



VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
BAKALAURO STUDIJŲ PROGRAMŲ GRUPĖ

Edvinas Vinickas

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VEIKLŲ DARBUOTOJŲ
PRITRAUKIMO IR IŠLAIKYMO KONTEKSTE ANALIZĖ**

Bakalauro baigiamasis darbas

Verslo administravimo studijų programa, valstybinis kodas 612N11002

Verslo studijų kryptis

Vadovė Prof. dr. Irena Bakanauskienė

Apginta Doc. dr. Rita Bendaravičienė

Kaunas, 2020

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY	4
PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS IR TERMINAI	5
ĮVADAS	7
I. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VEIKLŲ DARBUOTOJŲ PRITRAUKIMO IR IŠLAIKYMO KONTEKSTE TEORINĖ ANALIZĖ	9
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata	9
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo turinys	10
1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos	12
II. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VEIKLŲ LIETUVOS ĮMONĖSE DARBUOTOJŲ PRITRAUKIMO IR IŠLAIKYMO KONTEKSTE TYRIMAS.....	24
2.1. Tyrimo pristatymas	24
2.2. Tyrimo rezultatų aptarimas	28
2.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir rekomendacijos	37
IŠVADOS	40
LITERATŪROS SĄRAŠAS	42
PRIEDAI.....	43

Edvinas Vinickas. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VEIKLŲ DARBUOTOJŲ PRITRAUKIMO IR IŠLAIKYMO KONTEKSTE ANALIZĖ: Verslo administravimo baigiamasis darbas / Darbo vadovas Prof. dr. Irena Bakanauskienė / Vytauto Didžiojo universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra. – Kaunas, 2020. – 52 p.

SANTRAUKA

Tyrimo objektas – žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos darbuotojų pritraukimo iš išlaikymo kontekste Lietuvoje.

Tyrimo tikslas – įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas darbuotojų pritraukimo iš išlaikymo kontekste Lietuvoje.

Tyrimo metodai – lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, anketinė apklausa ir loginė analizė.

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra atskira valdymo sritis organizacijose, kurią sudaro dešimt veiklų, kurios yra klasifikuojamos į tris grupes. Darbuotojų pritraukimo veiklą sudaro *personalo verbavimo* veikla, o efektyvaus darbuotojų panaudojimo ir išlaikymo veikla sudaryta iš *personalo vertinimo, personalo ugdymo, personalo judėjimo valdymo* ir *atlygio už darbą ir darbuotojų saugos* veiklų. Lietuvos organizacijos daugiau naudoja išorinius verbavimo šaltinius iš kurių dažniausiai pasitaikantys yra draugų, giminių, pažįstamų rekomendacijos ir darbo skelbimai, patalpinti skelbimų portaluose. Taip pat dažniausiai pasitaikantis skelbimų pasiskirstymo tipas – informacinis. Darbuotojai labiausiai pasigenda tiesioginio vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio apie ateityje numatomas eiti pareigas, o dažniausiai pasitaikanti darbuotojų vertinimo forma – pagyrimas ar papeikimas žodžiu. Ne visose Lietuvos įmonėse yra atliekamas personalo ugdymas, o tos įmonės, kurios vykdo personalo mokymą, tai dažniausiai atlieka kartą per ketvirtį. Dažniausiai pasitaikantys personalo ugdymo metodai yra: seminarai, diskusija ir konferencijos. Lietuvos organizacijose yra vykdomi darbuotojų papildomo motyvavimo metodai. Dažniausiai pasitaikantys: telefono sąskaitos apmokėjimas, kursų ir mokymo užduočių apmokėjimas, kintamas mėnesinis ar ketvertinis priedas, nuolaida įsigyjant įmonės produkciją ir suteikiamas įmonės automobilis, tačiau darbuotojai vis tiek nėra patenkinti savo atlygiu už darbą.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojų išlaikymas, darbuotojų pritraukimas, personalo valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos.

Edvinas Vinickas. ANALYSIS OF ATTRACTION AND RETENTION ACTIVITIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CONTEXT: Bachelor thesis in Business Administration / Supervisor Irena Bakanauskienė / Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management, Management Department. – Kaunas, 2020. – 52 p.

SUMMARY

Research object – activities of attraction and retention in human resource management in Lithuania.

The aim of the research – to evaluate the activities of attraction and retention in human resource management in Lithuania.

Research methods – comparative analysis and summary of scientific literature, questionnaire survey and logical analysis.

Human resource management is a separate area of management in organizations, consisting of ten activities that are classified into three groups. Attraction activities consist of staff recruitment, while efficient staff appliance and retention consist of staff appraisal, staff development, staff movement management, payment for the job and employee safety activities. Organizations make more use of external recruitment sources, the most common of which are recommendations from friends, relatives, acquaintances, and job postings placed on ad portals. The most common type of job surveys distribution is informational. Employees mostly misses the most direct feedback from their supervisor about future positions, and the most common form of employee evaluation is praise or verbal reprimand. Not all organizations provide staff training, and companies that provide staff training does it mostly on a quarterly basis. The most common methods of staff development are: seminars, discussion and conferences. And methods of additional motivation of employees are implemented in organizations. The most common are: payment of the telephone bill, payment of courses and training tasks, variable monthly or quarterly supplement, discount on the purchase of the company's products and equipment of the company's car, however, employees are still not satisfied with their remuneration for their work.

Keywords: employee retention, employee recruitment, personnel management, human resource management, human resource management activities.

PAGRINDINĖS DARBO SAŲOKOS IR TERMINAI

Anketa – klausimynas, naudojamas rinkodaros tyrimo duomenims rinkti (Pranulis ir Dikčius, 2012).

Apklausa – tai marketingo informacijos rinkimo metodas apklausiant respondentus asmeniškai, telefonu, per paštą ar mišriu būdu (Pranulis ir kt., 1999).

Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga – užtikrinti našų ir fiziškai, finansiškai bei emociškai saugų organizacijos personalo darbą (Bakanauskienė, 2008).

Darbų analizė – analizės metu suskuriama informacija apie darbo reikalavimus; po to ši informacija naudojama darbo aprašymui (apibūdinti darbo reikalavimus) ir darbo specifikacijai (kokius žmones darbui reikėtų smadyti) sudaryti (Dessler, 2001).

Įmonė – produkcijos gamintoja ar patarnavimų vykdytoja, kuriai būdingas techninis, organizacinis ir ūkinis vieningumas (Martinkus, Žičkienė ir Žilinskas, 2002).

Intis – tai tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti tinkamai jai atstovauti bei teikti reikalingos informacijos (Pranulis ir kt., 1999).

Kiekybinis tyrimas – kiekybinis matavimas pagrįstas rinkodaros informacijos rinkimas, apdorojimas ir vertinimas (Pranulis ir Dikčius, 2012).

Likerto metodu grindžiama skalė – matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, kiek respondentų sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ir neigiamais objekto ar reiškinių vertinimais (Pranulis ir Dikčius, 2012).

Personalo adaptavimas (orientavimas) – darbuotojų orientavimo metu naujai priimtiesiems pateikiama pagrindinė informacija, kurios reikia patenkinamai atlikti darbui, pavyzdžiui, informacija apie kompanijos vidaus taisykles (Dessler, 2001).

Personalo apskaita – apima informaciją apie visus organizacijos darbuotojus surinkimą ir sisteminimą (Bakanauskienė, 2008).

Personalo atranka – atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Iš tikrųjų atrankos procesas dažnai būna labiau vienpusis (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999).

Personalo judėjimo valdymas – užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį personalo judėjimą: darbuotojų perkėlimą į aukštesnes, žemesnes ar to paties valdymo lygio pareigas bei atleidimą iš pareigų (Bakanauskienė, 2008).

Personalo planavimas – būsimą organizacijos personalo poreikio planavimas, įvertinantis tiek vidinę veiklą, tiek išorės aplinkos veiksmus (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999).

Personalo ugdymas – užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo kvalifikaciją dabar ir ateityje (Bakanauskienė, 2008).

Personalo vadyba – apima personalo organizavimą ir personalo valdymą, kurių metu vyksta vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveika ir bendradarbiavimas, taikant vadybinio poveikio priemones (Stankevičienė ir Lobanova, 2006 ir Sakalas, 2003).

Personalo valdymas (PV) – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui galėtumėte dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką (Dessler, 2001).

Personalo verbavimas – surasti ir pritraukti reikiamą skaičių reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į neužimtas ar sukurtas naujas darbo vietas/pareigas (Bakanauskienė, 2008).

Personalo vertinimas – organizacijos personalo darbo vertinimas, jo tikimą užimamoms ar būsimoms darbo vietoms/pareigoms (Bakanauskienė, 2008).

Žmogiškųjų išteklių valdymas – veikia kaip aptarnavimo skyrius kitiems operatyviniams padaliniais ir stengiasi sukurti politiką, planus, programas ir iniciatyvas, kurios padidintų padalinių žmogiškuosius gebėjimus ir galimybę teikti aukštos kokybės produktus ir paslaugas klientams (Daly, 2015).

IVADAS

Temos aktualumas. Įmonės darbuotojai – bene vienas svarbiausių elementų, be kurių įmonė negalėtų vykdyti savo veiklos. Kvalifikuoti, turintys reikiamus techninius įgūdžius ir siekiantys sklandžios bei sėkmingos organizacijos veiklos darbuotojai, galimai turės įtakos įmonės klestėjimui. Dėl šių priežasčių darbdaviai siekia surasti ir pritraukti būtent tuos žmones, kurie atitinka jų lūkesčius. Kuo daugiau organizacija turės kandidatų į laisvą darbo vietą, tuo tinkamesnius, geresnius darbuotojus galės pasirinkti (Dessler, 2001). Galima teigti, kad įmonėms svarbu ne tik pritraukti norimus kandidatus, bet ir išlaikyti jau turimus, tinkamai darbus atliekančius, darbuotojus. Gero darbuotojo praradimą galima laikyti nemažu nuostoliu įmonei ir puikiu šansu konkurentams. Kad taip nenutiktų, organizacijose turėtų tikslingai funkcionuoti personalo valdymas, kurio paskirtis – „aprūpinti organizaciją (reikiamu skaičiumi ir reikiamos sudėties) darbuotojais ir užtikrinti jų efektyvų darbą bei išlaikymą“ (Bakanauskienė, 2008, p. 20).

2019 m. Lietuvoje buvo 13,4 proc. darbuotojų, kurie aktyviai ieškojo darbo (Lietuvos statistikos departamentas, 2020). Taip pat šis darbo ieškančių žmonių procentas – didžiausias nuo 2015 iki 2019 m. Dėl šios priežasties galima manyti, jog įmonėms, siekiančioms pritraukti reikiamus kandidatus į laisvas darbo vietas yra iš ko rinktis, tik reikia žinoti, kaip tinkamai vykdyti verbavimo veiklą, kad ji suteiktų norimus rezultatus.

Darbo objektas – žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos darbuotojų pritraukimo iš išlaikymo kontekste Lietuvoje.

Darbo tikslas – įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas darbuotojų pritraukimo iš išlaikymo kontekste Lietuvoje.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų teorinių aspektų analizę.
2. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo kontekste Lietuvoje.
3. Apibendrinti tyrimo rezultatus ir pateikti pasiūlymus Lietuvos organizacijoms, kaip pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo kontekste.

Tyrimo logika. Pirmoje baigiamojo darbo dalyje, remiantis mokslinės literatūros analize, analizuojama žmogiškųjų išteklių valdymo samprata. Pristatomi žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų

apibrėžimai ir detaliai apibūdinami žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų aspektai. Atliekama loginė analizė, kuri leidžia teigti, jog *personalo verbavimas* įmonėse atlieka darbuotojų pritraukimo funkciją, o personalo valdymo veiklos *personalo vertinimas*, *personalo ugdymas*, *personalo judėjimo valdymas* ir *atlygis už darbą ir darbuotojų sauga* organizacijose atlieka darbuotojų išlaikymo funkciją.

Antroje baigiamojo darbo dalyje pateikiamas tyrimo aktualumas, pristatoma tyrimo loginė seka ir tyrimui reikalingos imties dydžio skaičiavimo formulė. Vizualiai pavaizduotas respondentų demografinių charakteristikų pasiskirstymas. Atliekama tyrimo rezultatų analizė. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, pateikiamos išvados ir pasiūlymai, kaip Lietuvos organizacijoms pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo kontekste.

Tyrimo metodai – lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, anketinė apklausa ir loginė analizė.

I. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VEIKLŲ DARBUOTOJŲ PRITRAUKIMO IR IŠLAIKYMO KONTEKSTE TEORINĖ ANALIZĖ

Pirmoje baigiamojo darbo dalyje atliekama žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo kontekste teorinė analizė. 1.1. skyriuje analizuojama žmogiškųjų išteklių valdymo samprata. 1.2. skyriu pristatomas žmogiškųjų išteklių valdymo turinys. 1.3. skyriuje analizuojamos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos.

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Skirtingų autorių darbuose pateikiami įvairūs, tačiau ganėtinai panašūs žmogiškųjų išteklių sampratos apibrėžimai. Taip pat daugelyje šaltinių galima rasti skirtingus šio reiškinio pavadinimus, tokius kaip: „personalo vadyba“, „personalo valdymas“ ir galiausiai „žmogiškųjų išteklių valdymas“. Reikėtų pradėti nuo sąvokos ištakų. Autorės A. Stankevičienė ir Lobanova (2006) kaip ir Sakalas (2003) naudoja terminą „personalo vadyba“. Anot šių autorių personalo vadybą sudaro dvi sudedamosios dalys – personalo organizavimas ir personalo valdymas. Savo darbuose jie sutaria dėl šių sąvokų ir personalo valdymą apibrėžia kaip vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveiką ir bendradarbiavimą, taikant vadybinio poveikio priemones.

Autoriaus Dessler (2001) teigimu „Personalo valdymas (PV) – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui galėtumėte dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką“ (p. 18). Užsienio autoriaus Graham (1989) teigimu, personalo valdymas yra subjektas, kuris pasireiškia įvairiais pavidalais daugelyje profesinių ir techninių kursų. Jis sujungia tokias sritis kaip: psichologija, personalo mokymai, darbo santykiai. Taip pat galima rasti ir išsamesnį šios sąvokos apibūdinimą: „Personalo valdymas – tai funkcinė organizacijos valdymo dalis arba viena iš specializuotų valdymo funkcijų, valdymo veiklos sričių. Jos valdymo objektas yra personalas (kitais – žmonių ištekliai, darbo jėga) – visi organizacijos darbuotojai: darbininkai arba pirmosios linijos darbuotojai, vadovai, specialistai, aptarnavimo personalas ir kt. (įvairios klasifikacijos). Personalo valdymo funkciją organizacijoje galima apibūdinti kaip visumą veiklų, kurių paskirtis yra aprūpinti organizaciją (reikiamu skaičiumi ir reikiamos sudeties) darbuotojais ir užtikrinti jų efektyvų darbą bei išlaikymą“ (Bakanauskienė, 2008, p. 20).

Autorius Daly (2015) personalo valdymo sąvoką įvardina kaip žmogiškųjų išteklių valdymą/vadybą. Autoriaus teigimu, žmogiškųjų išteklių valdymą (toliau ŽIV) sudaro atsidavę

specialistai, dirbantys kartu su talentingais organizacijos nariais, siekiant įvykdyti organizacijos viziją, misiją, tikslus ir vertybes. ŽIV veikia kaip aptarnavimo skyrius kitiems operatyviniams padaliniais ir stengiasi sukurti politiką, planus, programas ir iniciatyvas, kurios padidintų padalinių žmogiškuosius gebėjimus ir galimybę teikti aukštos kokybės produktus ir paslaugas klientams. Tikslios datos kada sąvokos keitė viena kitą mokslinėje literatūroje surasti sunku, bet galima sakyti, kad tai įvyko palaipsniui. Seniau autoriai personalo vadybą suvokė ir aiškino kaip į elementarią įmonės sudedamąją dalį, veikiančią rutinos principu: darbuotojų priėmimas ar atleidimas, o personalo mokymą priskirdavo papildomoms išlaidoms.

Taigi, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra atskira valdymo sritis, kuriai reikalinga kompetencija bei išmanymas, todėl šią funkciją rekomenduojama atlikti ne tik organizacijų vadovams, bet šios srities kompetentingiems specialistams, nes ši funkcija yra ne tik sudedamoji organizavimo funkcijos dalis, bet pagrindinė valdymo funkcija.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo turinys

Autorius Daly (2015) teigia, kad tvirtai laikomos ir efektyviai praktikuojamos vertybės daro didelę įtaką žmogiškųjų išteklių paslaugų, teikiamų asmenims, ieškantiems profesionalios pagalbos, kokybei. Šios vertybės privalo būti gyvi standartai, kuriais vadovaujasi žmogiškųjų išteklių specialistų politika, nuostatom, veiksmais ir elgesiu. Progresyvūs personalo padalinių principai skatina komandą reaguoti į vidaus klientus: tuos padalinius ir žmones, kurie yra žmogiškųjų išteklių asistentai jų organizacijose. Ir orientotis į išorės klientus: žiniasklaida, asmenis, ieškančius informacijos apie užimtumą, ir kitus vyriausybės vienetus. Daly (2015) išskiria šešias pagrindines vertybes, kurios yra būtinos siekiant didesio efektyvumo ir kokybės žmogiškųjų išteklių valdymo sektoriuje: reagavimas į visuomenės valią, socialinis teisingumas, į misiją orientuotas dėmesys, įgūdžiais pagrįstos kompetencijos įdarbinimo praktikoje, profesinė žmogiškųjų išteklių kompetencija ir etiniu pagrindu pagrįsta organizacijos kultūra.

Autorius Dessler (2001) išskiria sritis kurios apima personalo valdymą ir sudaro jo turinį: „darbuotojų darbo analizė (darbo projektavimas), darbo jėgos poreikių planavimas ir kandidatų verbavimas, kandidatų atranka, naujų darbuotojų orientavimas ir mokymas, darbo užmokesčių ir atlyginimų valdymas (kaip mokėti darbuotojams už jų darbą), išmokos ir naudos, darbo įvertinimas, komunikavimas (pokalbiai, patarimai, drausminimas), mokymas ir tobulinimas, darbuotojų įsipareigojimo

ugdymas“ (p. 18). Taip pat autorius pabrėžia, kad „geras vadovas turėtų žinoti apie lygias galimybes ir įtvirtinančius veiksnius (teigiamas priemonės), darbuotojų sveikatą bei sugumą, bei nusiskundimus ir darbo santykius“ (Dessler, 2001, p. 18).

Bakauskienė (2008) teigia, kad: „personalo valdymo funkcijos turinys atskleidžia veiklų visumą, leidžiančią pasiekti užsibrėžtus uždavinius“ (p. 22). Uždaviniai gali būti įvairūs, nuo informacijos surinkimo ir susistemavimo apie atliekamus darbus organizacijoje iki užtikrinimo, kad personalas atlieka produktyvų ir finansiškai bei emociškai saugų įmonės darbą. Autorės išskirtas personalo valdymo turinys pateikiamas žemiau (žr. 1 lentelę):

1 lentelė. *Personalo valdymo turinys*

Personalo valdymo veikla	Veiklos paskirtis
Informacinis personalo valdymo aprūpinimas	
Personalo apskaita	Surinkti ir sisteminti informaciją apie visus organizacijos darbuotojus
Darbų analizė	Surinkti ir sisteminti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus
Organizacijos aprūpinimas personalu	
Personalo planavimas	Nustatyti, kokio skaičiaus, sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų reikia organizacijai tam tikru ateities momentu, kokiais pasiūlos metodais naudotis
Personalo verbavimas	Surasti ir pritraukti reikiamą skaičių reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į neužimtas ar sukurtas naujas darbo vietas/pareigas
Personalo atranka	Atrinkti tinkamiausius pretendentes ir priiti samdos sprendimą
Personalo adaptavimas (orientavimas)	Supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujajai kolektyve
Organizacijos darbuotojų efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklos	
Personalo vertinimas	Vertinti organizacijos personalo darbą, jo tikimą užimamoms ar būsimoms darbo vietoms/pareigoms
Personalo ugdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo kvalifikaciją dabar ir ateityje
Personalo judėjimo valdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo judėjimą: darbuotojų perkėlimą į aukštesnes, žemesnes ar to paties valdymo lygio pareigas bei atleidimą iš pareigų
Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga	Užtikrinti našų ir fiziškai, finansiškai bei emociškai saugų organizacijos personalo darbą

Pastaba: lentelė sudaryta, remiantis Bakauskienė (2008, p. 22).

Iš 1 lentelės matyti, kad autorė išskiria tokias personalo valdymo veiklų sritis kaip: personalo apskaita, darbų analizė, personalo planavimas, personalo verbavimas, personalo atranka, personalo adaptavimas (orientavimas), personalo vertinimas, personalo ugdymas, personalo judėjimo valdymas, atlygis už darbą ir darbuotojų sauga. Autorė visas šias veiklas suklasifikuoja į tris grupes: informacinis personalo valdymo aprūpinimas, organizacijos aprūpinimas personalu, organizacijos darbuotojų efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklos. Taigi, galima daryti išvadą, kad pagrindinės darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo veiklos yra personalo verbavimas, organizacijos darbuotojų efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklos.

1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos

Personalo apskaita – „visose organizacijose vykdomoms funkcijoms, taip pat ir personalo valdymo, būtini tam tikri duomenys ir informacija, kurie atliekamoms veikloms suteiktų tam tikrą formą ir prasmę“ (Bakanauskienė, 2008, p. 117). Tai gali būti įvairūs dokumentų rinkiniai, kuriuose išsaugoma informacija apie darbuotojus, kaip pavyzdys: identifikavimo duomenys; darbuotojo stebėjimų, įvertinimo duomenys; drausminiai įspėjimai; duomenys apie atostogas ir kita informacija susijusi su darbo sąlygomis ir terminais. Jie reikalingi tam, kad organizacijos vadovai galėtų priimti teisingus sprendimus, susijusius su žmonėmis (Bakanauskienė, 2008).

Darbų analizė – „tai personalo valdymo veikla, reiškianti informacijos apie darbus rinkimą, įvertinimą ir organizavimą“ (Bakanauskienė, 2008, p. 126). Kiekviena organizacija vykdo darbus, kuriuos atlikti reikalingas personalas, todėl reikia vykdyti procedūrą, „skirta apibrėžti šių darbų pobūdį ir žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti, savybes“ (Dessler, 2001, p. 84). „Analizės metu suskuriama informacija apie darbo reikalavimus; po to ši informacija naudojama darbo aprašymui (apibūdinti darbo reikalavimus) ir darbo specifikacijai (kokius žmones darbui reikėtų smadyti) sudaryti“ (Dessler, 2001, p. 84). Ši veikla skiriama prie personalo valdymo veiklų, nes ji teikia informaciją kitoms personalo valdymo veikloms.

Personalo planavimas. Mokslinėje literatūroje galima rasti, jog personalo planavimas dar gali būti vadinamas žmonių išteklių planavimu. Jis apibūdinamas, kaip „būsimojo organizacijos personalo poreikio planavimas, įvertinantis tiek vidinę veiklą, tiek išorės aplinkos veiksnius“ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 369). Taip pat personalo planavimas dar gali būti vadinamas darbo jėgos (arba užimtumo) planavimu, kuris apibūdinamas, kaip „planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas: 1) ateityje atsirasiančių laisvų darbo

vieta prognoze ir 2) sprendimu, ar išorės, ar vidaus kandidatai bus verbuojami į šias darbo vietas“ (Dessler, 2001, p. 96). Naujesnėje mokslinėje literatūroje jau vartojama personalo planavimo sąvoka. Kaip teigiama personalo planavimas „procesas, kurio metu personalo vidinė ir išorinė pasiūla suderinama su organizacijos darbo vietomis ateityje“ (Lipinskienė, 2012, p. 14). Visi prieš tai pateikti apibūdinimai yra panašūs ir galima teigti, kad personalo planavimo tikslas užtikrinti, kad ateityje atsirandančios laisvos darbo vietos būtų užpildytos. Autorių Stoner, Freeman ir Gilbert (1999) teigimu „žmonių išteklių planavimas apima 4 svarbiausias planavimo kryptis: 1) ateities poreikio, 2) ateities balanso, 3) darbuotojų verbavimo ar atleidimo ir 4) darbuotojų tobulinimo“ (p. 371). Bakanauskienė (2008) išskiria kiek kitokias planavimo kryptis, kurios sudaro Tradicinį žmonių išteklių planavimo modelį. Modelyje pateikiamos šios veiklos: „būsimos žmonių išteklių paklausos prognozavimas remiantis organizacijos tikslų iš strategijos analize, žmonių išteklių naudojimo ir paklausos pokyčių dėl šios priežasties svarstymas, esamų žmonių išteklių analizė, žmonių išteklių vidaus (ir išorės) pasiūlos nustatymas, prognozių ir grįžtamojo ryšio lyginimas, sprendimai ir naujų planų rengimas“ (Bakanauskienė, 2008, p. 142). Taigi, siekis sėkmingai įgyvendinti personalo planavimo veiklą priklauso nuo smulkesnių, bet nemažiau svarbių, veiklų įgyvendinimo.

Personalo verbavimas yra „susijęs su potencialių kandidatų grupės, atitinkančios žmonių išteklių plano poreikius, sudarymu“ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 369). Taip pat verbavimas apibūdinamas, kaip organizacijos veikla, kurios tikslas identifikuoti, pritraukti ir paveikti (palikti įspūdį) kompetetingiems kandidatams į darbo vietą (Holm, 2012). Galima teigti, jog verbavimo tikslas ne tik surasti potencialius, įmonės lūkesčius atitinkančius, darbuotojus, bet ir juos pritraukti, sudominti, kad jie norėtų pretenduoti į organizacijos siūlomą pareigybę. Tai pagrindžia žodžio verbavimas reikšmė. „Verbavimas reiškia atvirą ar slaptą norą paveikti asmens apsisprendimą, būtinumą vienaip ar kitaip asmenį pritraukti“ (Bakanauskienė, 2008, p. 152). Taip pat mokslinėje literatūroje yra naudojamas perverbavimo sąvoka, kuri reiškia potencialių darbuotojų suradimą, „kuriuos galima būtų patraukti geru pasiūlymu, įtikinti atsisakyti dabartinių pareigų“ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 373).

Verbavimas gali vykti už įmonės ribų arba jos viduje, tai galima priskirti verbavimo šaltiniui, kurio „pasirinkimas priklauso nuo tinkamos specialybės žmonių vietinėje darbo rinkoje prieinamumo, taip pat nuo laisvos pareigybės pobūdžio“ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 372). Tačiau Bakanauskienės (2008) teigimu, jeigu ieškoma naujų darbuotojų įmonės viduje, tai – personalo paieška, o jeigu išorėje – personalo verbavimas, nes verbavimo metu organizacija stengiasi įvairiais reklamos kanalais pabrėžti savo privalumus ir suformuoti norimą įvaizdį. Autoriaus Dessler (2001)

teigimu, personalo verbavimo šaltiniai gali būti: reklama, įdarbinimo agentūros, vadovų verbuotojai, aukštosios mokyklos ir stažuotės, rekomendacijos ir kompanijos lankytojai, internetas. Autorė Bakanauskienė (2008) išskiria išorinius personalo verbavimo šaltinius: spauda (pavyzdžiui, laikraščiai), internetas (pavyzdžiui, įdarbinimo agentūrų duomenų bazės), darbo birža, darbuotojų rekomendacijų kampanijos, universiteto studentai ir/ar absolventai.

Gali būti tiesioginė darbuotojų paieška, kurios metu „dirbančio ir darbo neieškančio reikiamos srities darbuotojo (pavyzdžiui, sėkmingai dirbančio kitos įmonės vadovo ir itin kvalifikuoto specialisto) paieška ir viliojimas“ (Bakanauskienė, 2008, p. 153) arba operatyvioji paieška, kurios metu „siekiama surasti potencialių kandidatų į laisvas darbo vietas, naudojantis vidiniais ar išoriniais šaltiniais“ (Bakanauskienė, 2008, p. 155).

Verbuotojas turi atlikti tam tikrus personalo verbavimo etapus, kad verbavimas būtų laikomas veiksmingu. Tam yra pateikiamas personalo verbavimo turinys (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. *Personalo verbavimo turinys*

Nr.	Personalo verbavimo turinys	Trumpas darbo apibūdinimas	Sudedamosios dalys
1.	Laisvų darbo vietų Įvardijimas	Sudaromas laisvų darbo vietų sąrašas	Personalo planų analizė; Organizacijos vadovo paraiška
2.	Laisvų darbo vietų analizė	Surenkama informacija apie darbo vietas ir reikalingus darbuotojus	Darbų analizės informacijos studijavimas; Interviu su pateikusių paraišką vadovu
3.	Verbavimo suvaržymų Analizė	Nustatomi subjektyvūs ir objektyvūs apribojimai verbavimo procedūrai ir verbavimo subjektui	Organizacijos samdymo politika; Atlygio politika; Personalo poreikio ir pasiūlos planai; Išorės aplinkos sąlygos; Organizacijos patrauklumas; Darbo reikalavimai; Verbuotojo gebėjimai
4.	Verbavimo šaltinių ir metodų atranka	Verbavimo subjektas atsižvelgdamas į verbavimo suvaržymus, apsisprendžia, kokio tipo, kiek verbavimo šaltinių naudoti	Išoriniai ar vidiniai verbavimo šaltiniai
5.	Verbavimo informacijos Apdorojimas	Kandidato pateiktos informacijos patikrinimas pagal keliamus reikalavimus	Darbuotojo CV patikrinimas; Motyvacinių laiškų peržiūra; Dokumentų patikrinimas

2 lentelės tęsinys

Nr.	Personalo verbavimo turinys	Trumpas darbo apibūdinimas	Sudedamosios dalys
6.	Verbavimo pokalbis	Pokalbio metu siekiama gauti asmens leidimą įtraukti jį į kandidatų sąrašą arba siekiama išsiaiškinti netikslumus pateiktoje kandidato informacijoje. Taip pat gali būti siekiama surinkti informaciją atrankai ir pateikti užpildyti įdarbinimo anketą pasibaigus pokalbiui	Anketiniai duomenys; Kandidato pageidavimai; Išsilavinimas ir gebėjimai; Kalbų mokėjimo lygis; Kiti profesiniai gebėjimai; Darbo (karjeros) istorija Asmenys, galintys patvirtinti informaciją Papildoma informacija
7.	Kandidatų į darbo vietą sąrašo sudarymas	Verbuotojas, įvertinęs pokalbį ir gautą informaciją, sudaro kandidatų į laisvas darbo vietas sąrašą	Verbavimo rezultatyvumo piramidės modelis

Pastaba: lentelė sudaryta remiantis Bakanauskienė (2008).

Iš 2 lentelės matyti, kad personalo verbavimo turinį sudaro 7 dalis. Kiekviena dalis turi aiškų tikslą, kuris turi būti įgyvendintas. Kiekvieno darbo įgyvendinimui reikalinga atlikti kitas užduotis ar vadovautis tam tikromis gairėmis. Siekiant sudaryti laisvų darbo vietų sąrašą, reikia...

Verbavimo metodai: populiariausias informacijos pateikimo verbuojant metodas yra darbo/paieškos skelbimas arba darbo/verbavimo reklama. Taip pat gali būti laisvieji darbo skelbimai, struktūriniai darbo skelbimai ar reklamos, poreikio reklamos ar skelbimai, aklosios reklamos ar skelbimai.

Personalo atranka. Autorė Bakanauskienė (2008) teigia, kad „personalo atranka yra procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą/pareigas atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias“ (p. 172). Taip pat mokslinėje literatūroje pateikiamas ir toks personalo atrankos apibūdinimas: „Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Iš tikrųjų atrankos procesas dažnai būna labiau vienpusis“ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 380). Galima daryti prielaidą, kad atranka yra vienpusis procesas, kurio metu organizacija išsirenka jos lūkesčius atitikusį darbuotoją. Autoriai Stoner, Freeman ir Gilbert (1999) išskyrė septynis atrankos proceso etapus: „1) įdarbinimo anketos užpildymas, 2) pradinis „rūšiavimo“ pokalbis, 3) testavimas, 4) tyrimai „už nugaros“, 5) išsamus atrankos pokalbis, 6) fizinis patikrinimas, 7) darbo pasiūlymas“ (p. 399). Anot autorės Bakanauskienės (2008) personalo atrankos turinys, norit atarsti tinkamiausią kandidatą, turėtų būti sudarytas iš aštuonių etapų: 1) parengtinė (preliminarioji) pretendentų atranka, 2) įdarbinimo testai, 3) atrankos interviu, 4) rekomendacijų ir informacijos patikrinimas, 5) medicinos patikra, 6) interviu su tiesioginiu vadovu, 7) realaus darbo priežiūra, 8) priėmimas į darbą.

Autorius Dessler (2001) nemažiai dėmesio skyrė personalo testams, atliekamiems personalo atrankos metu: intelekto, fizinių jėgų, žinių patikrimo, gebėjimų, interesų nustatymo. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galime pastebėti, kad autorių nuomonės daugeliu aspektu sutampa. Skirtingose organizacijose ir skirtinguose organizacijos lygiuose, praktikoje, šie procesai gali skirtis. Jeigu organizacija yra didelė ir atrankos procesas yra dažnai pasikartojantis, autorė Lipinskienė (2012) pataria parengti statistiką: „Konkurencinio pranašumo siekianti organizacija nuolat tobulina savo procesus, atlikdama veiklos refleksiją, t.y. rinkdama grįžtamąją informaciją ir ja naudodamasi. Todėl svarbu įvertinti ir darbuotojų atrankos procesą. Tuo tikslu pravartu kasmet rinkti atrankos sėkmę rodančius statistinius duomenis“ (Lipinskienė, 2012, p. 25). Taigi, organizacija besivadovaujanti personalo atrankos proceso etapais ir taip pat renkanti statistinius duomenis apie atrinktus darbuotojus, lengviau gebės atrinkti tinkamus kandidatus ir visas procesas bus skaidresnis.

Personalo adaptavimas (orientavimas). Autoriai Stoner, Freeman ir Gilbert (1999) savo knygoje personalo adaptavimą ar orientavimą dar vadina kaip darbuotojų socializaciją. Tai „programa, suskurta tam, kad padėtų darbuotojams sklandžiai prisitaikyti organizacijoje“ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 382). „Socializacija, teikia naujam darbuotojui informaciją, reikalingą, kad jis efektingai dirbtų ir gerai jaustųsi organizacijoje“ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 382). Apžvelgus naujesnę mokslinę literatūrą dažniau yra išskiriamas kitas pavadinimas socializacijos sąvokai. Tai yra darbuotojų adaptavimas, arba dar rečiau – orientavimas. Autorius Dessler (2001) teigia, kad „darbuotojų orientavimo metu naujai priimtiesiems pateikiama pagrindinė informacija, kurios reikia patenkinamai atlikti darbui, pavyzdžiui, informacija apie kompanijos vidaus taisykles“ (Dessler, 2001, p. 156). Autorė Bakanauskienė (2008) šią sąvoką suskaido kitaip. Visų pirma ji išskiria personalo adaptavimą, o personalo socializaciją išskiria kaip sudedamąją personalo adaptavimo dalį. Autorės teigimu, „personalo adaptavimas – procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos/pareigų asmuo susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu. Tokia personalo adaptavimo samprata apima svarbiausius jo aspektus – techninę pažintį ir socializaciją“ (Bakanauskienė, 2008, p. 193). Autoriai Stoner, Freeman ir Gilbert (1999) teigia, kad socializacija, šiuo atveju – personalo adaptavimas - dažniausiai „naudoja trijų tipų informaciją: 1) bendrą informaciją apie kasdienę darbo tvarką, 2) organizacijos istorijos, tikslų, operacijų ir gaminių ar paslaugų apžvalgą, taip pat kaip darbuotojas prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, 3) detalių organizacijos politikos, darbo taisyklių ir darbuotojų naudų pristatymą“ (p. 382). Išanalizavus mokslinę literatūrą, galime teigti, kad autorių nuomonės sutampa, tik autorė Bakanauskienė (2008) į tai žvelgia sistemingiau ir dar išskiria šešis etapus, kuriuos apima techninė pažintis ir socializacija: 1) Bendrosios

informacijos suteikimas 2) prisistatymas tiesioginiam vadovui 3) techninė pažintis su nauju darbu 4) pristatymas bendra - darbams ir kolektyvui 5) grįžtamasis ryšys 6) baigiamasis darbo pokalbis. Taigi, naudojant struktūrizuotą ir veiksmingą personalo adaptaciją galima sumažinti naujų darbuotojų nerimą, taip pat suteikti jiems informacijos apie viršininkus, supažindinti su kolegomis ir darbo aplinka, paskatinti juos klausti.

Personalo vertinimas – autorius Dessler (2001) šią sąvoką apibūdina kaip – „darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus” (Dessler, 2001, p. 186). Autorė Bakanauskienė savo knygoje šiek tiek labiau apibendrina šią sąvoką: „tai personalo valdymo organizacijose veikla, kurios metu įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitiktis einamoms ar numatomoms ateityje pareigoms. Vertinimas bet kuriuo atveju reiškia darbuotojo darbo (dabartinio ar ankstesnio) kokybės ir / arba jo asmeninių savybių suliginimą su organizacijoje nustatytais standartais.“ (Bakanauskienė, 2008, p. 201). Autoriai Stoner, Freeman ir Gilbert (1999), išskiria dvi personalo vertinimo veiklas: 1) neformalus vertinimas 2) formalus sisteminis vertinimas. Neformalus vertinimas – „nuolatinis grįžtamojo ryšio suteikimas pavaldiniams, informavimas apie jų veiklos lygį“ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 389). Formalus sisteminis vertinimas – „formalizuotas procesas skirtas pavaldinių darbo atlikimo lygiui vertinti; jo metu siekiama nustatyti, kurie pavaldiniai nusipelno paaukštinimo ar pažeminimo, kuriuos pavaldinius reikia toliau mokyti“ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 389).

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą autoriai vieningai prieina nuomonės, kad dažniausiai daruotojų darbą vertina tiesioginis vadovas. Taip pat autoriai pritaria, kad ne visada tai yra geriausia išeitis. Todėl autorius Dessler (2001) išskiria alternatyvius vertinimo būdus: 1) kolegų vertinimas 2) vertinimo komitetai 3) įsivertinias 4) pavaldinių vertinimas 5) 360 laipsnių grįžtamasis ryšys.

Kitas, sudetingesnis, vertinimo veiklos aspektas yra vertinimo sistemos sukūrimas. Autorė Bakanauskienė (2008) išskyrė pagrindinius kriterijų sąrašo reikalavimus: *Kriterijų sąrašo dydis turi būti optimalus*: kad būtų išvengiamos problemos, susijusios su per trumpu ar per ilgu kriterijų sąrašu. *Nurodyti svarbiausius darbo momentus, reikiamas savybes, kvalifikaciją ir pan.*: nes kitaip jis bus nepatikimas ir neveiksmingas. *Turi nurodyti darbo atlikimo standartus*: daugelyje organizacijų nėra sukurtų darbo atlikimo standartų, nes yra labai sudėtinga suformuluoti standartus vadovo atliekamiems protiniams darbams. *Paprastas ir visi jį turi suprasti vienodai*: nesupratę kriterijų sąrašo darbuotojų vertinimai gali būti prieštaringi ir ne visada realūs. *Orentuotas į darbo rezultatus*: turi būti įvertinami esminiai darbo

momentai, kurie lemia darbo rezultatus. Būtina atsižvelgti į visus reikalavimus norint tinkamai suformuluoti ir apibrėžti kriterijų sąrašą.

Kitas etapas yra *vertinimo procedūros sukūrimas*. Šiame etape yra sukuriama procedūra, kuri nustato vertinimo kriterijus ir skalę, atrenka vertintojus ir vertinimui taikytinus metodus. Autorius Dessler (2001) išskyrė devynis pagrindinius darbuotojų vertinimo metodus:

- 1) *Grafinės vertinimų skalės metodas*: skalėje yra išvardinami kriterijai (pvz.: kokybė, patikimumas) ir jų vertinimas (pvz.: nuo nepatenkinamo iki puikaus). Tuomet tiesioginis vadovas vertina savo darbuotojus, pagal pasirinktąjį kriterijų, jis pasirenka vertinimą, kuris geriausiai apibūdina pavaldinį. Tuomet rezultatai susumuojami.
- 2) *Alternatyvaus rangavimo metodas*: šiuo metodu darbuotojai yra suranguojami nuo geriausio iki blogiausio, tam, kad rangavimas būtų paprastesnis yra naudojamos specialios rangavimo formos.
- 3) *Porinio palyginimo metodas*: šiuo metodu „kiekvienas vertinamasis pavaldinys suporuojams bei palyginams pagal kiekvieną kriterijų su kitu pavaldiniu“ (Dessler, 2001, p. 190).
- 4) *Priverstinio suskirstymo metodas*: šiuo metodu darbuotojai yra iš anksto „suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus, pvz.: 20% dirba labai gerai; 15% dirba gerai arba vidutiniškai; 20% dirba vidutiniškai; 30% dirba vidutiniškai ir prastai; 15% dirba prastai“ (Dessler, 2001, p. 191).
- 5) *Kritinių įvykių metodas*: taikant šį metodą „reikia pastoviai registruoti neįprastai gerus ar nepageidaujamus darbuotojo su darbu susijusius poelgius ir juos kartu aptarti tam tikru, iš anksto nustatytu laikotarpiu“ (Dessler, 2001, p. 191).
- 6) *Su poelgiais susijusios vertinimo skalės*: „tai toks darbuotojo vertinimo metodas, kai aprašomojo pobūdžio kritinių įvykių metodo pralumai derinami su kiekybiniu rangavimu, o kiekybinė skalė susiejama su konkrečiais aprašomaisiais gero ar blogo darbo pavyzdžiais“ (Dessler, 2001, p. 192).
- 7) *Tikslinio valdymo metodas*: taikydamas šį metodą „vadovas privalo suformuluoti konkrečius, išmatuojamus tikslus kiekvienam darbuotojui ir periodiškai aptarinėti kaip sekėsi juos įgyvendinti“ (Dessler, 2001, p. 192).
- 8) *Kompiuterizuotas darbo atlikimo vertinimas*: taikant šį metodą įmonei yra siūloma nusipirkti, ar pačiai susikurti darbo vertinimo kompiuterinę programą. Naudojant šią programą, vadovai

gali kaupti visą informaciją apie darbuotojus, o vėliau juos vertinti pagal tam tikrus nustatytus darbo atlikimo kriterijus.

- 9) *Elektroninis darbuotojo stebėjimas*: taikant šį metodą vadovai gali turėti priėjimą prie savo darbuotojų kompiuterių bei išmaniųjų telefonų. Tokiu būdu, bet kurio metu, vadovai gali stebėti savo pavaldinių darbo tempą, tikslumą, ar net praleistą laiką pertraukų metu ar būnant tualete. Žinoma, šis metodas turi ir savo trūkumų, nes stebint savo pavaldinį jam yra sukeliamas stresas, o stresas tiesiogiai įtakoja darbuotojų efektyvumą.

Taigi, tinkamai suformuluota personalo vertinimo sistema, tinkamai atrinkti ir pritaikyti personalo vertinimo metodai, leidžia organizacijai ne tik suprasti kokie darbuotojai joje dirba, bet ir išsiaiškinti, kuriems darbuotojams, reikalingi papildomi mokymai, ką galima paaukštinti ar atleisti, bei padeda apsisaugoti nuo neigiamų pasekmių ateityje. Taip pat, gera veiklos vertinimo sistema turi motyvuojantį efektą, ugdo asmenybę, didina atsakomybę ir pagerina vadovo bei darbuotojo bendravimą.

Personalo ugdymas – autorius Dessler (2001) personalo ugdymą apibūdina kaip mokymo procesą: „Mokymas - tai įvarūs būdai, kaip naujam ar dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti“ (Dessler, 2001, p. 156). Autorė Bakanauskienė (2008) išskiria dvi dedamasias sąvokas, kurios apibūdina personalo ugdymą: 1) *personalo mokymas* – „tai personalo valdymo veikla, reiškianti reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, kurias eiti organizacija jį pasamdė“ (Bakanauskienė, 2008, p. 220). 2) *personalo tobulinimas* – „reiškia reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, kurias organizacija numato jam skirti“ (Bakanauskienė, 2008, p. 220). Autoriai Stoner, Freeman ir Gilbert (1999) taip pat išskyrė ir apibūdino personalo ugdymą šiomis sąvokomis: *personalo mokymas* - procesas, sudarytas dabartiniam darbo lygiui palaikyti ir gerinti “ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 383), ir *personalo tobulinimas* - procesas, sudarytas tobulinti įgūdžiams, kurie bus reikalingi darbui ateityje (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 383). Taip pat, autorės Taylor ir Bisson (2020) teigia, kad supratimas, kaip tinkamai naudoti personalo mokymą vyresnio amžiaus darbuotojams, gali suteikti įmonėms konkurencinį pranašumą atsižvelgiant į būsimą įgudusių darbininkų poreikį. Personalo mokymas taip pat suteikia naudos vėlyvos karjeros darbuotojams ar ieškantiems darbo, patobulina jų turimus įgūdžius ir padeda geriau apmokamo darbo paieškose. Taigi, ištyrus mokslinę literatūrą galime teigti, kad autoriai tarpusavyje sutinka su personalo ugdymo apibūdinimu. Taip pat, mokslinėje literatūroje teigiama, kad personalo ugdymo veiklos turinys yra išsikiriamas į kelis aspektus. Savo knygoje, Bakanauskienė (2008) išskyrė penkis svarbius personalo ugdymo veiklos etapus:

- 1) *Personalo ugdymo poreikio nustatymas* – „dažniausiai personalo ugdymo poreikio nustatymu norima atsakyti į du klausimus: ar būtina reikia mokytis (mokymo būtinybė); ir ko reikia mokytis (mokymo pobūdis). Tikslingas personalo ugdymo poreikio nustatymas laiduoja, kad personalo ugdymui skiriami išteklių bus panaudoti veiksmingai“ (Bakanauskienė, 2008, p. 224).
- 2) *Personalo ugdymo planavimas* – šį etapą autorė išskiria į dar tris dalis: 2.1) *personalo ugdymo tikslų formulavimas*; 2.2) *personalo ugdymo programos rengimas*; 2.3) *personalo ugdymo planų rengimas*. Remiantis šiais aspektais, bus tinkamai suformuluoti tikslai, sukurta tinkama ugdymo programa ir suplanuoti ugdymo užduotys.
- 3) *Ugdymo paslaugas teikiančių institucijų / asmenų organizacijos viduje ir už jos ribų atranka*. Šiame etape svarbu pasirinkti tinkamą instituciją, kuri atitiktų organizacijos nuostatus.
- 4) *Personalo ugdymo įgyvendinimas*. Šiame etape yra atliekami jau suplanuoti, suformuluoti, tinkamai sudaryti pačios organizacijos ar ugdymo paslaugas teikiančių institucijų personalo mokymai ar tobulinimas.
- 5) *Personalo ugdymo poreikio tenkinimo įvertinimas*. Įgyvendinus personalo mokymą ar tobulinimą privalu įvertinti ar tai davė darbuotojui bei organizacijai apčiuopiamos naudos. Geriausias metodas yra darbų analizės testai ir darbuotojo stebėjimas darbo metu.

Ištyrus mokslinę literatūrą galima atrasti įvairių personalo ugdymo būdų bei metodų. Autorius Dessler (2001) savo knygoje išsikiria šiuos metodus: *mokymas darbo vietoje, praktinės stažuotės, audiovizualiniai mokymai, imitacinis mokymas, kompiuterizuotas mokymas, specialios paskirties mokymas, vėrybių skiepijimas, mokymas dirbti komandoje ir galiojimų suteikimas*. Autorė Bakanauskienė (2008) savo knygoje pritaria šiems būdams ir metodams, ir juos dar papildo: *mokymas ne darbo vietoje, paskaita, demonstravimas, konferencijos, mokomasis pokalbis, diskusija, atvejų analizė, treniravimo metodas, patyrimu grindžias metodas, mokymas per TV, mokymas telefonu, vaizdo konferencijos, komandos kūrimo mokymai, mokymasis kokybės būreliuose, imituojamieji žaidimai, bei vaizdo treniruotės*.

Taigi, tinkamai nustatčius personalo ugdymo poreikius, tinkamai juos suformulavus ir suplanavus, išsirinkus tinkamas personalo ugdymą teikiančias institucijas ir visą tai įgyvendinus bei įvertinus, organizacija patirs daug naudos, darbuotojai taps profesionalesni, įgis naujų įgūdžių bei gebėjimų.

Personalo judėjimo valdymas – „paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas - yra svarbiausios žmonių išteklių valdymo kryptys. Konkretūs sprendimai, ką paaukštinti ar atleisti, gali būti

sunkiausia ir svarbiausia vadovo darbo dalis“ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 391). „Personalo judėjimo valdymą suprantame kaip planuotą visų galimų personalo judėjimo formų – perkėlimo, paaukštinimo, pažeminimo ir atleidimo – valdymą“ (Bakanauskienė, 2008, p. 246). Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad personalo judėjimo valdymas susidaro iš keturių pagrindinių formų, todėl galima daryti išvadą, kad personalo judėjimo valdymas apima dvi sritis: karjeros valdymą ir atleidimų valdymą:

Karjeros valdymas – „tai sąmoningai atliekama formalizuota veikla, apimanti darbuotojo karjeros tikslų organizacijoje formulavimą ir jų pasiekimo būdų nustatymą“ (Bakanauskienė, 2008, p. 248). Karjeros valdymo formas organizacijoje skiriantis, svarbiausias dalykas, yra valdymo lygis, nes aukštesniame valdymo lygyje auga atsakomybė. Taigi, perkėlimas reiškia, kad darbuotojas dažniausiai yra skiriamas į to paties valdymo lygio pareigas. Taip pat, perkėlimas gali būti naudojamas „kaip tobulinimo dalis: suteikti žmonėms daugiau darbo patirties, užpildyti laisvas darbo vietas. Perkėlimu taip pat siekiama palikti atviras paaukštinimo galimybes ir palaikyti individų domėjimąsi darbu“ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 391). Kita iš karjeros valdymo formų yra paaukštinimas. Autorė Bakanauskienė (2008) paaukštinimo sąvoka apibūdina taip: „darbuotojo paskyrimas į aukštesnio organizacijos valdymo lygio pareigas. Šiuo atveju turėtų būti didesnis atlyginimas ir didesnė atsakomybė“ (Bakanauskienė, 2008, p. 249). Autorius Dessler (2001) teigia, kad „paaukštinimas gali turėti įtakos ne tik darbuotojo karjerai, bet ir jo požiūriui į tai, ar teisingai su juo elgiamasi“ (p. 286). Dar viena iš karjeros valdymo formų yra pažeminimas. Autoriai Stoner, Freeman ir Gilbert (1999) šią sąvoką dar traktuoja kaip bausmę: „Bausmė paprastai skiriama, kai darbuotojas nusižengia kompanijos politikai ar nepateisina darbo lūkesčių ir vadovybė turi taisyti situaciją. Bausmė dažniausiai vykdoma keliais etapais - įspėjimas, papeikimas, išbandymas, nušalinimas, bausminis perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas“ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 392). Autorė Bakanauskienė (2008) iš dalies pritaria, teigdama, kad pažeminimo priežastis – „dažniausiai nepatenkinami darbo rezultatai arba organizaciniai sprendimai dėl tam tikrų pareigų / darbo vietų panaikinimo“ (Bakanauskienė, 2008, p. 249).

Atleidimų valdymas – Autoriaus Dessler (2001) nuomone, „atleidimas iš darbo yra drastiškiausia drausmės priemonė, kurią galite taikyti darbuotojui, tačiau tai turite daryti ypač atidžiai“ (Dessler, 2001, p. 281). Autorė Bakanauskienė išskiria tokias atleidimo formas: išėjimas darbuotojo iniciatyva ir išėjimas darbdavio iniciatyva. Taip pat autorė išskyrė svarbiausias atleidimo iš darbo darbdavio iniciatyva priežastis: *nepatenkinami darbo rezultatai, netinkamas darbuotojo elgesys, nepakankama kvalifikacija, pasiketę darbo reikalavimai, sutarties laiko pasibaigimas, tikslo pasiekimas ir pan.* Tiek autorius Dessler

(2001) tiek autorė Bakanauskienė (2008) prieina vienigos nuomonės, tam kad išvengti ar valdyti organizacijai nenaudingus atleidimus yra pravartu naudoti išėjimo interviu. Šių intervių tikslas yra „gauti su darbu susijusią informaciją, kuri darbdaviui padėtų geriau suprasti, kas kompanijoje yra gerai ir kas blogai“ (Dessler, 2001, p. 285).

Taigi, norint tinkamai vykdyti personalo judėjimo valdymą reikia, formalizuotai planuoti darbuotojų karjeros galimybes, atsižvelgti į darbuotojų naudą, kompetenciją, darbo našumą ir tinkamai vykdyti personalo perkėlimą, paaukštinimą ir pažeminimą. Taip pat, vykdant personalo atleidimo valdymą reikėtų atsižvelgti į šiuos būtinus aspektus: vengti organizacijai nenaudingų išėjimų / atleidimų iš darbo ir vengti neteisingo darbuotojo atleidimo ir su tuo galimai susijusių finansinių pretenzijų bei teisinių ginčų.

Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga – šią veiklą daugelis autorių išskiria į dvi atskiras veiklas: 1) *atlygis už darbą*; 2) *darbuotojų sauga ir sveikata*. Mokslinėje literatūroje pirmiau yra nagrinėjama atlygio už darbą sąvoka, o senesnėje literatūroje atlygį už darbą dar vadina kompensavimu už darbą. Autorė Bakanauskienė (2008) atlygio už darbą sąvoką aiškina „kaip atsilyginimą darbuotojams už jų darbą organizacijos naudai“ (p. 258). Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima pastebėti, kad skirtingų autorių, šios sąvokos apibrėžimas yra toks pat. Taip pat, galima teigti, kad „atlygis už darbą yra reikšmingiausias darbuotojo ir darbdavio santykių matmuo“ (Bakanauskienė, 2008, p. 259). Kiekvienam darbuotojui ir darbdaviui svarbu, kad atlygis už darbą būtų įvertintas teisingai. Šiam tikslui pasiekti autorius Dessler (2001) išskyrė penkis darbus, leidžiančius užtikrinti tinkamą atlygį už darbą organizacijos viduje ir išorėje: „1) Atlikti atlyginimų apžvalgą ir išsiaiškinti, kiek kiti darbdaviai moka už tokius pat darbus (kad būtų užtikrintas išorinis teisingumas. 2) Nustatyti kiekvieno darbo vertę organizacijoje (kad būtų užtikrintas vidinis teisingumas). 3) Sugrupuoti panšius darbus į apmokėjimo kategorijas. 4) Naudojantis darbo užmokesčio kreivėmis nustatyti kiekvienos darbo apmokėjimo kategorijos įkainius. 5) Patikslinti darbo apmokėjimo lygius“ (p. 208).

Taip pat autorė Bakanauskienė (2008) išskyrė papildomus atlygio už darbą metodus, tokius kaip:

- Tiesioginės finansinės išmokos: *vienetinės darbo užmokesčio formos, laikinė darbo užmokesčio forma, mėnesinė darbo užmokesčio forma, premijinė darbo užmokesčio forma, bei priedai už nuopelnus.*
- Skatinimo planai: *akcijų opcionas, pelno dalijimosi metodas, pajamų dalijimosi metodas, rizikos apmokėjimo planas.*

- Darbuotojų naudos: *užmokestis už nedirbtą laiką, išėtinės išmokos, darbininko kompensacija, ilgalaikė rūpyba, sveikatos draudimas.*
- Pensijų fondai: *nustatytų išmokų planas, nustatytų įmokų planas, pinigų vertės pensinis planas, pelno dalijimosi planas, asmeninės pensijų sąskaitos.*
- Paslaugų naudos: *darbdavys darbuotojui suteikia tam tikras paslaugas, už kurias sumoką dalį ar visą sumą, arba sumoka dalį ar visą sumą už tam tikras darbuotojui reikalingas paslaugas.*

Sekanti sąvoka yra darbuotojų sauga ir sveikata. „Apibrėžiant darbuotojų saugos tikslus, didelę įtaką turi organizacijos darbuotojų saugos politika, pvz.: ar tenkinti tik LR įstatymų reikalavimus, ar būti socialiai atsakinga organizacija, turinčia darbuotojų saugos politiką, užtikrinančia gerokai daugiau, nei nurodo įstatymai, saugos priemonių“ (Bakanauskienė, 2008, p. 263). Taip pat, autorius Dessler (2001) išskiria kelis darbuotojų saugos ir sveikatos aspektus kaip tinkamai vykdyti socialios organizacijos, turinčios darbuotojų saugos politiką, veiklą norint išvengti nelaimingų atsitikimų: *mažinti darbo sąlygų nesaugumą, mažinti veiksmų nesaugumą, naudoti plakatus ir kitas vaizdines priemones, mokyti darbo saugos darbuotojus, taikyti teigiamo pastiprinimo metodus, pabrėžti aukščiausiojo lygio vadovų atsakomybę, pabrėžti saugumą, įgyvendinti saugos darbo politiką, nustatyti konkrečius nuostolių kontrolės tikslus, reguliariai tikrinti darbo saugą ir darbuotojų sveikatą, stebėti darbo perkrovas ir stresus.*

Taigi, tikslingai vadovaujantis darbuotojo atlygio įvertinimo darbais, taikant įvairius atlygio už darbą ir motyvavimo metodus bei rūpinantis darbuotojų sauga ir sveikata gerokai daugiau nei tai nurodo įstatymai, bus pasiektas puikus grįžtamasis ryšys. Darbuotojai bus labiau motyvuoti atlikti darbą greičiau bei efektyviau, darbo vietoje jausis saugūs ir ramūs dėl savo sveikatos.

II. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VEIKLŲ LIETUVOS ĮMONĖSE DARBUOTOJŲ PRITRAUKIMO IR IŠLAIKYMO KONTEKSTE TYRIMAS

II baigiamojo darbo dalyje atliekamas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų Lietuvos įmonėse darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo kontekste tyrimas. 2.1. atliekamas tyrimo pristatymas, trumpai aptariamas darbo tyrimo aktualumas, pristatoma tyrimo logika bei organizavimas, tyrimui reikalingos imties dydžio skaičiavimo formulė ir vizualiai atvaizduotas respondentų demografinių charakteristikų pasiskirstymas. 2.2. skyriuje atliekama tyrimo rezultatų analizė. 2.3 skyriuje apibendrinami tyrimo rezultatai ir pateikiamos rekomendacijos.

2.1. Tyrimo pristatymas

Dažniausiai žmogiškųjų išteklių valdymas nėra vykdomas mažose Lietuvos įmonėse, kadangi organizacijose nedirba pakankamas kiekis darbuotojų. Tokiu atveju visą žmogiškųjų išteklių valdymo procesą atlieka pats įmonės direktorius ar jo paskirtas kitas asmuo, dažniausiai neturintis pakankamai kompetencijos tikslingai vykdyti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą. Tačiau pasitaiko atvejų, kai stambesnėse organizacijose, turinčioms didelį kiekį darbuotojų, žmogiškųjų išteklių valdymas taip pat yra nevykdomas arba vykdomas tik iš dalies. Šio darbo tyrimo aktualumas ir yra išsiaiškinti ar organizacijose yra vykdomos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos pritraukiant ir išlaikant darbuotojus ir ar jos yra vykdomos struktūrizuotai ir taikant tinkamus metodus, kaip tai nurodyta išanalizuotoje mokslinėje literatūroje. Šis baigiamasis darbas padės įvertinti įmonėse vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymo pritraukimo ir išlaikymo veiklas, suteiks organizacijoms pastabų ir rekomendacijų, kaip tinkamai vykdyti žmogiškųjų išteklių valdymo pritraukimo ir išlaikymo kontekste veiklas.

I baigiamojo darbo dalyje – žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo kontekste teorinė analizė – atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo prieita išvados, kad personalo valdymo veikla *personalo verbavimas* įmonėse atlieka darbuotojų pritraukimo funkciją, o personalo valdymo veiklos *personalo vertinimas*, *personalo ugdymas*, *personalo judėjimo valdymas* ir *atlygis už darbą ir darbuotojų sauga* organizacijose atlieka darbuotojų išlaikymo funkciją. Remiantis šia išvada, sudaryta tyrimo anketa, kurioje pateikiami 12 klausimų, leisiančių įvertinti žmogiškųjų išteklių

valdymo veiklas darbuotojų pritraukimą ir išlaikymą. Taip pat tyrimo anketoje pateikiami 3 demografiniai klausimai.

Siekiant atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų Lietuvos įmonėse darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo kontekste tyrimą, pasirinkta apklausa, kuri yra viena iš populiariausių informacijos rinkimo metodų (Pranulis ir kt., 1999). Tyrimo anketa pateikiama 1 priede. Tyrimas buvo vykdomas platformoje *apklausa.lt*, kol buvo surinktas reikiamas respondentų kiekis. Ne į visus anketoje pateiktus klausimus atsakė visi 150 respondentų, nes anketoje buvo pateikti klausimai filtrai, siekiant surinkti kuo tikslesnius tyrimo duomenis.

Anketoje pateikti klausimai buvo sudaryti remiantis moksline literatūra, kiekvienas klausimas priklausė vienai iš personalo valdymo veiklų, apibūdinančių darbuotojų pritraukimą ar išlaikymą (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. *Personalo valdymo veikloms priklausantys teiginiai*

Nr.	Personalo valdymo Veikla	Teiginiai priklausantys personalo valdymo veiklai
1.	Personalo verbavimas	Dabartinėje darbovietėje dirbate, nes
		Apie laisvą darbo vietą dabartinėje darbovietėje sužinojote iš
		Laisvos darbo vietos darbo skelbimas buvo
2.	Personalo vertinimas	Įvertinkite paskutinį Jūsų matytą darbo skelbimą
		Įvertinkite Jūsų tiesioginio vadovo vertinimą Jūsų atžvilgiu
3.	Personalo ugdymas	Įmonėje, kurioje dirbate Jūsų tiesioginis vadovas
		Ar įmonėje, kurioje šiuo metu dirbate vyksta personalo mokymas/ugdymas
		Kokie personalo mokymo/ugdymo būdai ir metodai naudojami Jūsų darbovietėje
4.	Personalo judėjimo Valdymas	Kaip dažnai Jūsų darbovietėje vyksta personalo mokymas/ugdymas
		Kurį iš žemiau išvardintų personalo judėjimo esamoje ar kurioje nors buvusioje organizacijoje esate patyręs
5.	Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga	Kurį iš žemiau esančių skatinimo/motyvacinio priemonių Jums suteikiama dabartinėje darbovietėje be bazinio užmokesčio
		Ar Jus tenkina Jūsų dabartinis darbo užmokestis

Šaltinis: Bakanauskienė (2008).

Personalo verbavimui priklauso 4 teiginiai, personalo vertinimui – 2 teiginiai, personalo ugdymui – 3 teiginiai, personalo judėjimo valdymui bei atlygiui už darbą ir darbuotojų sauga – po 1 teiginį.

Siekiant apskaičiuoti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų Lietuvos įmonėse darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo kontekste tyrimui reikalingą imties dydį, naudojama didelės visumos formulė (Pranulis ir Dikčius, 2012):

$$n = \frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2}$$

Pateiktoje formulėje žymima:

n – reikiamos imties dydis;

z – patikimumo laipsnis. Kai patikimumas 95 proc. (p = 0,05), z = 1,96;

p – imties variacija (visumos proporcija);

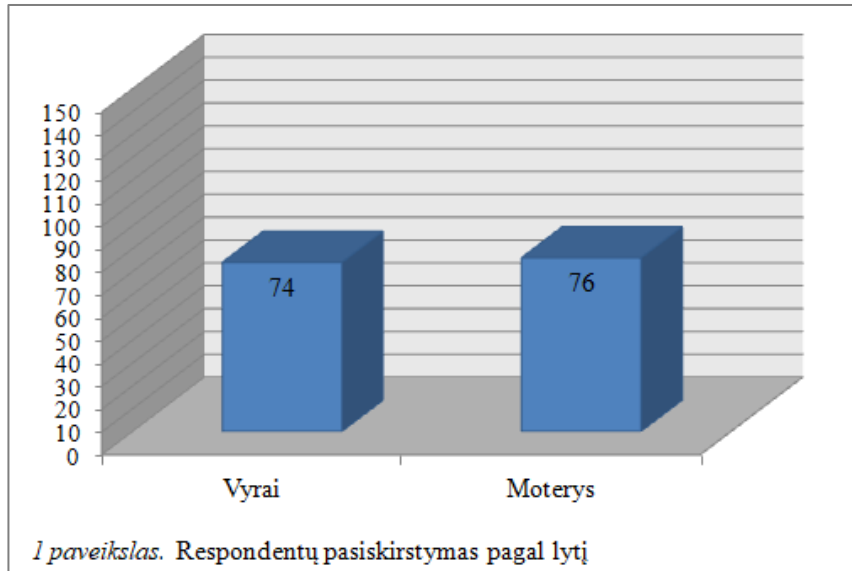
e – paklaidos dydis.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5(1 - 0,5)}{0,08^2} = 150,06$$

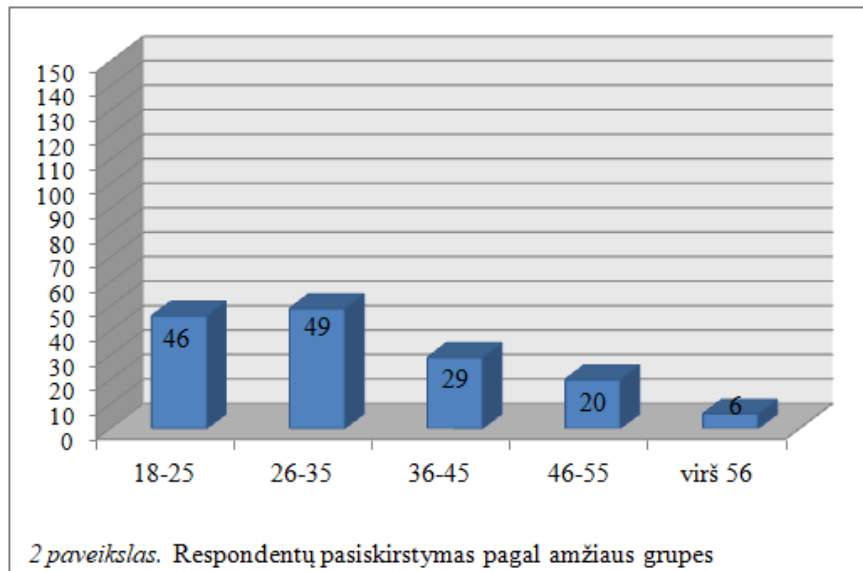
Taigi, remiantis pateikta formule ir skaičiavimu į anketoje pateiktus klausimus turi atsakyti ne mažiau nei 150 respondentų.

Demografinės charakteristikos tokios kaip lytis, amžius, gaunamos mėnesio pajamos nėra naudojamos rezultatų analizės metu, kadangi jo pateikiamos tyrimo anketoje siekiant išsiaiškinti, kokios lyties, amžiaus grupės bei kokias pajamas gaunantiems asmenims bus taikomos 2.3. skyriuje pateikiamos rekomendacijos.

Tyrimo dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas žemiau esančiame paveiksle (žr. 1 pav.). Tyrimo dalyvavusių 150 respondentų lytis pasiskirstė beveik tolygiai. Tyrimo iš viso dalyvavo 74 vyrai ir 76 moterys.

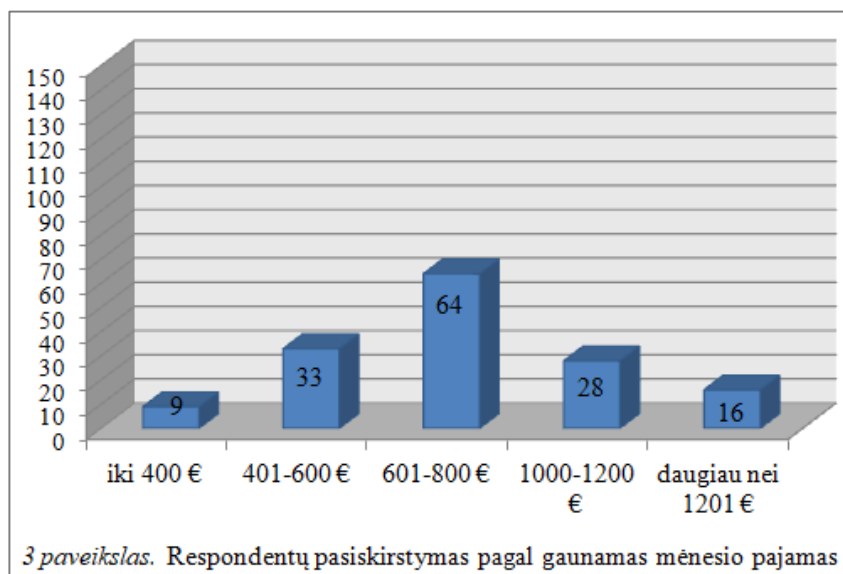


Sekanti tyrimo anketoje pateikiama demografinė charakteristika – amžius. Amžiaus grupių pasiskirstymas pateikiamas vizualiai (žr. 2 pav.).



Daugiausiai tyrime dalyvavo dviejų amžiaus grupių asmenys: nuo 18 iki 25 m. – 46 respondentai ir šiek tiek didesnė grupė: nuo 26 iki 35 m. – 49 respondentai. Vyresnio amžiaus respondentų kiekis – mažėja: nuo 36 iki 45 m. – 29 respondentai, o dar vyresni, nuo 46 iki 55 m. – 20 respondentų. Tik 6 respondentų pateko į 56 m. ir daugiau amžiaus grupę.

Paskutinė, anketoje pateikiama, demografinė charakteristika – gaunamos mėnesio pajamos, jų pasiskirstymas pateikiamas žemiau esančiame paveiksle (žr. 3 pav.).

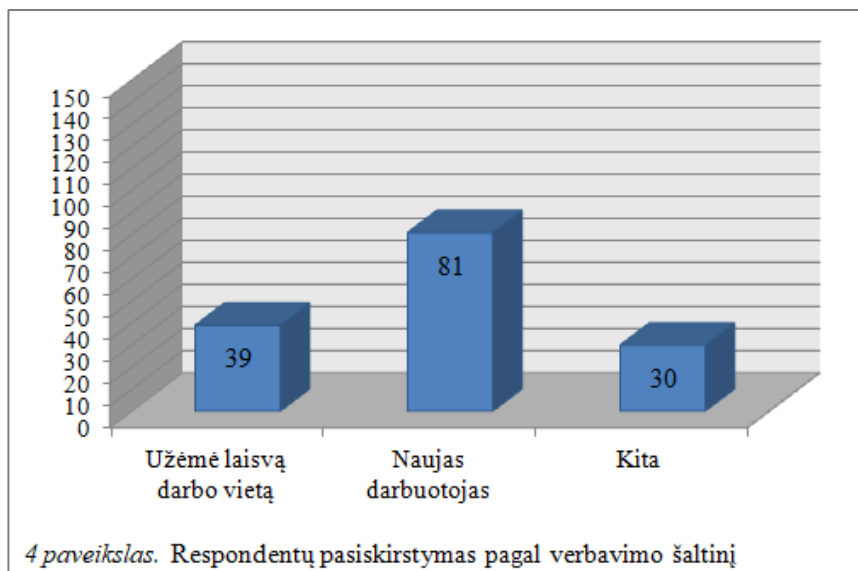


Tyrime daugiausiai dalyvavo asmenys gaunantys pajamų nuo 601 iki 800 Eur/mėn., tai buvo 64 respondentai, 33 apklaustųjų mėnesio pajamos yra nuo 401 iki 600 Eur/mėn., o 28 respondentų pajamos – nuo 1000 iki 1200 Eur/mėn. Gaunančių daugiau nei 1201 Eur/mėn buvo 16 respondentų ir tik 9 respondentų mėnesio pajamos neviršijo 400 Eur/mėn.

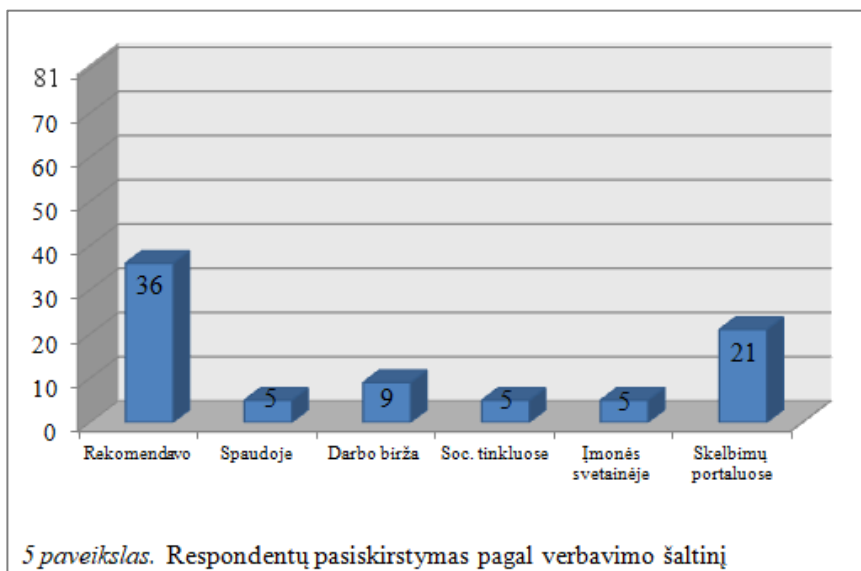
2.2. Tyrimo rezultatų aptarimas

Pirminiai tyrimo duomenys pateikiami 2 priede. Toliau analizė atliekama iš apibendrintų tyrimo duomenų.

Pirmu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip respondentai įsidarbino esamoje darbovietėje. Atsakymų rezultatai yra pateikiami žemiau esančiame paveiksle (žr. 4 pav.). Pateiktame paveiksle matyti, kad 81 respondentas esamoje darbovietėje buvo naujas darbuotojas, o 39 respondantai esamoje darbovietėje užėmė laisvą darbo vietą, bei mažiausias kiekis, 30 respondentų, pasirinko variantą *kita*, kuris galimai reiškia, kad jie turi nuosavą verslą ar dirba individualiai. Taigi, galima teigti, kad organizacijose daugiau naudojami išoriniai verbavimo šaltiniai.



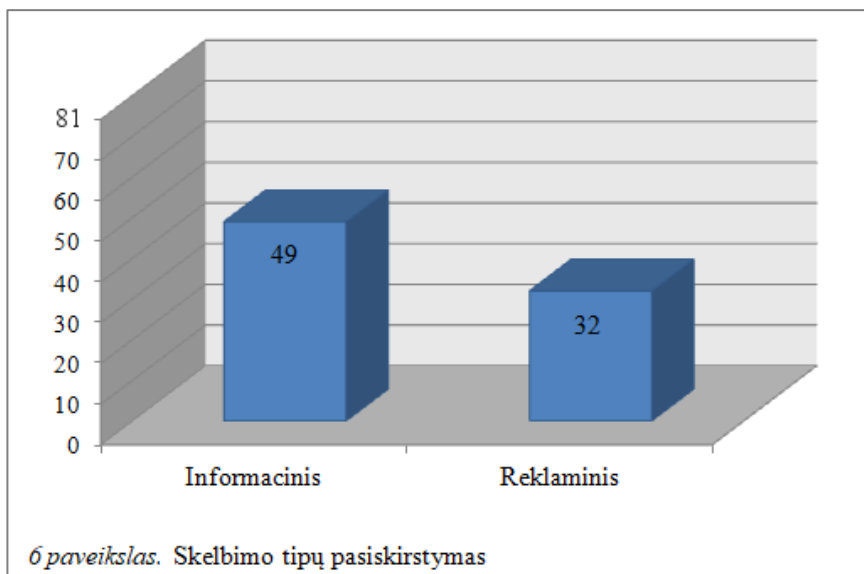
Kitu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti konkrečius ir dažniausiai pasitaikančius išorinio personalo verbavimo šaltinius. Klausimo atsakymai pateikiami žemiau esančiame paveiksle (žr. 5 pav.).



Į šį klausimą atsakė tik 81 respondentas, nes į šį klausimą turėjo atsakyti tik tie asmenys, kurie pirmo klausimo atsakimu pasirinko *naujas darbuotojas*. Dažniausiai pasitaikantis išorinio verbavimo šaltinis yra *rekomendavo draugai, giminės, pažįstami*, šį atsakymą pasirinko 36 respondentai. Truputi rečiau pasitaikantis išorinio verbavimo šaltinis yra *skelbimų portalai*, šį atsakymo variantą pasirinko 21 respondentas. Dar rečiau pasitaikantys išorinio verbavimo šaltiniai yra *darbo birža* – atsakymo variantą

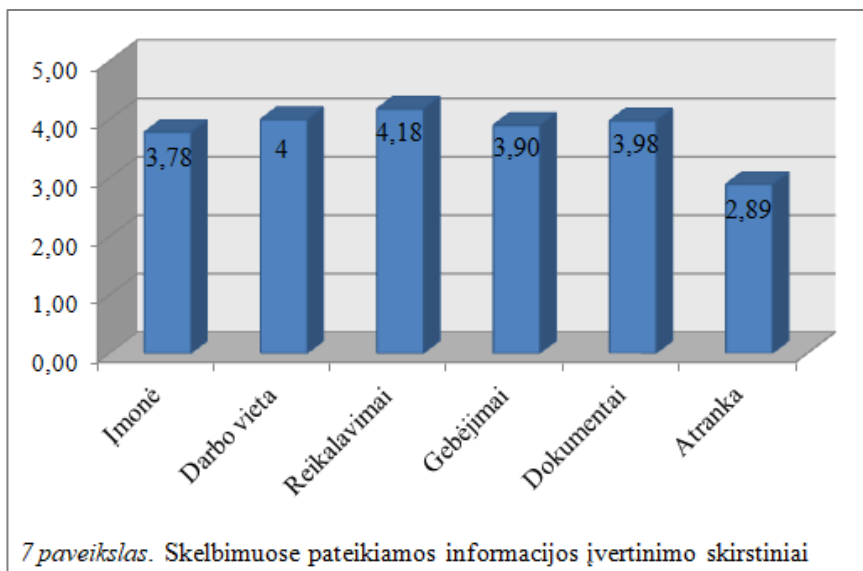
pasirinko 9 respondentai. Bei *spaudoje, socialiniuose tinkluose, įmonės svetainėje* – buvo rečiausiai pasirenkami atsakymo variantai, juos respondentai pasirinko po 5 kartus. Taigi, dažniausiai pasitaikanti išorinio verbavimo šaltinis yra draugų, giminių bei pažįstamų rekomendacijos.

Trečiu klausimo buvo siekiama išsiaiškinti dažniausiai pasitaikanti skelbimų pasiskirstymo tipą. Klausimo atsakymai pateikiami žemiau esančiame paveiksle (žr. 6 pav.).

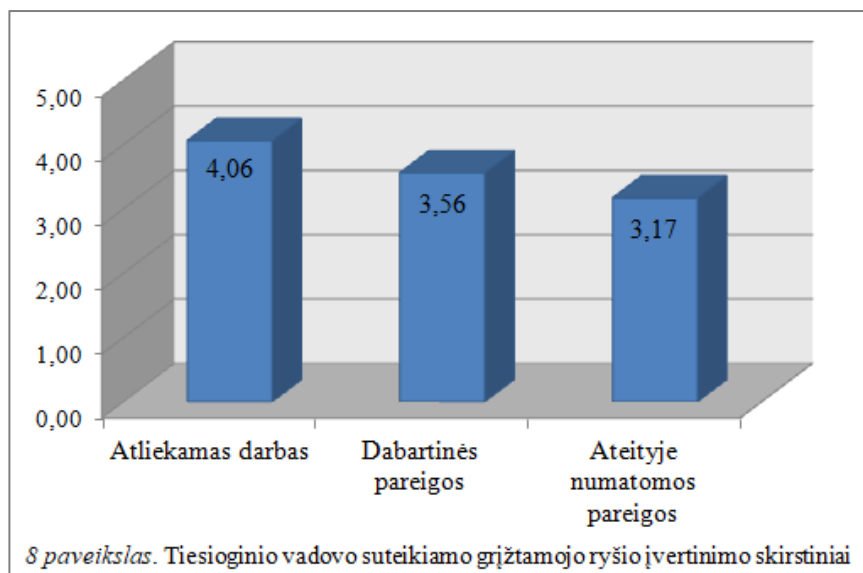


Dažniausiai organizacijose pasitaikantis darbų skelbimo tipas yra informacinio pobūdžio – šį atsakymą pasirinko 49 respondentai. Rečiau pasitaikantis darbo skelbimų tipas yra reklaminio pobūdžio – šį atsakymą pasirinko 32 respondentai. Taigi, galime teigti, kad organizacijų pasirenkami verbavimo metodai yra labiau informacinio nei reklaminio pobūdžio.

Sekančiu klausimu buvo siekiama įvertinti, ar organizacijose yra naudojami efektyvūs ir atitinkantys standartus darbo skelbimai. Klausimo atsakymus galite matyti žemiau esančiame paveiksle (žr. 7 pav.). Visi atsakymų variantai yra įvertinti panašiai, tačiau geriausiai respondentai įvertino, kad įmonių darbo skelbimuose yra *įvardijami tikslūs reikalavimai kandidatams* – 4,18 balo. Antroje vietoje įvertinta *pateikiami patrauklūs duomenys apie darbo vietą* – 4 balo ir *įvardijami dokumentai, kuriuos reikia atsiųsti atrankai* – 3,98 balo. Tečioje vietoje buvo įvertinti *įvardijami ypatingi gebėjimai* – 3,90 balo. Ketvirtoje vietoje buvo įvertinti *pateikiami patrauklūs duomenys apie įmonę* – 3,78 balo. Prasčiausiai įvertinta buvo *apibūdinama atranka į laisvą darbo vietą* – tik 2,89 balo. Taigi, organizacijų darbo skelbimuose žmonės dažniausiai pasigenda apibūdinamos atrankos į laisvą darbo vietą.



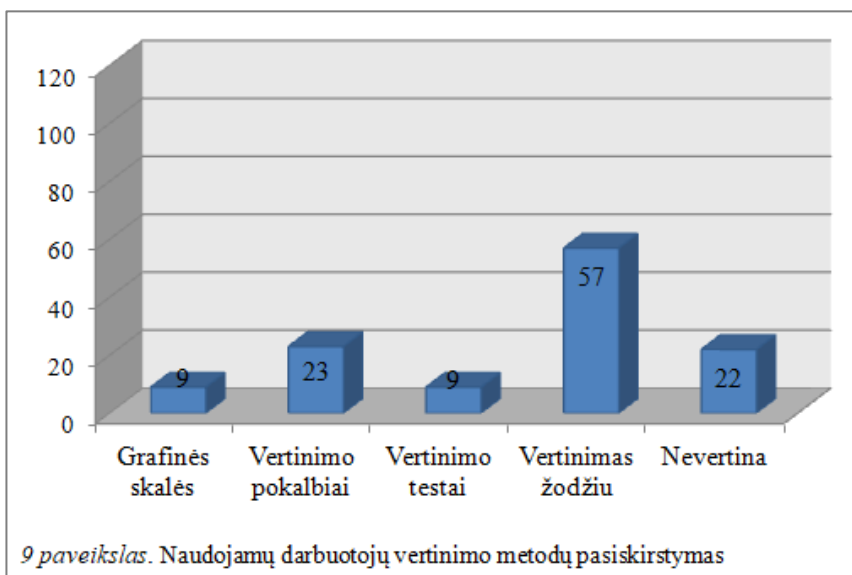
Į penktą klausimą atsakė 120 respondentų, nes pirmame klausime atsakiusieji *užėmėte laisvą/naują darbo vietą jau esamame darbe* buvo paprašyti iškart pereiti prie penkto klausimo. Penktu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, koku esminiu būdu vadovas vertina darbuotojus ir kokį grįžtamąjį ryšį suteikia. Klausimo atsakymai pateikiami žemiau esančiame paveiksle (žr. 8 pav.).



Geriausiai įvertintas, tiesioginio vadovo grįžtamojo ryšio suteikimo veiksnys – *suteikia grįžtamąjį ryšį apie Jūsų atliekamus darbus* – 4,06 balo. Sekantis, ne toks populiarus įvertinimas, buvo *suteikia grįžtamąjį ryšį ar Jūs tinkate eiti dabartines pareigas* – 3,56 balo. Ir rečiausiai vadovo suteikiams

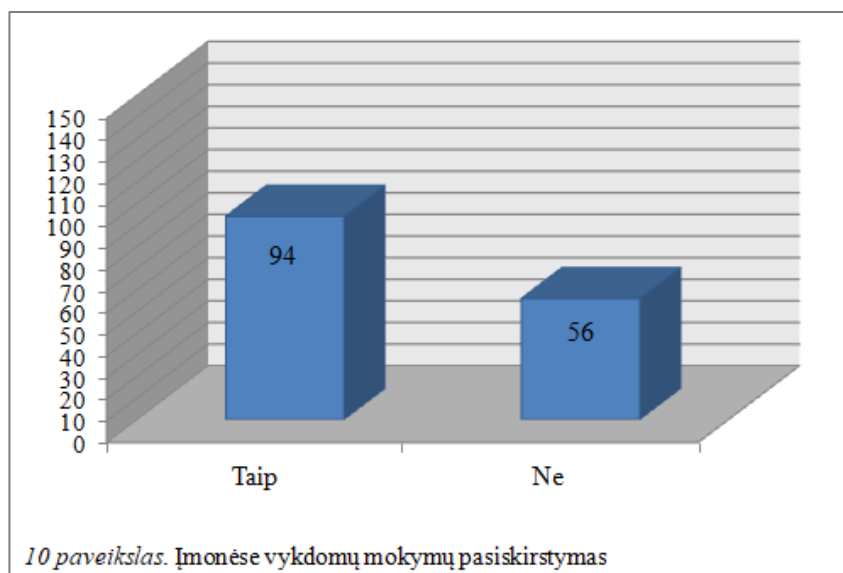
grįžtamasis ryšys buvo įvertintas *suteikia grįžtamąjį ryšį ar Jūs tinkate ateityje eiti numatomas pareigas* – 3,17 balo. Taigi, organizacijų darbuotojai labiausiai pasigenda savo vadovo grįžtajamojo ryšio suteikimo apie ateityje eiti numatomas pareigas.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokius personalo vertinimo metodus organizacijose taiko tiesioginiai vadovai. Responentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus. Atsakymai į klausimą yra pavaizduoti žemiau esančiame paveiksle (žr. 9 pav.).



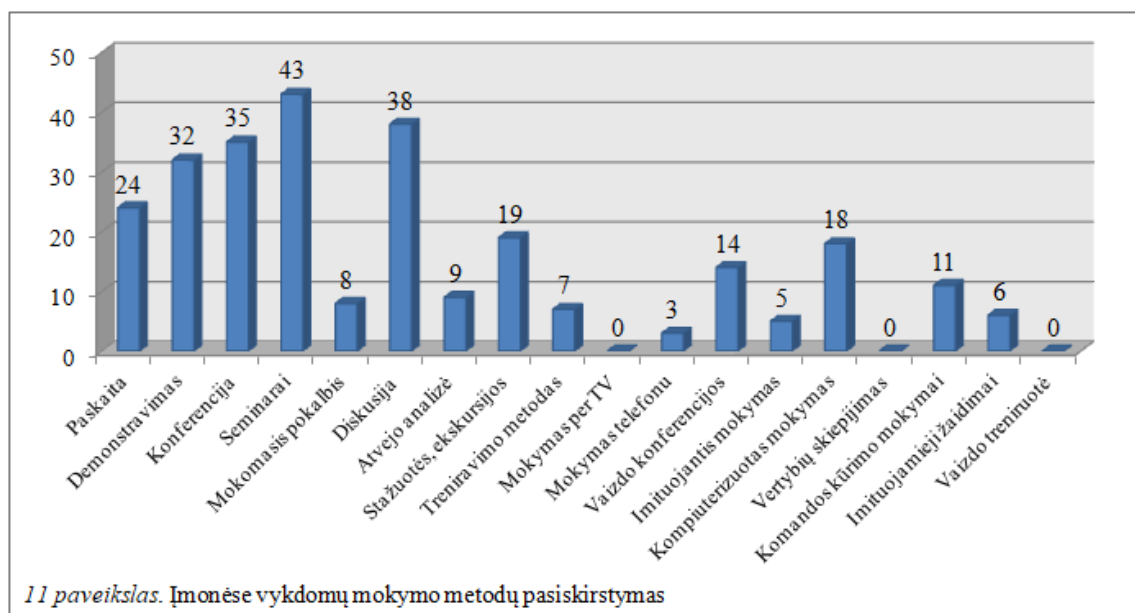
Dažniausiai pasitaikantis tiesioginio vadovo vertinimo metodas yra *vadovo pagyrimas ar papeikimas žodžiu* – šį atsakymo variantą pasirinko 57 respondentai. Daug retesnis vertinimo metodas yra *vykstantys vertinimo pokalbiai kartu su vadovu* – šį atsakymo variantą pasirinko tik 23 žmonės. 22 respondentus vadovai iš viso nevertina, o *grafinių skalių* naudojimas ir *vertinimo testai* surinko po tiek pat atsakymų – 9. Taigi, galima teigti, kad populiariausias vertinimo metodas, kurį taiko tiesioginiai vadovai organizacijose yra tiesiog *papeikimas ar pagyrimas žodžiu*.

Į septintą klausimą atsakė visi – 150 respondentų, nes tie respondentai, kurie pirmame klausime pasirinko atsakymo variantą *kita* buvo paprašyti pereiti prie septinto klausimo. Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar įmonėse yra taikomas personalo ugdymas. Klausimo atsakymus galime matyti žemiau esančiame paveiksle (žr. 10 pav.).



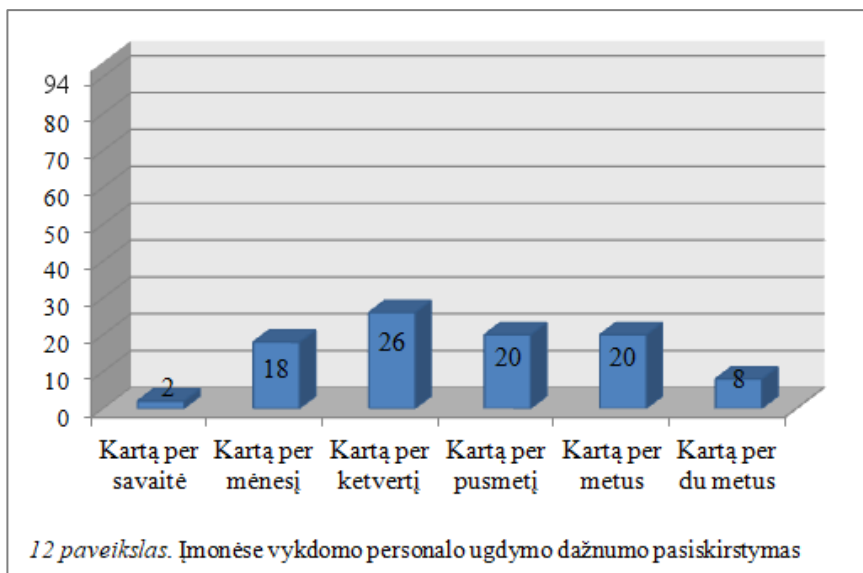
Didesnis respondentų kiekis atsakė, jog organizacijose, kuriose jie dirba yra vykdomas personalo ugdymas – į šį klausimą atsakė 94 respondentai. Gerokai mažesnė dalis respondentų – 56 – atsakė, jog jų organizacijose, kuriose jie dirba nėra atliekamas personalo ugdymas. Taigi, apžvelgus rezultatus galima teigti, kad įmonėse personalo ugdymas yra vykdomas gana dažnai.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie personalo ugdymo būdai ir metodai yra taikomi organizacijose. Respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus. Atsakymai į klausimus pavaizduoti žemiau esančiame paveiksle (žr. 11 pav.).



Dažniausiai vykdomi personalo ugdymo būdai ir metodai organizacijose yra seminarai – 43 respondentų atsakymai ir diskusija – 38 respondentų atsakymai. Truputi rečiau atliekami personalo ugdymo būdai ir metodai – konferencijos – 35 ir demonstravimai – 32 respondentų atsakymai. Dar rečiau organizacijose yra atliekamos paskaitos – 24 respondentų atsakymai. Stažuotės, ekskursijos ir kompiuterizuotas mokymas surinko beveik tiek pat respondentų atsakymų – 19 ir 18. Rečiausiai vykdomi personalo ugdymo metodai yra: vaizdo konferencijos – 14 atsakymų, komandos kūrimo mokymai – 11 atsakymų, atvejo analizė – 9 atsakymai, mokomasis pokalbis – 8 atsakymai, treniravimo metodas – 7 atsakymai, imituojamieji žaidimai – 6 atsakymai, imituojamasis mokymas – 5 atsakymai ir mokymas telefonu – 3 atsakymai. Šių metodų – mokymo per TV, vertybių skiepijimo ir vaizdo treniruočių – organizacijos iš viso netaiko. Taigi, išanalizavus atsakymus, galime teigti, kad trys labiausiai paplitę personalo ugdymo būdai ir metodai organizacijose yra seminarai, diskusijos ir konferencijos.

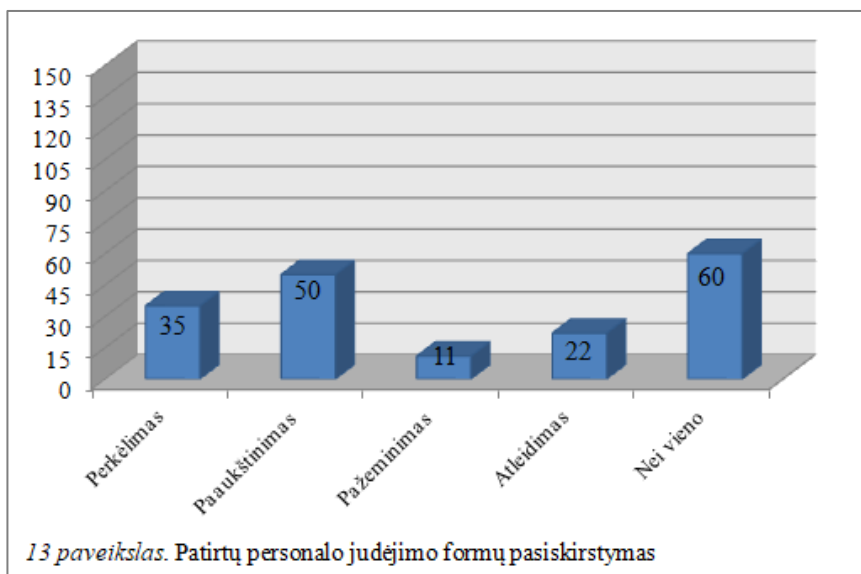
Į devintą klausimą atsakė tik 94 respondentai, nes septintame klausime pasirinkus neigiamą atsakymo variantą, respondantai buvo paprašyti pereiti prie 10 klausimo. Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip dažnai organizacijose yra vykdomas personalo ugdymas. Gauti atsakymai yra pavaizduoti žemiau pateiktame paveiksle (žr. 12 pav.)



Dažniausiai personalo ugdymas organizacijose yra taikomas *kartą per ketvirtį* – šį atsakymo variantą pasirinko 26 respondentai. Po tiek pat respondentų atsakymų – 20 – surinko atsakymai *kartą per pusmetį* ir *kartą per metus*. Truputi rečiau taikomas personalo ugdymas yra *kartą per mėnesį* – 18

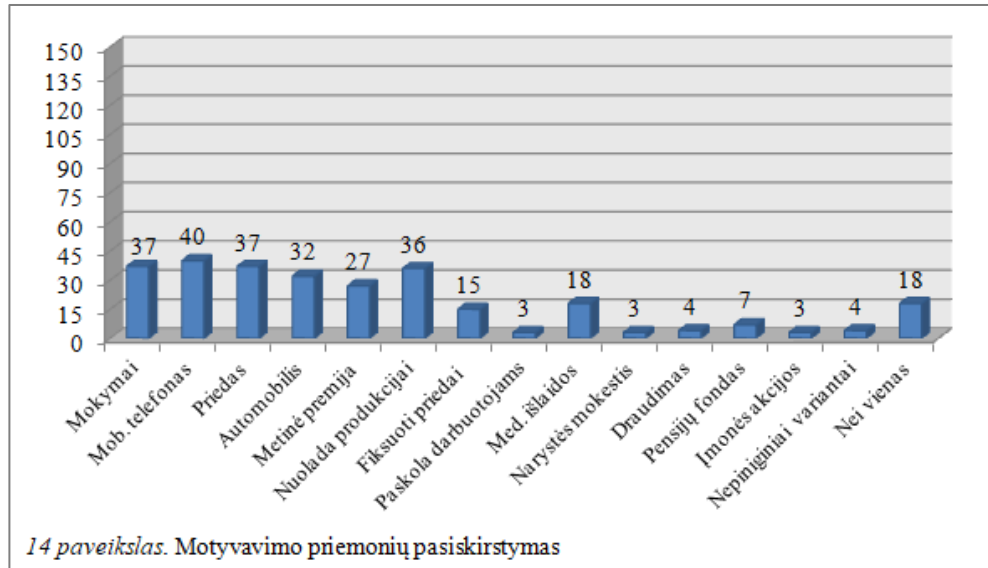
respondentų atsakymų. Dar vykdomas personalo ugdymas yra *kartą per metus* – tik 8 respondentų atsakymai, o rečiausiai taikomas personalo ugdymas yra *kartą per savaitę* – tik 2 respondentų atsakymai. Taigi, išanalizavus gautus atsakymus, galima teigti, kad personalo ugdymą organizacijose dažniausiai vykdomas kartą per ketvirtį.

Į 10 klausimą atsakė 150 respondentų, nes septintame klausime pasirinkus atsakymo variantą *ne* buvo paprašyti pereiti prie 10 klausimo. Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar respondentai, esamose ar buvusiose, organizacijose esą patyrę personalo judėjimo valdymą. Atsakant į klausimą respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus. Gauti atsakymai yra pateikiami žemiau pavaizduotame paveiksle (žr. 13 pav.).



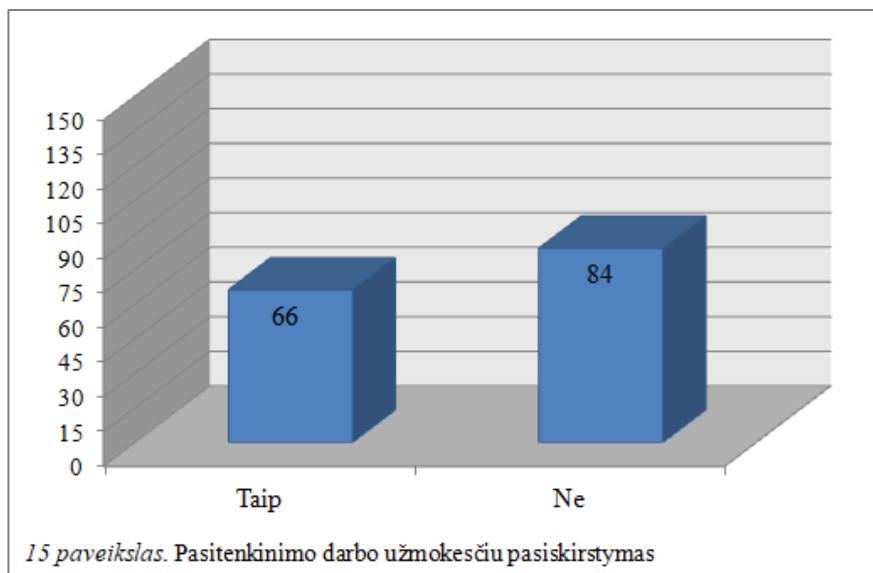
Didžioji dalis respondentų – 60 – teigia, kad personalo judėjimo valdymo nėra patyrę išvis. Truputi mažesnė dalis – 50 respondentų – teigia, kad organizacijose yra patyrę tik paaukštinimą. Šiek tiek mažiau – 35 respondentai – teigia, kad yra patyrę perkėlių organizacijose. Dar mažiau respondentų – 22 – teigia, kad įmonėse yra patyrę atleidimą. O mažiausia dalis – tik 11 respondentų organizacijose yra patyrę pažeminimą. Taigi, išanalizavus atsakymus, galima prieiti prie išvados, kad personalo judėjimo valdymas yra atliekamas organizacijose ir dažniausiai pasitaikanti forma yra paaukštinimas.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie dažniausi metodai yra taikomi organizacijose, darbuotoją motyvuojant ir atsilyginant už darbą. Respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus. Atsakymai į klausimą yra pateikti žemiau esančiame paveiksle (žr. 14 pav.).



Dažniausiai pasitaikanti atlygio už darbą ir motyvavimo forma organizacijose yra *pokalbių mobiliuoju telefonu apmokėjimas* – šį atsakymo variantą pasirinko 40 respondentų. Truputi rečiau taikomos darbo už atlygį ir motyvavimo formos buvo: *kursų ir mokymo užduočių apmokėjimas* – 37 respondentų atsakymai, tiek pat respondentų atsakymų surinko ir *kintamas mėnesinis ir/ar ketvirtinis priedas*. Dar rečiau taikomos atlygio už darbą ir motyvavimo formos buvo: *nuolaida įsigyjant įmonės produkciją* – 36 respondentų atsakymai, *įmonės automobilis* – 32 atsakymai, *metinė premija* – 27 atsakymai, *medicinos išlaidų padengimas ir/arba draudimas* – 18 atsakymų. Taip pat 18 respondentų atsakė, kad jų organizacijose išvis nėra taikomos jokios atlygio už darbą ir motyvavimo formos. Dar mažesnė dalis – 15 respondentų – atsakė, kad jų įmonėje yra taikomi *fiksuoti priedai prie darbo užmokesčio*. Rečiausiai pasitaikančios atlygio už darbą ir motyvavimo formos buvo: *papildomos įmokos į pensijų fondą* – 7 atsakymai, *galimybė pasirinkti iš kelių nepiniginio atlyginimo variantų ir investicinis gyvybės draudimas* – po 4 atsakymus, *paskola darbuotojams, apmokėtas klubo narystės mokestis darbuotojams ir galimybė įsigyti įmonės akcijų* surinko mažiausiai atsakymų – po 3. Taigi, išanalizavus gautus rezultatus, galima teigti, kad populiariausios atlygio už darbą ir motyvavimo formos yra pokalbių mobiliuoju telefonu apmokėjimas, kursų ir mokymo užduočių apmokėjimas, kintamas mėnesinis ir/ar ketvirtinis priedas, nuolaida įsigyjant įmonės produkciją bei suteikiamas įmonės automobilis.

Paskutiniu klausimu buvo siekta išsiaiškinti ar respondentus tenkina jų dabartinis atlygis už darbą/atlyginimas. Gauti atsakymų rezultatai yra pateikiami žemiau pavaizduotame paveiksle (žr. 15 pav.).



Didesnė dalis respondentų atsakė, jog dabartinis atlygis jų netenkina – 84 respondentai. Šiek tiek mažiau respondentų – 66 – atsakė, kad dabartinis atlyginimas juos tenkina. Išanalizavus gautus rezultatus, galima prieti prie išvados, kad didžioji dalis apklaustųjų nėra patenkinti savo dabartiniu atlygiu už darbą, o tai galime traktuoti kaip prastą organizacijos santykį su darbuotoju. Galima teigti, kad darbuotojų atlygio už darbą dydis nusako jų atlikto darbo kokybę bei įvertina jų kompetenciją, o jeigu atlygis už darbą yra per mažas, darbuotojai gali jaustis neįvertinti ir net ieškoti kitos darbovietės.

2.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir rekomendacijos

Atlikus žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų Lietuvos organizacijose darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo kontekste tyrimą galima teigti, jog organizacijos Lietuvoje labiau naudoja išorinius verbavimo šaltinius, nes didžioji dauguma tyrime dalyvavusių respondentų esamoje darbovietėje buvo visiškai nauji darbuotojai, o ne buvo įdarbinti / perkelti į naujas pareigas toje pačioje darbovietėje. Nors mokslinėje literatūroje yra pateikiamas ne vienas išorinio verbavimo šaltinio pavyzdys, tačiau remiantis atlikto tyrimo rezultatų analize galime teigti, jog dažniausiai pasitaikantys – draugai, giminės ir pažįstami. Apžvelgus atlikto tyrimo rezultatus, galima rekomenduoti organizacijoms Lietuvoje labiau vystyti kitus išorinio verbavimo šaltinius, tokius kaip: darbo skelbimai, patalpinti skelbimų portaluose (nors šis išorinio pritraukimo šaltinis tarp respondentų atsakymų užėmė antrą vietą, bet ne daug respondentų pasirinko šį atsakymo variantą), naujienų portaluose (reklamianiai skydeliai), televizija, socialiniai tinklai (tik 5 tyrime dalyvavę respondentai pasirinko šį atsakymą). Taip pat, dažniausiai pasitaikantis skelbimų

pasiskirstymo tipas buvo informacinis. Dėl šios priežasties galima pasiūlyti organizacijoms Lietuvoje naudoti ir reklaminio tipo darbo skelbimus, nes juose suteikiama ne tik informacinio pobūdžio medžiaga (apibūdinama darbo vieta, pareigybė, atlyginimas ir pan.), bet ir patrauklesnė informacija apie įmonę, jos vykdomą veiklą, laisvos darbo vietos apibūdinimas, kuris kandidatą sudomintų užimti laisvą darbo vietą. Daugumos respondentų teigimu jų paskutiniuose matytuose darbo skelbimuose trūko informacijos apie vykdomos kandidatų atrankos į laisvą darbo vietą eigą, tačiau daugumoje skelbimų buvo pateikiama pakankamai patraukli informacija apie įmonę ir darbo vietą, įvardijami reikalavimai kandidatams, apibūdinami ypatingi gebėjimai ir dokumentai, reikalingi atrankai. Taigi, organizacijoms siūloma naudoti įvairesnius išorinio verbavimo šaltinius (darbo skelbimų portalai, naujienų portalai, televizija, socialiniai tinklai), naudoti ne tik informacinio tipo darbo skelbimus, bet ir reklaminius. Taip pat, siūloma skirtinguose išorinio verbavimo šaltiniuose naudoti skirtingo tipo, tam pritaikytus, darbo skelbimus. Taigi, daroma prielaida, kad vadovaujantis šiais išvardintais pasiūlymais įmonės į laisva darbo vietas pritrauks daugiau kandidatų ir taip turės didesnę pasirinkimą.

Tyrime dalyvavę respondentai apie tiesioginio vadovo jiems suteikiamą grįžtamjį ryšį labiausiai pasigedo grįžtamojo ryšio apie ateityje numatomas eiti pareigas. Tačiau, tiesioginiai vadovai dažniausiai įvertina darbuotojų esamų pareigų vykdymą. Dėl šios priežasties siūloma tiesioginiams vadovams nevengti suteikti grįžtamojo ryšio apie ateityje numatomas eiti pareigas, nes taip bus keliama darbuotojų motyvacija, bus aiškūs tikslai, kuriuos reikia įvykdyti, norint kilti karjeros laiptais. Taip pat, išanalizavus atlikto tyrimo rezultatus, galime pastebėti, kad Lietuvos organizacijose dažniausias tiesioginių vadovų vertinimo metodas yra pagyrimas ar papeikimas žodžiu. Taip pat, keliolika respondentų atsakė, kad jų išvis nevertina jų tiesioginiai vadovai. Dėl šių priežasčių, Lietuvos įmonėms būtų siūloma susikurti apgalvotą vertinimo sistemą, tuomet pasirinkti atitinkamą vertinimo metodą ir vykdyti vertinimą. Tai gali būti paprasčiausiais savęs įsivertinimas, kurį pildo darbuotojas apie save, o vėliau vadovas apie darbuotoją. Atlikus vertinimą jį visuomet reikėtų aptarti vadovui su vertinamuoju darbuotoju. Taip bus išsiaiškinti aspektai, kurie kenkia darbuotojų efektyvumui, motyvacijai, aptarti ir išsiaiškinti įvairūs su darbu ir darbiniais santykiais susiję klausimai. Taigi, organizacijoje pritaikius efektyvesnę personalo vertinimo sistemą ir metodiką, vadovams bus aiškiau kokios kompetencijos jų darbuotojai yra, bei darbuotojai geriau žinos kuriose vietose darbą jie atlieka gerai, o kur reikėtų pasitempti.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos organizacijose personalo ugdymas yra atliekamas ne visada. Žinoma, didžioji dalis respondentų atsakė, kad jų organizacijose yra vykdomas personalo ugdymas, bet nemažas procentas atsakė, kad tokio dalyko jų organizacijose nėra. Lietuvos organizacijoms

būtų siūloma įdiegti ir vykdyti personalo ugdymą, nes taip organizacijos darbuotojai pasidaro profesionaliesni, efektyvesni ir konkurencingesni, konkurentų atžvilgiu. Taip pat, atlikto tyrimo metu buvo išsiaiškinta, jog dažniausiai pasitaikantys personalo ugdymo metodai yra: seminarai, diskusija ir konferencijos. Lietuvos įmonėms būtų siūloma savo darbuotojams rengti įvairesnius, interaktyvesnius personalo ugdymo metodus, bet jeigu tai leidžia organizacijos galimybės. Taip pat, organizacijose personalo ugdymas, pagal respondentų atsakymus, dažniausiai yra rengiamas kartą per ketvirtį. Žinoma, jeigu organizacijų finansiniai ištekliai leidžia joms personalo ugdymą vykdyti dažniau, tai siūloma taip ir pasielgti. Tokiu atveju bus galima panaudoti įvairesnius personalo ugdymo metodus.

Išanalizavus atlikto tyrimo duomenis, galima teigti, kad Lietuvos organizacijose yra vykdomas personalo judėjimo valdymas. Didžioji dalis respondentų atsakė, kad esamose ar buvusiose organizacijose yra patyrę paaukštinimą, perkėlimą, atleidimą ar pažeminimą. Lietuvos organizacijoms siūloma ir toliau vykdyti personalo judėjimo valdymą, taip bus išvengta nepatikimų, savo darbų neatliekančių darbuotojų, o efektyvūs ir profesionalūs darbuotojai toliau kils karjeros laiptais.

Dažniausiai pasitaikantys darbuotojų atlygio už darbą ir motyvavimo metodai Lietuvos organizacijose buvo: telefono sąskaitos apmokėjimas, kursų ir mokymo užduočių apmokėjimas, kintamas mėnesinis ar ketvertinis priedas, nuolaida įsigijant įmonės produkciją ir suteikiamas įmonės automobilis. Taigi, pagal atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, kad Lietuvos organizacijose yra vykdomi darbuotojų papildomo motyvavimo metodai, bet darbuotojai vis tiek nėra patenkinti savo atlygiu už darbą. Galima daryti prielaidą, kad žmonės papildomų motyvavimo priemonių nepriskiria prie atlygio už darbą. Žinoma, galima būtų vykdyti vertybių skiepavimo metodą akcentuotą tam, kad Lietuvos organizacijose dirbantys žmonės suprastų, jog motyvavimo metodai taip pat yra viena iš atlygio už darbą formų.

IŠVADOS

Atlikus teorinę žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo kontekste analizę, daromos šios išvados:

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra atskira valdymo sritis organizacijose, kuriai reikalingi kompetentingi darbuotojai, kurie išmano savo vykdomą veiklą, atlieka ją struktūrizuotai ir efektyviai. Svarbu, kad organizacijose būtų vykdomos visos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, nes kiekviena iš veiklų papildo kitą ir sudaro bendrą visumą.

Žmogiškųjų išteklių valdymo turinį iš viso sudaro dešimt veiklų, kurios yra klasifikuojamos į tris grupes: informacinis personalo valdymo aprūpinimas, organizacijos aprūpinimas personalu, organizacijos darbuotojų efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklos.

Darbuotojų pritraukimo veiklą sudaro *personalo verbavimo* veikla, o efektyvaus darbuotojų panaudojimo ir išlaikymo veikla sudaryta iš *personalo vertinimo, personalo ugdymo, personalo judėjimo valdymo* ir *atlygio už darbą ir darbuotojų saugos* veiklų.

Atlikus žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų Lietuvos įmonėse darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo kontekste tyrimą, daromos šios išvados:

Lietuvos įmonės daugiau naudoja išorinius verbavimo šaltinius iš kurių dažniausiai pasitaikantys yra draugų, giminių, pažįstamų rekomendacijos ir darbo skelbimai, patalpinti skelbimų portaluose. Taip pat dažniausiai pasitaikantis skelbimų pasiskirstymo tipas – informacinis, o organizacijų pateikiamuose darbo skelbimuose žmonės pasigenda informacijos apie vykdomos kandidatų atrankos į laisvą darbo vietą eigą. Naudojantis įvairesniais išorinio verbavimo šaltiniais ir ne tik informacinio, bet ir reklaminio pobūdžio darbo skelbimais, Lietuvos įmonės į laisvas darbo vietas galėtų pritraukti daugiau kandidatų ir taip turėtų didesnę pasirinkimą.

Darbuotojai labiausiai pasigenda tiesioginio vadovo teikiamo grįžtamojo ryšio apie ateityje numatomas eiti pareigas, o dažniausia pasitaikanti darbuotojų vertinimo forma – pagyrimas ar papeikimas žodžiu. Grįžtamojo ryšio suteikimas apie ateityje numatomas eiti pareigas labiau motyvuotų darbuotojus ir jiems būtų apibrėžti aiškūs tikslai, kuriuos reikia įvykdyti, norint gauti paaukštinimą.

Ne visose Lietuvos organizacijose yra atliekamas personalo ugdymas, o tos įmonės, kurios vykdo personalo mokymą, tai dažniausiai atlieka kartą per ketvirtį. Dažniausiai pasitaikantys personalo ugdymo metodai yra: seminarai, diskusija ir konferencijos. Dažniau vykdomas personalo ugdymas leistų išmėginti įvairesnius personalo ugdymo metodus.

Lietuvos organizacijose yra vykdomi darbuotojų papildomo motyvavimo metodai. Dažniausiai pasitaikantys: telefono sąskaitos apmokėjimas, kursų ir mokymo užduočių apmokėjimas, kintamas mėnesinis ar ketvertinis priedas, nuolaida įsigyjant įmonės produkciją ir suteikiamas įmonės automobilis, tačiau darbuotojai vis tiek nėra patenkinti savo atlygiu už darbą. Galima daryti prielaidą, kad žmonės papildomų motyvavimo priemonių nepriskiria prie atlygio už darbą.

Lietuvos įmonėms teikiami šie pagrindiniai pasiūlymai:

1. Lietuvos organizacijoms rekomenduojama naudoti įvairesnius išorinio verbavimo šaltinius (darbo skelbimų portalai, naujienų portalai, televizija, socialiniai tinklai), naudoti ne tik informacinio tipo darbo skelbimus, bet ir reklaminius. Taip pat, siūloma skirtinguose išorinio verbavimo šaltiniuose naudoti skirtingo tipo, tam pritaikytus, darbo skelbimus.
2. Tiesioginiams vadovams siūloma nevengti savo darbuotojams suteikti grįžtamojo ryšio apie ateityje numatomas eiti pareigas, o Lietuvos įmonėse, kuriose nėra vykdomas darbuotojų vertinimas – įdiegti vertinimo sistemą.
3. Lietuvos įmonėms siūloma dažniau organizuoti darbuotojų ugdymą. Taip būtų galima išmėginti įvairesnius personalo ugdymo metodus.
4. Lietuvos organizacijoms rekomenduojama savo darbuotojams vykdyti vertybių skiepijimo metodą, siekiant akcentuoti, jog motyvavimo metodai taip pat yra viena iš atlygio už darbą formų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
2. Daly, J. L. (2015). *Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices*. New York: Routledge.
3. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
4. Graham, H. T. ir Bennett, R. (1989). *Human resource management* (6-oji patais. ir papild. laida). London: A Division of Longman Group UK Limited.
5. Holm, A.B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 26(3), 242-260. doi: 10.1688/1862-0000_ZfP_2012_03_Holm
6. Lietuvos statistikos departamentas. (2020). Prieiga per internetą: <https://www.stat.gov.lt/>
7. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba: Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
8. Martinkus, B., Žičkienė, S. ir Žilinskas, V. (2002). *Įmonės ekonomika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
9. Pranulis, V. P. ir Dikčius, V. (2012). *Rinkodaros tyrimai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
10. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S. ir Virvilaitė, R. (1999). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas leidykla.
11. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
12. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
13. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. ir Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. Taylor, M. A. ir Bisson, J. B. (2020). Changes in cognitive function: Practical and theoretical considerations for training the aging workforce. *Human Resource Management Review*, 30(2), doi: doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.02.001

PRIEDAI

Tyrimo anketa

Gerb. Respondente,

Esu Vytauto Didžiojo universiteto IV kurso Verslo administravimo bakalauro programos studentas, Edvinas Vinickas. Kviečiu dalyvauti mano bakalauro baigiamojo darbo tyrime, kurio tikslas – įvertinti darbuotojų pritraukimą ir išlaikymą Lietuvos organizacijose. Apklausa yra anoniminė.

Ačiū už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!

1) Dabartinėje darbovietėje dirbate, nes:

- užėmėte laisvą/naują darbo vietą jau esamame darbe (pereikite prie 5 klausimo);
- įmonėje buvote naujas darbuotojas (pereikite prie sekančio klausimo);
- kita (pereikite prie 7 klausimo).

2) Apie laisvą darbo vietą dabartinėje darbovietėje sužinojote iš:

- rekomendavo draugai, giminės, pažįstami;
- pamatėte skelbimą spaudoje (laikraštyje, žurnale kt.);
- per darbo biržą;
- pamatėte skelbimą socialiniuose tinkluose;
- pamatėte skelbimą įmonės interneto svetainėje;
- pamatėte skelbimą darbo skelbimų portaluose (pavyzdžiui, cvbankas.lt);
- kita (įrašykite).

3) Laisvos darbo vietos darbo skelbimas buvo:

- darbo skelbime buvo pateikiama tik informacinio pobūdžio medžiaga;
- buvo pateikiama darbo vietą/pareigas, organizaciją reklamuojanti informacija.

4) Skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku) įvertinkite paskutinį Jūsų matytą darbo skelbimą.

- pateikiami patrauklūs duomenys apie įmonę;
- pateikiami patrauklūs duomenys apie darbo vietą;
- įvardijami tikslūs reikalavimai kandidatams;

- įvardijami ypatingi gebėjimai;
 - įvardijami dokumentai, kuriuos reikia atsiųsti atrankai;
 - apibūdinama atranka į laisvą darbo vietą.
- 5) Skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku) įvertinkite Jūsų tiesioginio vadovo vertinimą Jūsų atžvilgiu:
- suteikia grįžtamąjį ryšį apie Jūsų atliekamus darbus;
 - suteikia grįžtamąjį ryšį ar Jūs tinkate eiti dabartines pareigas;
 - suteikia grįžtamąjį ryšį ar Jūs tinkate ateityje eiti numatomas pareigas;
- 6) Įmonėje, kurioje dirbate Jūsų tiesioginis vadovas (galimi keli atsakymo variantai):
- vertina Jūsų atliktą darbą naudodamas grafines skales;
 - vertina Jūsų atliktą darbą vykstančiuose vertinimo pokalbiuose;
 - vertina Jūsų atliktą darbą naudojant vertinimo testus;
 - vertina Jūsų atliktą darbą pagirdamas ar papeikdamas žodžiu;
 - manęs nevertina mano tiesioginis vadovas.
- 7) Ar įmonėje, kurioje šiuo metu dirbate vyksta personalo mokymas/ugdymas?
- Taip;
 - Ne (pereikite prie 10 klausimo).
- 8) Kokie personalo mokymo/ugdymo būdai ir metodai naudojami Jūsų darbovietėje (galimi keli atsakymo variantai):
- Paskaita
 - Demonstravimas
 - Konferencijos
 - Seminarai
 - Mokomasis pokalbis
 - Diskusija
 - Atvejo analizė
 - Stažuotės, ekskursijos

- Treniravimo metodas
- Mokymas per TV
- Mokymas telefonu
- Vaizdo konferencijos
- Imituojantis mokymas
- Kompiuterizuotas mokymas
- Vertybių skiepijimas
- Komandos kūrimo mokymai
- Imituojamieji žaidimai
- Vaizdo treniruotė

9) Kaip dažnai Jūsų darbovietėje vyksta personalo mokymas/ugdymas?

- kartą per savaitę;
- kartą per mėnesį;
- kartą per ketvirtį;
- kartą per pusmetį;
- kartą per metus;
- kartą per du metus.

10) Kurį iš žemiau išvardintų personalo judėjimo esamoje ar kurioje nors buvusioje organizacijoje esate patyręs (galimi keli atsakymo variantai):

- perkėlimą (pavyzdžiui, į kitą skyrių, filialą ir kt.);
- paaukštinimą pareigose;
- pažeminimą pareigose;
- atleidimą.

11) Kurį iš žemiau esančių skatinimo/motyvacijos priemonių Jums suteikiama dabartinėje darbovietėje be bazinio užmokesčio (galimi keli atsakymo variantai):

- Kursų ir mokymo užduočių apmokėjimas;
- Pokalbių mobiliuoju telefonu apmokėjimas;
- Kintamas mėnesinis ir/ar ketvirtinis priedas;

- Įmonės automobilis;
- Metinė premija;
- Nuolaida įsigyjant įmonės produkciją;
- Fiksuoti priedai prie darbo užmokesčio;
- Paskola darbuotojams;
- Medicinos išlaidų padengimas ir/arba draudimas;
- Apmokėtas klubo narystės mokestis darbuotojams;
- Investicinis gyvybės draudimas;
- Papildomos įmokos į pensijų fondą;
- Galimybė įsigyti įmonės akcijų;
- Galimybė pasirinkti iš kelių nepiniginio atlyginimo variantų;
- Nei vienas iš paminėtų.

12) Ar Jus tenkina Jūsų dabartinis darbo užmokestis:

- Taip;
- Ne;
- Gal.

13) Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

14) Jūsų amžiaus grupė:

- Nuo 18 iki 25 metų;
- nuo 26 iki 35;
- nuo 36 iki 45;
- nuo 46 iki 55;
- virš 56.

15) Jūsų vidutinės mėnesio pajamos:

- iki 400 €;
- nuo 401 iki 600 €;
- nuo 601 iki 800 €;

1 priedo tęsinys

- nuo 1000 iki 1200 €;
- daugiau nei 1201 €.

Anketinės apklausos pirminiai duomenys

1 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Respondentų skaičius
1	39
2	81
3	30

2 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Respondentų skaičius
1	36
2	5
3	9
4	5
5	5
6	21

3 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Respondentų skaičius
1	49
2	32

4 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Atsakymų dažniai				
	1	2	3	4	5
1	11	9	16	21	45
2	5	5	22	24	47
3	1	8	16	23	58
4	5	7	21	29	40
5	7	10	12	21	51
6	25	21	21	14	23

5 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Atskymų dažniai				
	1	2	3	4	5
1	4	5	25	37	53
2	13	14	21	44	33
3	18	19	34	34	20

6 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Respondentų skaičius
1	9
2	23
3	9
4	57
5	22

7 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Respondentų skaičius
1	94
2	56

8 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Respondentų skaičius
1	24
2	32
3	35
4	43
5	8
6	38
7	9
8	19
9	7
10	0
11	3
12	14
13	5
14	18
15	0
16	11
17	6
18	0

9 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Respondentų skaičius
1	2
2	18
3	26
4	20
5	20
6	8

10 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Respondentų skaičius
1	35
2	50
3	11
4	22
5	60

11 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Respondentų skaičius
1	37
2	40
3	37
4	32
5	27
6	36
7	15
8	3
9	18
10	3
11	4
12	7
13	3
14	4
15	18

12 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Respondentų skaičius
1	66
2	84

13 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Respondentų skaičius
1	74
2	76

14 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Respondentų skaičius
1	46
2	49
3	29
4	20
5	6

15 teiginio atsakymo dažniai

Teiginiai	Respondentų skaičius
1	9
2	33
3	64
4	28
5	16