą didinančiu veiksniu laiko dovanas ir kilimą karjeros laiptais.

Svarbu pažymėti, kad kvalifikacijos kėlimo, stažavimosi motyvai, pagal tyrimo duomenis, skatintų geriau dirbti tik 34% apklaustųjų.

Tik patenkinus materialinius interesus, svarbus tampa ir socialinis – psichologinis klimatas kolektyve. Tačiau patenkinus materialinius poreikius ir nesant naujų gali mažėti personalo darbo motyvacija. Tada reiktų skatinti dvasinius darbuotojų interesus. Jų tenkinimas taip pat susijęs su sėkmingu darbu įmonėje. Prie jų priskirtini: domėjimasis darbu, vykdomų funkcijų svarbos pripažinimas, bendradarbių pagarba, darbo sąlygos, renginiai su šeimomis, laisvalaikis ir t.t.

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, galima daryti išvadą, kad daugumai žmonių svarbiausi ar bent vieni iš svarbiausių yra materialiniai motyvai ir šių interesų patenkinimas motyvuoja juos dirbti našiai ir siekti organizacijos tikslų. Tik antroje vietoje išskirčiau tobulėjimo ir kvalifikacijos kėlimo rodiklį.

Teisingas materialinių interesų kaip motyvų naudojimas – efektyvaus personalo valdymo sąlyga.

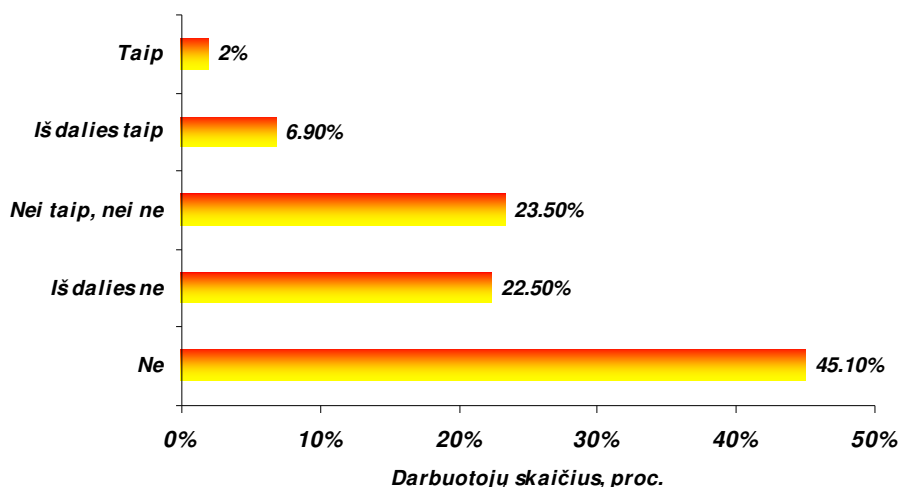


20 pav. Darbuotojų motyvacijos lygis, priklausomai nuo išdirbto laikotarpio.

Atliktas palyginimas darbuotojų motyvacijos lygio, priklausomai nuo darbo stažo, parodė, kad daugumas darbuotojų pradėjo dirbti turėdami pagrindinį motyvą – gauti didesnę algą, tačiau su laiku daugumos jų požiūris nepakito, nors įmonėje yra dalinai išvystyta motyvacijos sistema, bet tik daliai darbuotojų tapo svarbiau tobulėti, kilti karjeros laiptais, kartu su įmone siekti bendrų tikslų. Tokie darbuotojai yra patys vertingiausi ir tinkami užimti atsakingas pareigas. Labai svarbu pastebėti vyraujančius žmogaus motyvus ir gabumus pradžioje, kad tas darbuotojas būtų priimtas į pareigas, kur galėtų atsiskleisti jo gabumai, kur žmogus galėtų panaudoti savo talentus (pvz.: darbuotoją, kuris lengvai ir sklandžiai bendrauja ir yra malonios išvaizdos geriau skirti į pareigas, kur darbuotojai turi tiesioginį ryšį su klientu, o tylesnis, kruopštesnis darbuotojas geriau tiks dirbti prie kompiuterio). Savaime suprantama, kad žmonės, kurių interesai daugiau sutampa su jų užimamomis pareigomis bus labiau patenkinti ir motyvuoti atlikti savo profesinę pareigą, nes daugumas žmonių yra labiau motyvuoti ir daugiau stengiasi pasižymėti toje srityje, kurioje jie save laiko lyderiais.

Individo motyvacijai dirbti labai svarbus yra darbo užmokestis ir jo kitimo perspektyvos – jei darbo užmokestis nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas darbo rezultatams, o kartais ir iš vis vengia darbo.

Taigi, norint tiksliau sužinoti, kiek žmonių mano, kad gauna teisingą darbo užmokestį, respondentų buvo paklausta: Ar Jūsų atlyginimas teisingas?

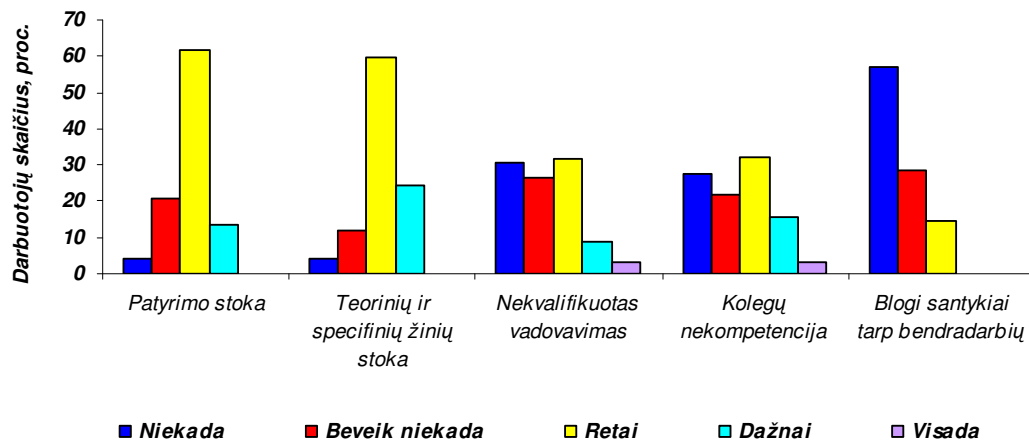


21 pav. Darbuotojų nuomonės apie atlyginimo teisingumą.

Iš gautų apklausos rezultatų paaiškėjo, kad tik 2% apklaustųjų mano, jog atlygis už darbą yra teisingas, taigi galime daryti išvadą, kad net 98 % personalo yra nepatenkinti savo uždarbiu. Tai savo ruožtu, tiesiogiai atsiliepia jų darbo efektyvumui ir rezultatyvumui.

Taigi, tik maža dalelytė žmonių pradeda didžiuotis, kad dirba būtent šioje įmonėje ir dirba jau siekdami ne vien tik egoistinių tikslų, o ir stengdamiesi dėl įmonės, kurioje jie mato savo karjeros perspektyvas, ateities ir gerovės. Taip pat nemažą įtaką motyvų pokyčiams daro ir pasikeitusi darbuotojų materialinė padėtis – kuo blogesnė žmogaus finansinė padėtis, tuo svarbesni jam materialiniai motyvai, o gerėjant finansinei padėčiai šių motyvų vaidmuo mažėja ir užleidžia vietą kitiems, aukštesnės klasės motyvams. Organizacijoje sudarytos darbo sąlygos, skatinimo sistema lemia darbuotojų lojalumą šiai organizacijai.

Tyrimo metu, norint daugiau sužinoti apie darbuotojų darbo sąlygas, anketoje buvo užduotas klausimas: su kokiais sunkumais dažniausiai susiduria darbe?

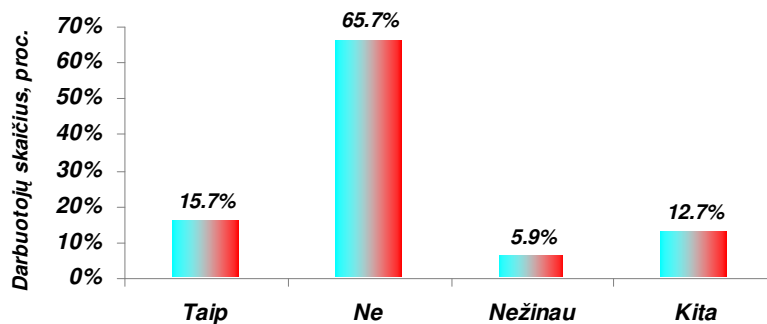


22 pav. Sunkumai darbe.

Kaip parodė duomenų analizė, darbuotojai kaip pagrindinį sunkumą kasdieniniame darbe įvardino teorinių ir specifinių žinių stoką bei kolegų nekompetenciją.

Įmonės UAB "Douglas Baltic" veiklos rezultatyvumui ir efektyvumui didžiulę reikšmę turi specifinės personalo žinios, nes tai tiesiogiai susiję su įmonės pelnu. Dirbant tokioje srityje, kasdieną atsiranda labai daug naujovių ir darbuotojams bei įmonei reikia skubėti jas įsisavinti greičiau nei tai padarys konkurentai.

Tyrimu aiškintasi, ar darbuotojus tenkina turimos žinios ir jų kompetencija.

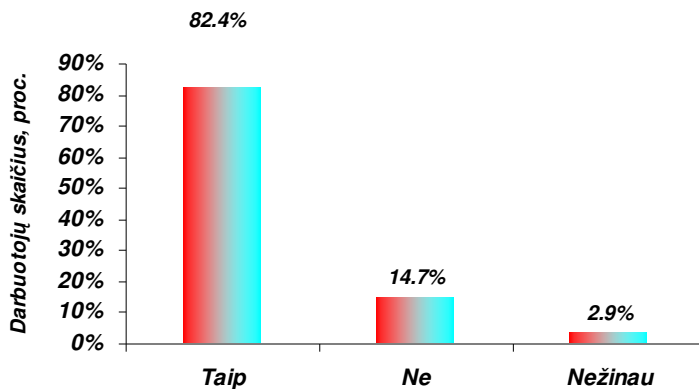


23 pav. Pasitenkinimas žiniomis.

Iš gautų rezultatų matyti, kad 71,6 % apklaustųjų nesijaučia pakankamai kompetetingi ir

su malonumu dalyvautų įmonės organizuojamuose kvalifikacijos kėlimo kursuose ar stažuotėse. Labai maža dalį (15,7%) sudaro personalas, kuris yra užtikrinti savo įgūdžiais ir žiniomis.

Nepriekaištingą organizacijos darbo kokybę galima užtikrinti organizuojant nepertraukiamą personalo mokymą, kad darbuotojai galėtų sistemingai atnaujinti žinias bei tobulinti savo įgūdžius ir gebėjimus. Taigi, atliekant tyrimą UAB "Douglas Baltic", buvo pasidomėta ar įmonėje vyksta apmokymai.

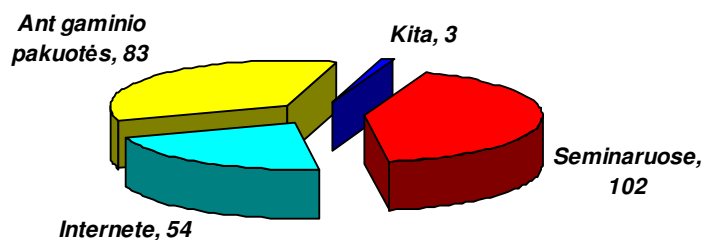


24 pav. Apokymų organizavimas.

Iš gautų rezultatų galima būtų teigti, kad UAB "Douglas Baltic" yra vykdomi apmokymai, kadangi teigiamai atsakė 82,4% respondentų. Anaiptol, tai nėra teisinga išvada, nes šiuo metu UAB "Douglas Baltic" darbuotojams seminarus organizuoja tik tiekėjai, kur reklamuoja ir giria tik savo produkciją, o taip reikiamų žinių darbuotojo kompetencijai ir profesionalumui kelti darbuotojas negauna. Iš esmės, tam, kad įmonės darbuotojai dirbtų efektyviai ir rezultatyviai, reikalingas profesionalus ir kompetetingas personalas, tik tuomet bus pritraukiamas ir išlaikomas pirkėjas.

Sėkmingos kompanijos daug investuoja į mokymus ir užtikrina, kad jie atitiktų kompanijos strategiją ir tikslus. Interaktyvus mokymas ir aptarnavimo sugebėjimai ypatingai reikalingi tiesiogiai su klientais dirbančiam personalui.

Atliekant tyrimą, buvo pasidomėta iš kur darbuotojai gauna informaciją, reikalingą efektyviam ir rezultatyviam kiekvieno pirkėjo aptarnavimui? (Respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus.)

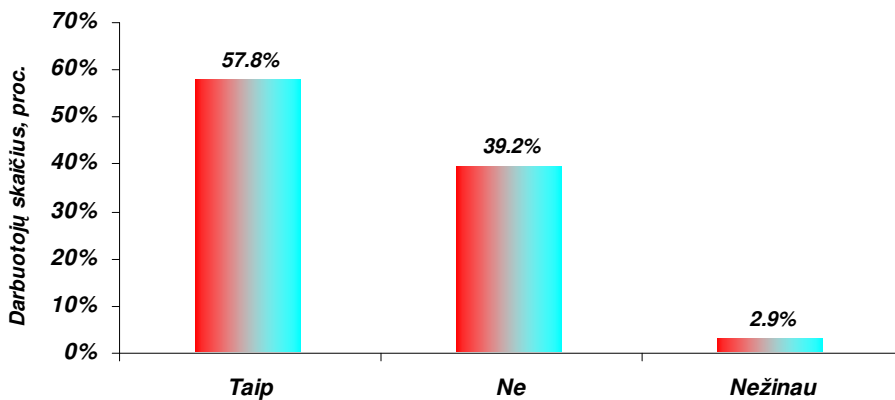


25 pav. Įgyjamos darbuotojų žinios.

Kaip matyti iš gautų duomenų, 102 darbuotojai (t.y. 100 % apklaustųjų) remiasi tiekėjų rengtuose seminaruose gautomis žiniomis, 83 - aprašu ant pakuotės, 57 darbuotojai savo iniciatyva žinias gilina informacija iš interneto, literatūros ar pirkėjų atsiliepimų.

Svarbu pažymėti, kad įmonės darbuotojams tobulintis nepakanka vien tiekėjų organizuojamų seminarų ir apmokymų, nes šie apmokymai apima tik produkcijos pristatymą. Personalo skyriui būtina pagalbėti apie tikslinius mokymus, tokius kaip klientų aptarnavimas; pardavimo įgūdžių tobulinimas.

Norint gauti detalesnę informaciją apie darbuotojų žinias, tyrimo eigoje buvo užduotas klausimas, ar darbuotojai skatinami kuo daugiau žinoti ir dalintis turimomis žiniomis su bendradarbiais:



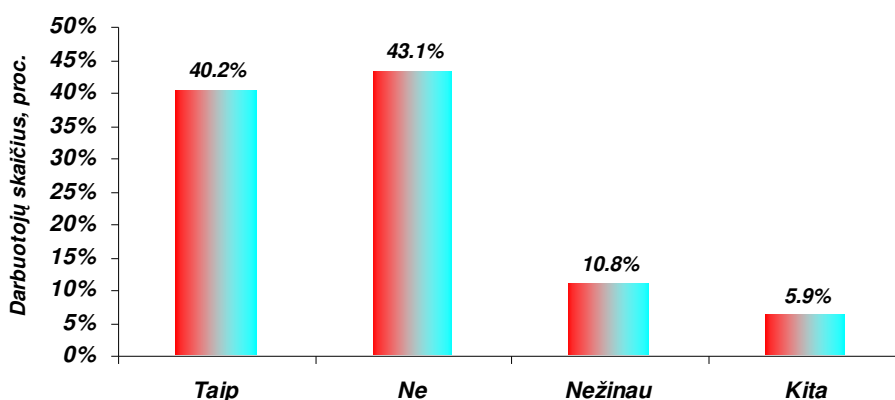
26 pav. Darbuotojų skatinamas žinoti ir dalintis žiniomis.

Kaip matyti iš gautų rezultatų, tik šiek tiek daugiau nei pusė darbuotojų (57,8%) skatinami žinoti ir dalintis savo žiniomis ir gauta informacija su kolegomis.

Mokymo efektyvumas didėja tik tada, kai kiekvienas darbuotojas apmokymo metu gautas žinias paskleidžia savo organizacijos (padalinio) viduje. Darbuotojas turi sąmoningai panaudoti gautas žinias ne tik savo, bet ir kolegų darbe.

Norint užtikrinti personalo mokymo sistemos efektyvumą, reikia vertinti pasiektus personalo mokymo rezultatus. Žinių tikrinimas gali būti atliekama įvairiais būdais, kurie priklauso nuo naudotų personalo mokymo metodų ir personalo mokymo vykdytojų pasirinkimo.

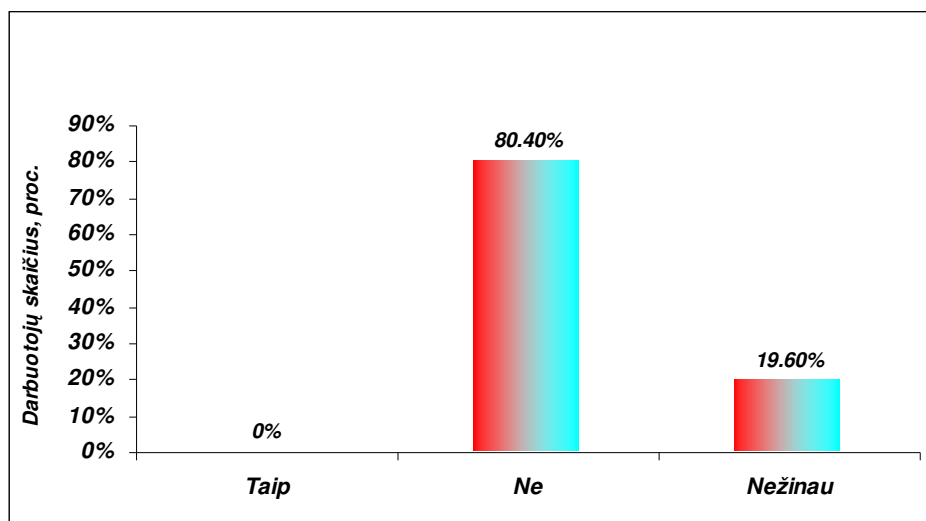
Taigi, norint, kad darbuotojai nesustotų ties turimų žinių lygiu, būtina laikas nuo laiko patikrinti darbuotojo turimas žinias:



27 pav. Darbuotojų žinių tikrinimas.

Iš gautų duomenų galime daryti prielaidą, kad įmonėje nėra įdiegta centralizuota žinių tikrinimo sistema. Tik 40,2% darbuotojų pažymėjo, kad jų žinios yra tikrinamos. Beje, darbuotojai interviu metu paminėjo, kad žinias tikrina tik tiesioginis parduotuvės vadovas, ir tik savo iniciatyva.

Kaip jau pastebėta, darbuotojų žinios ir kompetencija praktiškai nėra vertinamos, taigi, buvo pasidomėta ar darbuotojams nuo turimų žinių ir kompetencijos lygio priklauso darbo užmokestis.



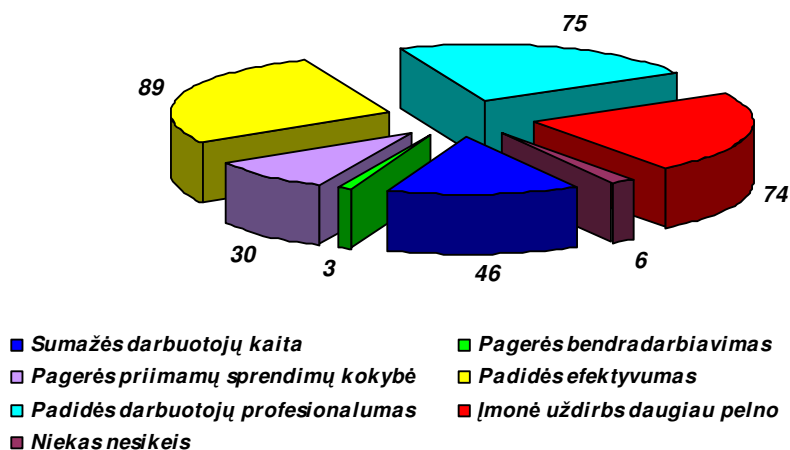
28 pav. Darbo užmokesčio priklausomybė nuo turimos kompetencijos.

Kaip rodo tyrimo duomenys, įmonėje darbuotojo darbo užmokestis visiškai nepriklauso nuo turimų žinių ir kompetencijos, kadangi nei vienas iš apklaustųjų neatsakė teigiamai.

Remiantis pagrindiniu personalo augimo principu, kuriame akcentuojama individuali darbuotojų atsakomybė už savęs ugdymą ir įmonės atsakomybė už sąlygų darbuotojams tobulėti sudarymą, galima daryti išvadą, kad įmonė absoliučiai neskatina savo darbuotojų tobulėti ir gilinti savo žinias. Tik nuolat naujo siekiantis darbuotojas yra patenkintas savo darbu ir organizacija, auga jo sąmoningumas ir darbo efektyvumas.

Personalo mokymas yra vienas iš strateginių organizacijos uždavinių, siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų darbuotojų sugebėjimus, atsižvelgiant į jos ir darbuotojų tikslus. Darbuotojai turi būti ugdomi kasdieniniame gyvenime, darbinėje aplinkoje, didinant jų sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas.

Tyrimo metu buvo aiškintasi, ar patys darbuotojai supranta mokymosi naudą? (Respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus).



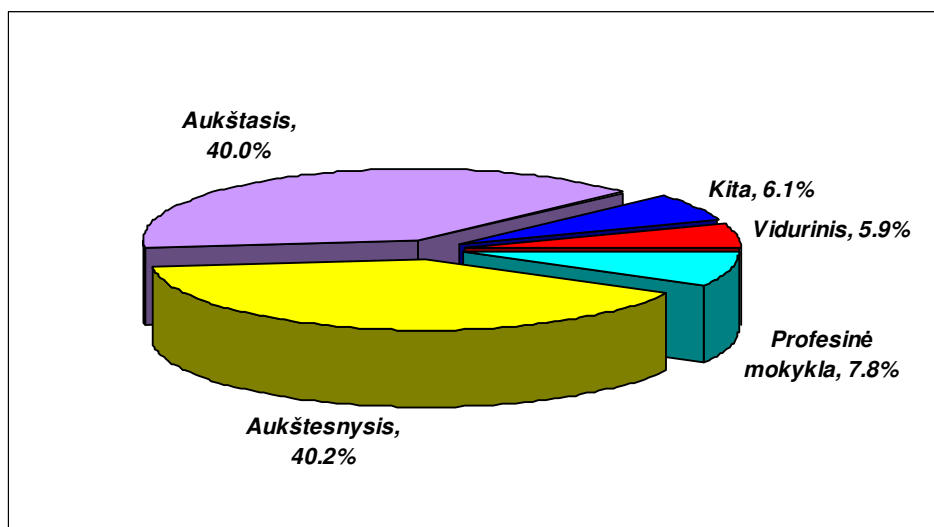
29 pav. Mokymosi nauda.

Kaip matyti iš gautų duomenų, 89 (t.y. 88% apklaustųjų) respondentai teigė, kad mokymai tikrai yra naudingi ir nuo to turėtų pagerėti darbo kokybė. Tuo tarpu 75 (t.y. 74% apklaustųjų) darbuotojai mano, kad padidės darbuotojų profesionalumas, o 73 (t.y. 72% apklaustųjų) teigė, kad įmonė, apmokiusi savo personalą uždirbtų daugiau pelno.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad mokymai tiesiogiai atsilieptų darbuotojų darbo efektyvumui ir rezultatyvumui, jų profesionalumui, bei žinoma pelno didėjimui.

Pagrindinis personalo mokymo tikslas - tobulinti bei vystyti asmeninį ir grupinį darbo atlikimą, suderinus organizacinius ir asmeninius darbuotojų tikslus bei poreikius, ir leidžiant darbuotojams nuolatos tobulėti, tokiu būdu siekiant kuo geresnių organizacijos rezultatų.

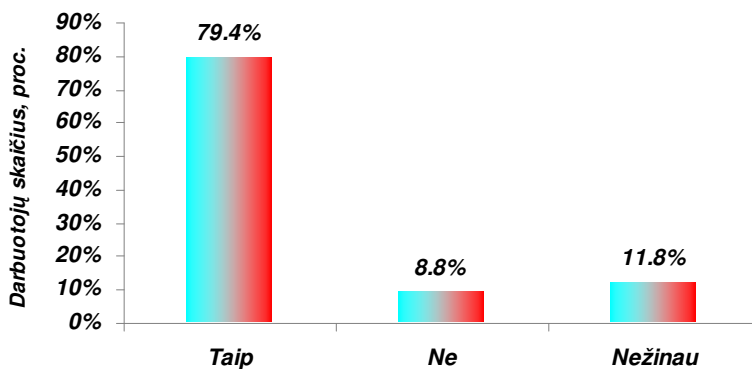
Suprantamas ir aiškus personalo požiūris į mokymosi gaunamą naudą, nes kaip matyti žemiau pateiktame paveiksle net 40 % apklaustųjų turi aukštąjį ir 40,2 % aukštesnįjį išsilavinimą.



30 pav. Darbuotojų išsilavinimas.

Labai svarbią reikšmę tobulinant personalo ugdymo sistemą turi darbuotojų karjeros planavimas. Ši veikla integruoja organizacijos ir atskiro darbuotojo interesus bei tikslus. Darbuotojas suinteresuotas susiplanuoti savo profesinės veiklos etapus, užtikrinančius jo ekonominės gerovės ir socialinės padėties pokyčius, o organizacijai būtina skatinti tokį personalo aktyvumą.

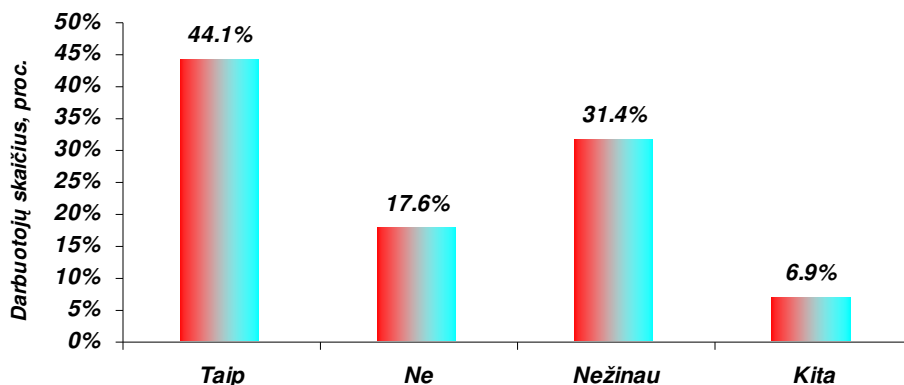
Karjeros galimybė yra vienas iš motyvacijos veiksnių, tad analizės metu įmonės darbuotojų buvo paklausta, ar jie norėtų užimti aukštesnes pareigas?



31 pav. Darbuotojų noras užimti aukštesnes pareigas.

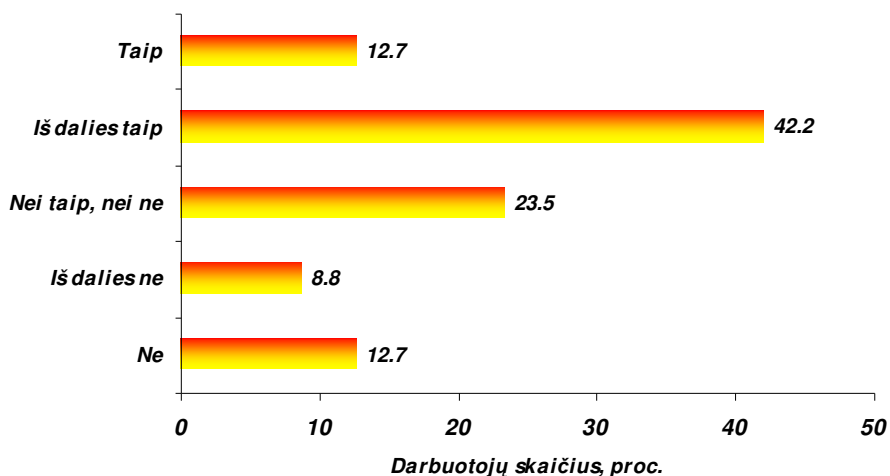
Kaip matyti iš tyrimo duomenų, net 79,4% apklaustųjų teigė norintys užimti aukštesnes pareigas, bet tik 44 % respondentų mano, kad UAB “Douglas Baltic” kilti karjeros laiptais yra

įmanoma, tai matyti iš apačioje grafiškai perteiktų tyrimo duomenų.



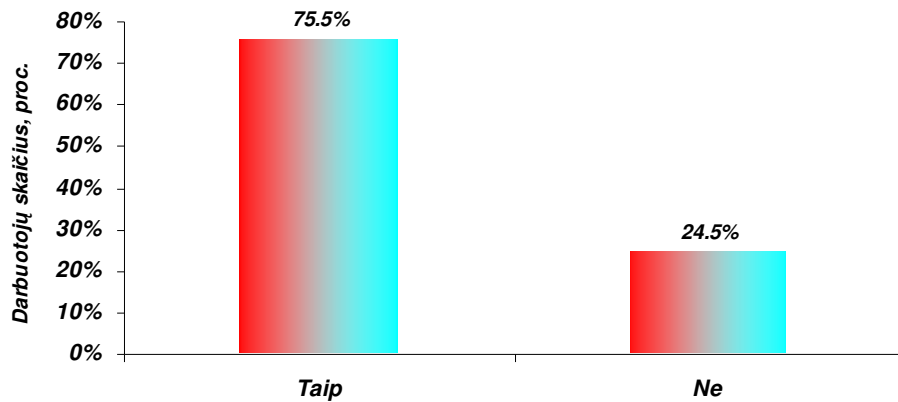
32 pav. Karjeros galimybės.

Remiantis pagrindiniais personalo principais, personalas turi būti traktuojamas kaip didžiausia vertybė. Taigi, respondentų anketoje klausta ar jaučiatės vertinami įmonėje?



33 pav. Personalo vertinimas.

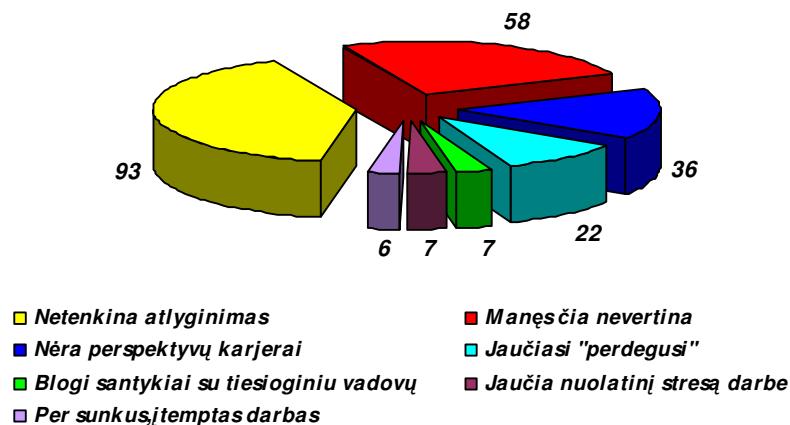
Tyrimo duomenys leidžia daryti prielaidą, kad UAB „Douglas Baltic“ darbuotojai jaučiasi nevertinami. Kaip rodo tyrimo duomenys, įmonėje jaučiasi vertinami tik 12,7 % darbuotojų, iš dalies vertinami 42,2 %, o nevertinami ar iš dalies nevertinami 45 %. Konstatuota, kad kai žmonės nesijaučia vertinami ir motyvuoti pradeda ieškoti kito darbo.



34 pav. Naujo darbo paieškos.

Kaip rodo tyrimo duomenys, net 75% darbuotojų ieškosi kito darbo. Kaip jau aptarta, taip yra dėl to, kad žmonės nesijaučia motyvuoti, bei vertinami šioje įmonėje.

Anketoje buvo pasidomėta, kokie yra pagrindiniai kriterijai, dėl kurių darbuotojai paliktų UAB „Douglas Baltic“ (respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus).



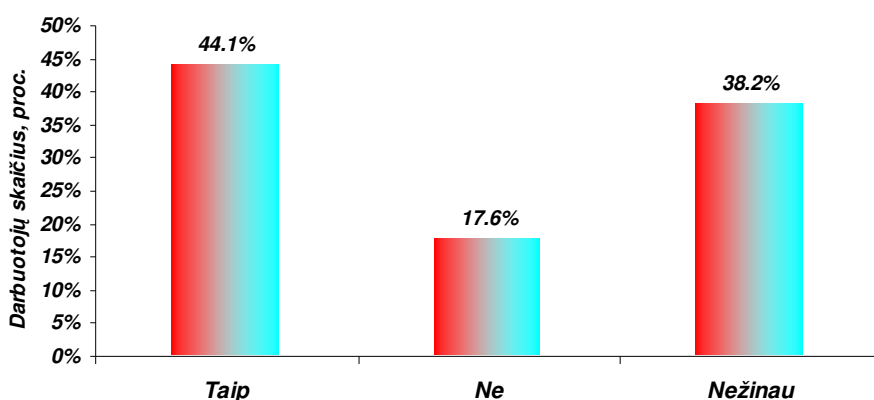
35 pav. Nepasitenkinimo darbu priežastys.

Šie vertinimai atskleidžia, kad 93 darbuotojai, kaip pagrindinį išėjimo motyvą nurodė neteisingą atlyginimą, 58 darbuotojai jaučiasi nevertinami šioje įmonėje, 36 nemato karjeros perspektyvų šioje įmonėje, 22 jaučiasi "perdege".

Kaip jau aptarta darbe – skirtingi motyvai skirtingai veikia įvairius žmones ir todėl

organizacijai labai svarbu suvokti ko siekia individas. Tačiau net nustatius individo motyvus tuo darbas nesibaigia, nes žmonių motyvai turi tendenciją kisti laikui bėgant, šį kitimą įtakoja įvairios tarpusavyje susijusios vidinės ir išorinės priežastys, tokios kaip darbuotojų amžius, vertybių kaita, ekonominiai pokyčiai ir t.t. Kad būtų lengviau prisitaikyti prie pakitusių darbuotojų poreikių ir kad būtų galima juos efektyviai panaudoti, siūlyčiau organizacijai darbuotojų segmentavimą pagal jų poreikius ir motyvus. Kai organizacija bus pasiruošusi priimti specifinių darbuotojų segmentų poreikius ir prisitaikyti prie jų gyvenimo pokyčių, ji gaus naudą, nes padidės darbuotojų lojalumas savo darbovietei.

Baigiant analizę, respondentams buvo užduotas klausimas, ar jie rekomenduotų savo draugui dirbti UAB “Douglas Baltic”?



36 pav. Darbuotojų rekomendavimas eiti dirbti į UAB “Douglas Baltic”.

Iš gautų atsakymų matyti, kad teigiamai atsakė tik 44,10% apklaustųjų. Tai tiesiogiai atspindi UAB “Douglas Baltic” esamą personalo valdymo politiką darbuotojų mokymo, motyvavimo ir atlygio sektoriuose.

Pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko žmogus tikisi ir atlygio, kurį jis gauna būdamas organizacijoje ir dirbdamas joje.

Kad išvengtų šių neigiamų pasekmių, organizacijos vadovams siūlyčiau reguliariai atlikti tyrimus savo organizacijoje, kurie padėtų išsiaiškinti darbuotojų (ne)pasitenkinimo laipsnį ir tikslias sritis, kurios nepatinka vartotojams.

Tiek tyrimo rezultatai, tiek tolimesnės veiklos planai turi būti pateikiami darbuotojams. Labai svarbu, kad tyrimai būtų patikimi ir pagrįsti. Tyrimų patikimumas reiškia, jog jie yra taip pat objektyviai parengti ir gerai organizuoti. Paskutinis ir labai svarbus pasitenkinimo darbu

tyrimo aspektas - tyrimo informacijos panaudojimas. Labai svarbu atidžiai išsiklausyti, kaip tyrimą komentuoja patys darbuotojai, tai irgi labai svarbus tyrimo grįžtamojo ryšio komponentas.

Organizacijoje personalo valdymas bus veiksmingas tik tuo atveju, jei atitiks dvi pagrindines sąlygas:

- nukreips darbuotojus siekti organizacijos keliamų tikslų;
- patenkins darbuotojų lūkesčius bei viltis.

Darbuotojai aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tada, jeigu bus įsitikinę, kad drauge patenkins ir savo poreikius bei interesus. Kitaip tariant, žmonės ateina dirbti į organizacijas, tikėdamiesi tam tikro atlyginimo už pastangas. Šiuo atveju sąvoka "atlyginimas" įgyja daug platesnę reikšmę negu tik pinigai. Atlyginimas yra visa tai, ką žmogus vertina ir brangina, todėl reikia įvertinti daugelį organizacijose taikomų personalo valdymo sistemų aspektų.

Numatant organizacijos veiklą, nepakanka orientuotis tik į pelną. Vadovai privalo sudaryti tinkamą darbo aplinką ir aprūpinti darbuotojus kokybiškai paslaugai teikti būtinomis priemonėmis. Be to, darbą reikia padaryti kuo patrauklesnį jį atliekančiam darbuotojui. Todėl rekomenduojama, kad vadovai pagal galimybes kuo geriau pažintų savo darbuotojus. Neigiamų veiksnių poveikio mažinimas ir teigiamų sustiprinimas padeda prekyba užsiimančiai organizacijai samdyti ir išlaikyti geriausius darbuotojus. Patenkintas savo darbu personalas maloniau bendrauja su vartotojais ir teikia geresnės kokybės paslaugas.

Personalo mokymas. Efektyviai ir rezultatyviai veiklai užtikrinti įmonė turi organizuoti nepertraukiamą darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Nes personalo mokymas - personalo vadybos dalis, kuria siekiama tobulinti bei vystyti asmeninį ir grupinį darbo atlikimą, suderinus organizacinius ir asmeninius darbuotojų tikslus bei poreikius, ir leidžiant darbuotojams nuolatos tobulėti, tokiu būdu siekiant kuo geresnių organizacijos rezultatų.

Motyvacija. Darbuotojai susiformuos teigiamą požiūrį į organizaciją, aktyviai dalyvaus jos veikloje, kai bus įsitikinę, kad nustatyti organizacijos tikslai atitinka jų poreikius ir interesus. Pagrindine skatinimo priemone išlieka darbo užmokestis, tačiau darbo užmokesčio didėjimas, netgi aukšto lygio ekonomikos šalyse, turi ribas. Todėl darbo užmokesčio skatinamasis poveikis gali būti aktualizuotas tik ieškant efektyvių darbo apmokėjimo formų.

Jeigu organizacija nori, kad jos vertingiausi darbuotojai liktų kompanijoje, juos reikia skatinti ir remti. Tai, atrodo, akivaizdus faktas. Tačiau daugelyje kompanijų, skatinimo sistemos neatitinka atliekamo darbo kokybės. Net ir darbuotojai, kurie paprastai yra linkę suteikti tik kokybiškas paslaugas, sudvejos ir pradės ieškoti kitos darbo vietos, jeigu jų darbas nebus tinkamai pripažintas ir atitinkamai įvertintas. Arba jie tiesiog nustos teikti kokybiškas paslaugas, o tiesiog taikysis prie kitų prasčiau dirbančių darbuotojų.

Kompanijoje, kur kiekvienos paslaugos suteikimo tikslas yra kliento pasitenkinimas, reikia nustatyti kriterijus, kuriais yra sprendžiama apie darbuotojų atliktą darbą.

Personalas. Kad įmonės veikla būtų efektyvi, labai svarbu parinkti tinkamas priemones personalui valdyti. Pirmiausia svarbu pasamdyti tinkamus darbuotojus. Norėdama išlaikyti ir ugdyti darbo jėgą, kuri yra orientuota į klientus ir sutelkusi dėmesį į kvalifikuotą paslaugų suteikimą, organizacija turi vystyti savo darbuotojus tam, kad jie suteiktų kokybiškas paslaugas.

Valdant personalą taip pat svarbu užtikrinti ir tokius veiksnius kaip:

Patogi darbo vieta. Darbo vieta turi būti saugi ir patogi. Jei darbuotojas jaučiasi nepatogiai, jam per šalta ar per karšta, jis stengsis tuos nepatogumus sumažinti ir mažiau galvoja apie darbo kokybę. Taip išsikvojama brangi darbuotojo energija veltui. Darbo vieta turi būti pritaikyta taip, kad būtų gauti kuo geresni darbo rezultatai.

Malonus darbas. Darbas turi teikti pasitenkinimą. Jei darbuotojui darbas nemielas, jis ieškosis kito, malonesnio, mažiau dėmesio skirs dabartiniam darbui. Ar pavaldiniui darbas bus malonus, ar ne, reikėtų išsiaiškinti prieš priimant į darbą.

Entuziazmas. Darbas turi būti įdomus ir nenuobodus. Vadovas turi stebėti, kad darbuotojai nenuobodžiautų dirbdami monotonišką darbą. Kartais turėtų duoti pavaldiniams sudėtingesnius darbus, suteikti daugiau atsakomybės. Taip parodytų darbuotojui pasitikėjimą ir pripažinimą. Taip būtų skatinamas darbuotojų entuziazmas ir pašalinamas nuobodulys.

Adekvatus darbo krūvis. Darbas gali būti malonus, įdomus, darbo vieta patogi, bet jei darbo krūvis per didelis, darbuotojas paprasčiausiai pervargs ir nebesugebės tinkamai atlikti užduočių. Be to, per didelis darbo krūvis kenkia sveikatai, o juk vadovas nori turėti sveikus ir darbingus pavaldinius. Todėl geras vadovas stebi, kad jo darbuotojai dirbtų gerai ir nepervargtų.

Santykiai kolektyve. Didelę reikšmę efektyviam darbui turi darbo kolektyvo santykiai. Jei darbuotojas jau, kad kolektyve vyrauja nepasitikėjimo, pataikavimo, nesveikos konkurencijos atmosfera, jis negalės susikaupti normaliam darbui, energija bus švaistoma kiviščams. Vadovas turėtų neleisti tokiems santykiams keroti, užkirsdamas jiems kelią savo pavyzdžiu, t.y. jis neturi valdyti remdamasis baime, kurstyti apkalbą.

Jei organizacijoje egzistuoja visi šie veiksniai, žymiai padidėja darbuotojų pasitenkinimas darbu, darbo našumas ir bendras organizacijos efektyvumas.

Kaip jau buvo minėta analitinėje darbo dalyje, UAB „Douglas Baltic“ nevisiškai organizuota darbuotojų motyvacijos, skatinimo sistema, kuri apima ne tik materialinius paskatinimus, bet ir tokias sritis kaip kvalifikacijos kėlimo galimybės, socialinės garantijos, lengvatos, prizai, bendros šventės ir t.t

IŠVADOS

1. Vienas iš pagrindinių simptomų, rodančių, kad organizacijoje egzistuoja problemos, yra darbuotojų menkas pasitenkinimas darbu. Nustatyta, kad UAB „Douglas Baltic“ dirba 26, 4% darbu šioje įmonėje nepatenkintų darbuotojų .
2. Remiantis pagrindiniais personalo valdymo principais, personalas turi būti traktuojamas kaip didžiausia vertybė. UAB „Douglas Baltic“ nevertinami jaučiasi 45% darbuotojų.
3. Išsiaiškinta, kad personalo valdymui ir ugdymui, kartu ir jį organizuojančiai darbo su personalu sistemai nėra skiriamas išskirtinis dėmesys. Tai yra aktualu paslaugas teikiančiose organizacijose, nes jose personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja paslaugų teikimo procesuose, bet ir numato tikslus bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, kontroliuoja ir reguliuoja jos vykdymą.
4. Įmonėje į tikslų siekimą jaučiasi įtraukti tik 35% darbuotojų. Ištirta, kad individo ir organizacijos tikslų susietumo kriterijus yra vienas iš svarbiausių ir nulemiančių tiek individų, tiek visos organizacijos veiklos efektyvumą bei sėkmingą bendrų organizacijos ir individo tikslų pasiekimą. Kai darbuotojo ir organizacijos tikslai sutampa – tada darbuotojas yra motyvuotas dirbti taip, kad pasiektų šiuos tikslus, tarsi dirbtų ne organizacijai, o sau pačiam.
5. Svarbiausi tiek vadovo, tiek personalo valdymo sistemos tikslai yra suburti ir išugdyti kompetentingus, lojalius, motyvuotus, sugebančius dirbti komandoje darbuotojus. Nuolat besikeičianti verslo aplinka iškelia vis naujus reikalavimus organizacijų darbuotojams bei jų vadovams, todėl svarbiausi šios personalo programos prioritetai yra išmokti sukurti pozityvią aplinką, skatinančią pažinti savo darbuotojus bei atskleisti jų vidinę motyvaciją, maksimaliai panaudojant ir ugdant darbuotojų potencialą, pasiekiant bei išlaikant darbuotojų lūkesčių ir organizacijos interesų pusiausvyrą.
6. Nustatyta, kad 62,7 % dirbančiųjų yra tos nuomonės, jog organizacija nevykdo apklausų siekiant nustatyti darbuotojų interesus. Skirtingi motyvai skirtingai veikia įvairias žmonių grupes, todėl organizacijai norint efektyviai valdyti personalą, labai svarbu suvokti ko siekia individas.
7. Išsiaiškinta, kad įmonėje yra išvystytas kontrolės mechanizmas (87 % darbuotojų jaučiasi kontroliuojami). Organizacijoje dažniausiai taikoma tiesioginio vadovo ir rezultatų kontrolė.
8. Tyrimu nustatyta, kad net 98% darbuotojų materialiniai poreikiai yra nepatenkinti. Šiuo atveju gerai tinka A.Maslow teorija apie žmonių poreikių hierarchiją - daugumas darbuotojų ateina į organizaciją vien tik dėl materialinių motyvų ir tik tada kai jie įsitikina, kad dirbdami

šioje organizacijoje gali patenkinti savo finansinius poreikius, darbuotojus pradeda veikti aukštesnės klasės motyvai – tokie kaip pagarbos ar saviraiškos.

9. Tyrimo metu gautais rezultatais galima įvardinti šias personalo mokymo problemas:

- a) įmonėje nėra personalo mokymo strategijos;
- b) ilgalaikių mokymų įmonė nepraktikuoja ir pati neorganizuoja, o naudojasi tik tiekėjų organizuojamais apmokymais;
- c) įmonėje personalo mokymo rezultatų/efektyvumo vertinimas neatliekamas.

Šios pagrindinės personalo mokymo problemos sąlygoja įmonės darbuotojų nekompetenciją ir žinių stoką, nes tik 15,7 % personalo yra patenkinti turimų žinių lygiu.

Glaustai apibendrinus darbe išnagrinėtą medžiagą, galima daryti išvadą, kad personalo valdymas paslaugų įmonėse yra iš tikrųjų svarbus ir ypatingas. Todėl įmonė UAB „Douglas Baltic“ personalo valdymo klausimus turėtų spęsti itin atidžiai. Galima sakyti, kad tinkama personalo valdymo politika nusprendžia visą įmonės ateitį, ir turi labai didelę įtaką tolimesnei įmonės veiklai. Skirtingos personalo valdymo formos turi tiek privalumų, tiek trūkumų, tačiau nėra vieno personalo valdymo modelio priimtino visoms paslaugas teikiančioms įmonėms. Svarbu pasirinkti tokį modelį, kuris vestų įmonę į sėkmę. Dažnai reikia nepagailėti lėšų personalo valdymui tam, kad vėliau jos su kaupu atsipirktų.

REKOMENDACIJOS

1. Įmonės vadovybei *rekomenduotume kuo labiau darbuotojų tikslus susieti su įmonės tikslais ir padaryti juos motyvacijos veiksniais*. Darbuotojai susiformuos teigiamą požiūrį į organizaciją, aktyviai dalyvaus jos veikloje, kai bus įsitikinę, kad nustatyti organizacijos tikslai atitinka jų poreikius ir interesus.
2. Vadovams *rekomenduotina reguliariai atlikti tyrimus savo organizacijoje, kurie padėtų išsiaiškinti darbuotojų (ne)pasitenkinimo laipsnį*. Darbuotojai būtų labiau motyvuoti dirbti, jei jaustų, kad jų pageidavimų yra paisoma, o į pasiūlymus reaguojama. Šioje situacijoje siūlyčiau labiau akcentuoti komandinį darbą, sudaryti darbuotojų grupes, kuriose jie dirbtų ir siektų rezultatų. Savo pasiūlymus ir pageidavimus darbuotojai pirmiausia aptartų savo grupėse ir grupės vadovas, įdomiausius ir perspektyviausius pasiūlymus pateiktų aukštesniems vadovams. Taip būtų sutaupoma laiko pasiūlymams apsvarstyti ir kiekvienas darbuotojas galėtų pareikšti savo nuomonę.
3. Įmonės vadovybei *rekomenduotume išugdyti personalo savikontrolę, tada taptų paprastesnis personalo valdymas*. Norint išugdyti darbuotojų savikontrolę labai svarbu tiksliai apibrėžti kas įeina į darbuotojo pareigas, žinias apie atliekamą darbą bei kokius įgaliojimus turi darbuotojas.
4. *Būtina nustatyti kriterijus, kuriais yra sprendžiama apie darbuotojų atliktą darbą*. Šie kriterijai turi būti integruojami į bendra darbuotojo atlikto darbo kokybės įvertinimą ir taip nustatomas paskatinimas.
5. UAB „Douglas Baltic“ vadovams *rekomenduotume kuo greičiau išspręsti problemas susijusias su materialiniais darbuotojų poreikiais* (tik 2% apklaustųjų tenkina gaunamas atlyginimas). Teisingas materialinių interesų kaip motyvų naudojimas – efektyvus personalo valdymo sąlyga.
6. Organizacijoje turėtų būti vertinami ne tik dideli ir svarbūs laimėjimai, bet taip pat ir kasdieniai “maži” darbai, kurie taip pat padeda organizacijai judėti į priekį.
7. Efektyviai ir rezultatyviai veiklai užtikrinti *įmonė turi organizuoti nepertraukiamą darbuotojų kvalifikacijos kėlimą*. Uab „Douglas Baltic“ personalo skyrius turi siekti, kad personalo mokymas taptų prioritetiniu darbu. Būtina organizuoti daugiau tikslingų, su geru pirkėjų aptarnavimu, pardavimo įgūdžių tobulinimo susietus mokymus.

LITERATŪRA

1. Kaziliūnas A., Kokybės vadyba, MRU, Vilnius 2007.
2. Puškorius S., Veiklos auditas, Lietuvos teisės universitetas, Vilnius 2004.
3. Bagdanavičius J., Žmogiškasis kapitalas, VPU, Vilnius 2002.
4. Bagdonas E., Rapalienė L., Administravimo principai, Kaunas 1996.
5. Bagdonienė L., Hopenienė R., Paslaugų marketingas ir vadyba, KTU 2004.
6. Butkus S., Organizacijos ir vadyba, Vilnius 1996.
7. Dessler G., Personalo valdymo pagrindai, Poligrafija ir informatika, Vilnius 2001.
8. Jucevičienė P., Organizacijos elgsena, Vilnius 1996.
9. Kasiulis J., Barvydienė V., Vadovavimo psichologija, Technologija, Kaunas 2001.
10. Kindurys V. Paslaugų marketingas, Vilniaus universiteto leidykla, Vilnius 1998.
11. Kotler P., Amstrong G., Sanders J., Wong V., Rinkodaros principai, Poligrafija ir informatika, Kaunas 2003.
12. Makštutis A., Strateginio valdymo principai (monografija), Klaipėdos universiteto leidykla, Klaipėda 2001.
13. Martinkus A., Savanevičienė A., Darbo ekonomika, KTU, Kaunas 1996.
14. Martinkus A., Sakalas A., Sanevičienė A., Darbo išteklių ekonomika ir valdymas, KTU, Kaunas 2000.
15. Profesinis karjeros vadovas, Vilnius 1999.
16. Sakalas A., Personalo vadyba, Margi raštai, Vilnius 2003.
17. Sakalas A., Šilingienė V., Personalo valdymas, KTU, Kaunas 2000.
18. Stephen P. Robbins, Organizacinės elgsenos pagrindai, Poligrafija ir informatika, Kaunas 2003.
19. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Vadyba, Kaunas 1999.
20. Šalčius A., Organizacijos valdymas, Kaunas 1998.
21. Vasiliauskas A., Firmų strateginis valdymas, VVK leidykla, Vilnius 2001.
22. Vengrienė B., Paslaugų ekonomika, Vilniaus universiteto leidykla, Vilnius 1998.
23. Zakarevičius P., Pokyčiai organizacijoje, VDU, Kaunas 2003.
24. Appleby R.C., Modern Business Administration. –5th ed., Pitman publishing 1991.
25. Greenhaus J.H., Callanan G.A., Godshalk V.M., Career Management, 1999.
26. Griffin R.W., Management. –3rd ed., Houghton Mifflin Co. 1990.
27. Laurie J. Mullins, Hospitality Management, A Human resources approach, British Library 1993.

28. Shaw J., *The Service Focus*, USA 1990.
29. Torrington D., Hali L., *Personnel management: a new approach*, Prentice Hall International, U.K. London 1991.
30. Kaplan R. S., Norton D. P.; *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
31. B.R.Jewell Integruotos verslo studijos. Vilnius.2000
32. Pass Ch.,Lowers Br.,DaviesL.Ekonomikos terminų žodynas–V.Baltijos biznesas, 1997.
33. Jakutis A., Petraškevičius V., Stepanovas A., Šečkutė L. Ekonomikos teorijos pagrindai : vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams / VGTU. Kaunas : Smaltija, 2000.
34. Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Personalo vadyba: vertės pasiūlymas, Verslo žinios 2007m.Nr.6
35. A.Jonušauskas, A.Makštutis, Žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas//Personalo vadyba. 2007m. Nr. 3.
36. V.Vengrytė. Pasitikėjimas - efektyvaus personalo vadybos būdas//Personalo vadyba. 2007 m. Nr. 1.
37. <http://www.socmin.lt/index.php?2057028156>; prisijungimo laikas: 2008-09-15
38. http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_39; prisijungimo laikas: 2008-09-15

SANTRAUKA

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama žmogiškųjų išteklių valdymo įtaka Uab “Douglas Baltic“ veiklos efektyvumui ir rezultatyvumui, iškeltos problemos bei pateikti siūlymai, kaip šias problemas spręsti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu išnagrinėta personalo valdymo mažmeninės prekybos organizacijose tobulinimo problemos. Antroje dalyje nagrinėjama organizacijos veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo sampratos. Trečioje dalyje aptariama personalo valdymo tobulinimui skirtos teorijos ir jų taikymo galimybės. Ketvirtoje dalyje Uab „Douglas Baltic“ apklausos rezultatų analizė. Atlikus teorinių ir praktinių duomenų analizę, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir siūlymai.

Žmogiškųjų išteklių valdymo įtaka mažmeninės prekybos veiklos efektyvumui ir rezultatyvumui magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes norint išlikti rinkoje, reikia analizuoti personalo poreikius, organizacijos veiklą, įvesti ir plėtoti naujas kokybiškas prekes bei paslaugas, tenkinti klientų norus ir poreikius. Šios srities organizacijose aiškiausiai pastebimos darbo pobūdžio kitimo tendencijos – orientavimasis į aptarnavimo sferą ir žinių reikalaujančią darbą, bei žmogiškojo kapitalo akcentavimas. Personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja paslaugų teikimo procesuose, bet ir numato tikslus bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, kontroliuoja ir reguliuoja jos vykdymą. Praktiškai ne kartą patvirtinta, kad be tinkamai parengto personalo negalėtų vykti esminės pertvarkos, kurios yra ypač dažnos paslaugų versle, pažangių technologijų diegimas, naujų organizavimo ir valdymo metodų taikymas. Todėl personalo valdymui ir ugdymui, kartu ir jį organizuojančiai darbo su personalu sistemai turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys. Tai ypač aktualu Lietuvai, kur beveik nėra materialinių išteklių, ir tik maksimaliai naudojant personalo potencialą galima padidinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą.

Darbuotojų elgesys ypač svarbus mažmeninės prekybos organizacijose, nes jose klientas turi tiesioginį ryšį su darbuotojais. Jei klientas susiduria su netaktišku ar nepasirengusiu atlikti savo pareigą pardavėju ar konsultantu, jis automatiškai susidarys nepalankią nuomonę apie teikiamą paslaugą ir visos kitos organizacijos pastangos bus tiesiog bergždžios. Mažmeninės prekybos sferos organizacijos parduoda ne tik prekes, bet ir konsultacijas, todėl darbuotojų elgsena bei motyvacija – taip pat ir personalo valdymas – joms yra svarbiausias veiksnys. Objektu buvo pasirinkta UAB “Douglas Baltic” veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo analizė. Šio darbo tikslas buvo išanalizuoti darbuotojų, dirbančių UAB “Douglas Baltic”, valdymo, motyvacijos veiksnius ir pateikti praktines rekomendacijas darbuotojams valdyti,

motyvacijai tobulinti, bei kaip padidinti personalo darbo efektyvumą ir rezultatyvumą.

Darbui buvo keliami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti ir susisteminti teorinę medžiagą ir pateikti pagrindines personalo valdymo teorijas ir jų praktinį taikymą šiuolaikinėse organizacijose.
2. Išnagrinėti personalo valdymo paslaugų organizacijoje ypatumus.
3. Atlikti tyrimą UAB “Douglas Baltic” (anketiniu, interviu metodu).
4. Išnagrinėti darbuotojų požiūrį į įmonės UAB „Douglas Baltic“ motyvacinę sistemą, tikslus ir strategiją.
5. Apibendrinti pagrindines personalo valdymo problemas.
6. Pateikti praktines rekomendacijas personalo valdymui tobulinti, darbuotojų motyvacijai kelti.

Tyrimo metu buvo iškelta **hipotezė** – UAB “Douglas Baltic” mažmeninės prekybos tinklo veiklos efektyvumui ir rezultatyvumui tiesioginės įtakos turi teisingai parinkta personalo valdymo politika.

SUMMARY

There are analyzed the influence of human resource management on efficiency of UAB “Douglas Baltic” enterprise in this final paper. There are also defined drawbacks of the personnel management and given advises how to eliminate them. According theoretical aspects there are evaluated what problems faces retail companies while improving human resource management problems, in the first part of paper. The second part is for analysis of conception of company’s efficiency. There are described theories of human resource management improvement in the third part of paper. The final, fourth part is for analysis of carried out UAB “Daouglas Baltic” survey. The conclusive points and propositions are given after the analysis of theoretical and practical information.

The management of human resources influences the efficiency of retail business. This topic was chosen for the final paper, because its’ relevance for nowadays business is obvious. In order to stay competitive in the market it is crucial to analyze the staff’s needs and the activity of the company. It is also important to introduce new products of services which would satisfy customer’s demands and wishes. There are new trends in business processes of retail companies. They pay more attention to services, knowledge based tasks and human resources. The personnel is directly involved into service, however it also takes part in setting objectives and planning rational implementation process, which is constantly controlled and regulated. The influence of human resource is also important in realization of different organizational changes. It is impossible to bring into practice new management methods or innovate the technologies without having skilled and fully prepared staff. Therefore, it is crucial to pay more attention to personnel management. Lithuanian companies should be even more concentrated on human resource management, because there are no material resources for companies to be competitive in the market. Thus, in order to increase the efficiency of the company the human resources should be used at the maximum.

The behavior of the staff is essential in retail companies. Employees have direct relation with the customer. If the client encounters with untactful, moody or just unprepared seller or consultant, it will impact the person’s opinion about the whole company. It is not only about selling the goods; it is also about the service. Retail companies sell the product which contains material item and consulting service, therefore it is crucial continuously study the staff behavior, their motivation system and human resources overall, in order to provide products of good quality.

The object of this paper is the analysis of UAB “Douglas Baltic” activity’s efficiency. The aim of the paper is to analyze the factors of staff management and motivation system. According to the result of analysis it will be provided the recommendations on personnel management questions. It also will be suggested how to improve motivational system and make staff more efficient.

In order to execute a purpose it was set following tasks:

1. To analyze and structure the literature and to state main personnel management theories and their implementation in nowadays organizations.
2. To inspect peculiarities of personnel management in organizations.
3. To test companys employees UAB “Douglas Baltic” (test, interview)
4. To carry out a survey of UAB „Douglas Baltic“ employees’ opinion about the company’s motivational system, objectives and strategy of the company.
5. To summarize main problems of personnel management.
6. To suggest how to improve personnel management and motivational system.

The efficiency of UAB “Douglas Baltic” retail companies is directly influenced by personnel management policy” – this is the hypothesis of the taken survey.

The survey highlighted following drawbacks in personnel training:

There are no personnel training strategy in the company;

The company does not organize long-term trainings of the staff. It rather choose to use the training courses of different training companies;

The company does not evaluate the efficiency of training courses.

PRIEDAI

ANKETA
UAB „DOUGLAS BALTIC“ DARBUOTOJAMS

Gerbiami darbuotojai,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto magistrantė atlieka magistro diplominio darbo „Žmogiškųjų išteklių valdymo įtaka Uab „Douglas Baltic“ veiklos efektyvumui ir rezultatyvumui“ tyrimą. Jūsų nuomonė mums yra labai svarbi.

Tyrimo duomenys bus panaudoti tik studijų tikslams, todėl visos tyrimui reikalingos anketos bus anoniminės. Anonimiškumas ir gautų duomenų konfidencialumas garantuojamas.

Jums priimtina atsakymą prašome pažymėti arba įrašyti.

1. Ar esate patenkinti dirbdami UAB „Douglas Baltic“?

- Taip
 Ne
 Nežinau
 Kita (įrašykite) _____

2. Ar Jums žinoma UAB „Douglas Baltic“ įmonės strategija ?

- | | | | | |
|---------|----------------------|------------------------|-----------------|-------|
| Nežinau | Beveik nieko nežinau | Nei žinau, nei nežinau | šiek tiek žinau | žinau |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Jums aiškūs šios kompanijos tikslai ir uždaviniai?

- | | | | | |
|----------|--------------------|--------------------------|------------------|--------|
| Neaiškūs | Iš dalies neaiškūs | Nei aiškūs, nei neaiškūs | Iš dalies aiškūs | Aiškūs |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. Jūs jaučiatės įtraukti į organizacijos tikslų siekimą?

- | | | | | |
|-------|--------------|------------------|----------------|-------|
| Ne | Iš dalies ne | Nei taip, nei ne | Iš dalies taip | Taip |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. Jums žinoma, ko iš Jūsų tikisi UAB „Douglas Baltic“ ?

- | | | | | |
|---------|----------------------|------------------------|-----------------|-------|
| Nežinau | Beveik nieko nežinau | Nei žinau, nei nežinau | šiek tiek žinau | žinau |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. Jūsų nuomone įmonėje, kurioje dirbate, esate vertinami?

- | | | | | |
|-------|--------------|------------------|----------------|-------|
| Ne | Iš dalies ne | Nei taip, nei ne | Iš dalies taip | Taip |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Ar Jūsų nuomone įmonėje, įdiegtas kontrolės mechanizmas?

- Taip
 Ne
 Nežinau
 Kita (įrašykite) _____

8. Kokia kontrolės forma taikoma Jūsų įmonėje?

(galimi keli atsakymai)

- Slaptas pirkėjas
 Savikontrolė
 Tiesioginio vadovo kontrolė
 Aukštesnio lygio vadovo kontrolė
 Rezultatų kontrolė (planų vykdymo)
 Kita (įrašykite) _____

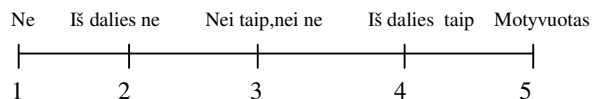
9. Įvertinkite veiklos kontrolės būdus pagal efektyvumą:

(balais nuo 1 iki 5 ; 1 – neefektyviausia, 5 - efektyviausia)

- a) slaptas pirkėjas
b) savikontrolė
c) tiesioginio vadovo kontrolė
d) aukštesnio lygio vadovų kontrolė
e) rezultatų kontrolė (planų vygdymo)

- a) _____
b) _____
c) _____
d) _____
e) _____

10. Ar Jūs patys jaučiatės motyvuoti siekti sėkmės Jūsų įmonėje?



11. Kokios motyvacinės priemonės taikomos Jūsų įmonėje?

(galimi keli atsakymai)

- Atlyginimo padidinimas
- Premijos skyrimas
- Dovanos
- Laisvalaikio programos
- Organizuojami renginiai su šeimomis
- Savarankiškumo suteikimas
- Padėka (pagyrimas)
- Pakėlimas pareigose
- Kvalifikacijos kėlimas
- Kita (įrašykite) _____

12. Kokios motyvacinės priemonės padidintų Jūsų darbo efektyvumą?

Atlyginimo padidinimas

Premijos skyrimas

Dovanos

Laisvalaikio programos

Organizuojami renginiai su šeimomis

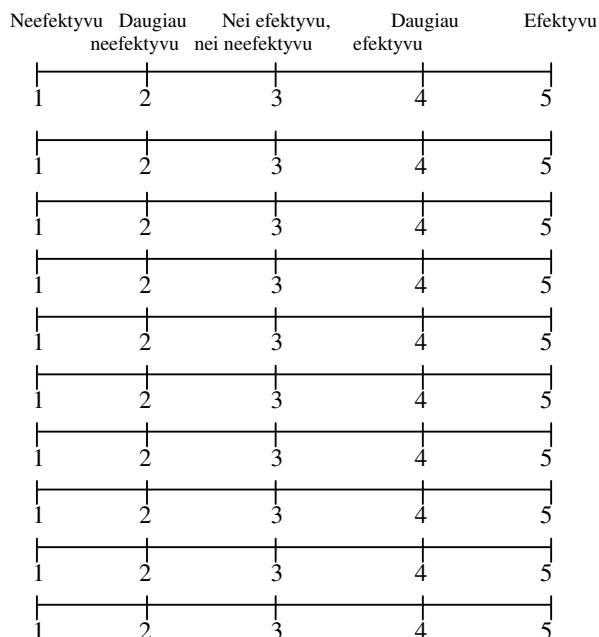
Savarankiškumo suteikimas

Padėka(pagyrimas)

Pakėlimaspareigose

Kvalifikacijos kėlimas

Kita (įrašykite) _____



13. Ar turite visas reikiamas priemones vykdyti užplanuotus pardavimus?

- Taip
- Ne
- Nežinau

14. Su kokiais sunkumais darbe Jūs dažniausiai susiduriate?

Patyrimo stoka

Teorinių ir specifinių žinių stoka

Nekvalifikuotu vadovavimu

Kolegų nekompetencija

Gerai parengtos dokumentacijos trūkumu

Blogais santykiais tarp bendradarbių



15. Ar UAB „Douglas Baltic“ yra numatyta pirkėjų pritraukimo ir kainodaros strategija?
- Taip
 Ne
 Nežinau
 Kita (įrašykite) _____
16. Ar UAB „Douglas Baltic“ organizuoja kvalifikacijos kėlimo seminarus?
- Taip
 Ne
 Nežinau
 Kita (įrašykite) _____
17. Iš kur gaunate informaciją apie parduodamą produkciją?
(galimi keli atsakymai)
- Seminaruose
 Ieškau internete
 Iš aprašymų ant pakuotės
 Kita (įrašykite) _____
18. Ar Jūsų įmonėje yra žinių (kompetencijos) patikrinimas ir vertinimas?
- Taip
 Ne
 Nežinau
 Kita (įrašykite) _____
19. Ar priklauso Jūsų darbo užmokestis nuo žinių (kompetencijos) vertinimo?
- Taip
 Ne
 Nežinau
 Kita (įrašykite) _____
20. Ar Jus tenkina turimų žinių ir įgūdžių lygis?
- Taip
 Ne
 Nežinau
 Kita (įrašykite) _____
21. Ar Jūs skatinami kuo daugiau žinoti, bei dalintis darbo patirtimi?
- Taip
 Ne
 Nežinau
 Kita (įrašykite) _____
22. Ar UAB „Douglas Baltic“ vykdo darbuotojų apklausas, siekiant nustatyti darbuotojų interesus?
- Taip
 Ne
 Nežinau
 Kita (įrašykite) _____
23. Įvertinkite, kaip darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas būtų naudingas Jūsų organizacijai?
(galimi keli atsakymai)
- Sumažės darbuotojų kaita
 Pagerės bendradarbiavimas tarp organizacijos narių
 Padidės priimamų sprendimų kokybė
 Padidės darbuotojų efektyvumas ir produktyvumas
 Pagerės organizacinis klimatas
 Padidės darbuotojų profesionalumas, iniciatyvumas, kūrybiškumas
 Įmonė uždirbs daugiau pelno
 Niekas nepasikeis
 Kita (įrašykite) _____
24. Ar Jūsų įmonėje yra galimybių pakilti karjeros laiptais?
- Taip
 Ne
 Nežinau
 Kita (įrašykite) _____
25. Ar norėtumėte užimti aukštesnio lygio pareigas?
- Taip
 Ne
 Nežinau
 Kita (įrašykite) _____

26. Ar Jūsų nuomone gaunate teisingą atlyginimą už darbą?

Ne Iš dalies ne Nei taip, nei ne Iš dalies taip Taip
|-----|-----|-----|-----|-----|
1 2 3 4 5

27. Ar kyla minčių ieškoti kito darbo?

- Taip
 Ne
 Nežinau

28. Dėl kokių pagrindinių priežasčių nuspręstumėte palikti UAB „Douglas Baltic“?

(galimi keli atsakymai)

- Per sunkus ir įtemptas darbas
 Netenkina darbo atlyginimas
 Čia manęs nevertina
 Jaučiuosi nereikalingas įmonei
 Nepatenkinami santykiai su vadovu
 Sunkios darbo sąlygos
 Neįdomus darbas
 Nėra perspektyvų gauti paaukštinimą, didesnį atlyginimą
 Nedraugiškas kolektyvas
 Darbovietė toli nuo namų
 Jaučiu nuolatinį stresą
 Jaučiuosi „perdegęs,-usi“
 Kita (įrašykite) _____

29. Ar turėdami galimybę rekomenduotumėte savo draugui dirbti šioje įmonėje?

- Taip
 Ne
 Nežinau
 Kita (įrašykite) _____

30. Kiek laiko dirbate UAB „Douglas Baltic“?

- Iki metų
 1-3 metai
 3-5 metai
 5-10 metai
 Daugiau nei 10 metų

31. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
 Profesinė mokykla
 Aukštesnysis
 Aukštasis neuniversitetinis (Kolegija)
 Aukštasis (bakalauro laipsnis)
 Kita (įrašykite) _____

AČIŪ UŽ PAGALBĄ

Ingrida Ražauskienė

2008-11-17

el.p. i.razauskiene@gmail.com