

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKUTETAS**  
**VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS**

**ODETA GRICIŪNIENĖ**

**Žmogiškųjų išteklių planavimo ypatumai X organizacijoje**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė**

**Doc. dr. R. Dačiulytė**

**VILNIUS**

**2023**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKUTETAS**  
**VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS**

**Žmogiškųjų išteklių planavimo ypatumai X organizacijoje**

**Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė**

\_\_\_\_\_ **Doc. dr. R. Dačiulytė**

**2023 04 28**

**Recenzentas**

\_\_\_\_\_  
**2023**

**Atliko**

\_\_\_\_\_ **O. Griciūnienė**

**VILNIUS**

**2023**

## TURINYS

LENTELĖS .....	5
PAVEIKSLAI .....	6
PRIEDAI .....	7
ĮVADAS .....	8
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLANAVIMAS .....	10
1.1. Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas .....	11
1.1.1. Žmogiškųjų išteklių planavimo proceso etapai .....	13
1.1.2. Vidiniai ir išoriniai ištekliai .....	17
1.2. Darbuotojų rezervo formavimas, pakeitimo ir perėmimo planavimas .....	21
1.2.1. Sąvokų apibrėžimas .....	21
1.2.2. Rezervo formavimas .....	22
1.2.3. Pakeitimo planavimas .....	24
1.2.4. Perėmimo planavimas .....	28
1.2.4.1. Perėmimo planavimo iššūkiai ir sprendimai .....	34
1.2.4.2. Perėmimo planavimo ir karjeros planavimo ryšys .....	36
1.2.5. Talentų telkiniai .....	40
1.3. Teorinės dalies apibendrinimas .....	45
2. TYRIMO METODOLOGIJA .....	47
2.1. Tyrimo metodika .....	47
2.2. Tyrimo instrumentų aprašymas .....	49
2.3. Tiriamos organizacijos apibūdinimas ir tyrimo imties charakteristika .....	51
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ .....	54
3.1. Ekstremalios situacijos ir valstybės politikos daroma įtaka organizacijai .....	54
3.2. Žmogiškųjų išteklių planavimo strategija .....	57
3.3. Darbuotojų planavimas pasitelkiant pavadavimo, perėmimo ir karjeros planus .....	65
3.4. Talentų telkiniai ir jų panaudojimas organizacijos darbuotojų planavimo procese .....	68
3.5. Ateities perspektyva planavimo srityje .....	69
3.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	70
IŠVADOS .....	72
REKOMENDACIJOS .....	75

LITERATŪRA.....	76
ANOTACIJA .....	80
ANOTATION .....	81
SANTRAUKA .....	82
SUMMARY .....	83
PRIEDAI .....	84

## LENTELĖS

<i>1 lentelė.</i> Žmogiškųjų išteklių telkimo šaltinių palyginimas.....	19
<i>2 lentelė.</i> Įpėdinio planavimo iššūkiai ir sprendimai.....	35
<i>3 lentelė.</i> Interviu klausimyno gairės .....	50
<i>4 lentelė.</i> Demografinės respondentų charakteristikos.....	52
<i>5 lentelė.</i> Informantų nuomonė apie darbuotojų trūkumą pandemijos laikotarpiu .....	55
<i>6 lentelė.</i> Įtaka įmonės veiklai.....	55
<i>7 lentelė.</i> Informantų nuomonė apie darbuotojų trūkumą dėl valstybės politikos .....	56
<i>8 lentelė.</i> Valstybės politikos įtaka įmonės veiklai .....	57
<i>9 lentelė.</i> Specialistų poreikis įmonėje.....	58
<i>10 lentelė.</i> Personalo planavimo atsakingi asmenys .....	59
<i>11 lentelė.</i> Personalo poreikio išaiškinimas .....	60
<i>12 lentelė.</i> Poreikio nustatymo dažnumas .....	60
<i>13 lentelė.</i> Planavimo procesas .....	61
<i>14 lentelė.</i> Informacijos apie poreikį sisteminimas .....	61
<i>15 lentelė.</i> Poreikio išaiškinimas.....	62
<i>16 lentelė.</i> Žmogiškųjų išteklių paieška .....	63
<i>17 lentelė.</i> Laikinių darbuotojų paieška .....	64
<i>18 lentelė.</i> Pavadavimo poreikio planavimas.....	65
<i>19 lentelė.</i> Pavadavimo planų sudarymas ir naudojimas.....	67
<i>20 lentelė.</i> Karjeros planavimas .....	67

**PAVEIKSLAI**

<i>1 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių planavimo proceso schema.....	12
<i>2 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas .....	13
<i>3 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių telkimo galimi variantai.....	18
<i>4 pav.</i> Personalo rezervo privalumai .....	22
<i>5 pav.</i> Rezervo formavimo etapai .....	23
<i>6 pav.</i> Pavdavimo planavimo schema .....	25
<i>7 pav.</i> Vadovų pakeitimo diagrama.....	26
<i>8 pav.</i> Pakeitimo planavimo proceso žingsniai .....	27
<i>9 pav.</i> Odiorne keturių dėžučių metodas .....	31
<i>10 pav.</i> Įpėdinio planavimo schema.....	32
<i>11 pav.</i> Valdymo perėmimo planas.....	32
<i>12 pav.</i> Karjeros valdymo procesas.....	37
<i>13 pav.</i> Integruotas perėmimo planavimo ir karjeros planavimo programų modelis.....	38
<i>14 pav.</i> Talentų valdymo vamzdynas.....	41
<i>15 pav.</i> Kandidato išlaikymo ciklas .....	42
<i>16 pav.</i> Prioritetų nustatymas talentų telkinio kandidatams.....	44
<i>17 pav.</i> Teorinės dalies modelis .....	47

**PRIEDAI**

1 priedas. Įmonės valdymo struktūra .....	85
2 priedas. Pusiau standartizuoto interviu kategorijos, subkategorijos ir teiginiai .....	86

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Demografiniai pokyčiai, konkurencija dėl žmogiškųjų išteklių, technologinis išsivystymas, ekonominiai iššūkiai ir kt. veiksniai stipriai įtakoja kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlą ir paklausą. Ekstremalios situacijos tokios, kaip COVID-19 pandemija ir Valstybės politikos pokyčiai sukėlė didelių valdymo iššūkių, įskaitant įdarbinimą, atleidimus, atlyginimų įšaldymą, atšauktas premijas, atlyginimų sumažinimą, darbą nuotoliniu būdu bei padidėjusį darbuotojų stresą. Koronavirusas paveikė įmonės valdymą, ypač organizacinę struktūrą ir žmogiškųjų išteklių valdymą, įskaitant talentų valdymą. Daugiau darbdavių reikalauja iš savo darbuotojų naujų įgūdžių ir gebėjimų, kad galėtų susidoroti su besikeičiančia verslo aplinka. Pandemija tik parodė, kad didžioji dalis organizacijų neturi pažangiausių veiklos valdymo sistemų. Veiklos valdymas įvardijamas kaip nuolatinis asmenų ir darbo grupių veiklos identifikavimas, matavimas ir tobulinimas bei veiklos derinimas su strateginiais organizacijos tikslais, todėl yra labai svarbus, nes jis padeda darbuotojams tapti kompetentesniais, įsipareigojusiems ir motyvuotiems, palengvina organizacinius pokyčius, išaiškina organizacijos tikslus, skiria gerus nuo blogų atlikėjų, ir padeda organizacijoms atlikti teisingesnius ir tinkamesnius administracinius veiksmus ir puikiai tinka padėti organizacijoms spręsti daugelį iššūkių, kylančių dėl tokios krizės kaip COVID-19 ar Valstybės politikos pokyčių.

*„Išorinės aplinkos pokyčiai stipriai veikia organizacijos valdymo strategiją, todėl žmogiškųjų išteklių valdymas nuolatos susiduria su valdymo pokyčių iššūkiais. Siekdamą įgyvendinti savo tikslus organizacija turi nuolatos analizuoti išorinės aplinkos kontekstą ir jį derinti su vidiniu organizacijos kontekstu, reaguodama į pokyčius keisti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus“* (Juodeikaitė, Fominienė (2016) p.35).

Visos organizacijos, norėdamos likti arba tapti konkurencingos, privalo pritaikyti savo valdymo programos elementus prie daugybės jėgų, kurios nuolat trikdo jų verslo aplinką. Šių programų elementai vadinami perėmimo planavimu, lyderystės ugdymu, darbo jėgos planavimu, talentų valdymu, karjeros planavimu (Berger ir Berger, 2017). Išoraitė (2011) teigia, kad žmogiškieji ištekliai – didžiausias organizacijos turtas ir yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas. Kalbant apie pasaulinę COVID-19 pandemiją, žmogiškieji ištekliai yra svarbūs įmonės sėkmei nei bet kada anksčiau.

**Temos iširtumas** – žmogiškųjų išteklių planavimo teoriniai ir praktiniai aspektai plačiai nagrinėjami Lietuvos ir užsienio mokslinėje literatūroje: Sakalas (2003), Martinkus, Stoškus, Beržinskienė (2010), Bakanauskienė (2008), Adamonienė, Sakalas, Šilingienė (2002), Stankevičienė, Lobanova (2006) nagrinėja žmogiškųjų išteklių planavimo principus, svarbą, etapus, pateikia planavimo procesui pritaikytus metodus; Šalčius, Šarkiūnaitė (2011) nagrinėdami žmogiškųjų išteklių valdymo procesus išskiria planavimo ir



telkimo svarbiausius aspektus; Rothwell (2011) plačiai nagrinėja pavadavimo ir įpėdinio planavimo principus, skirtumus ir pranašumus; užsienio autoriai Dessler (2001, 2013, 2018), Armstrong (2006, 2015, 2020), Taylor (2022), Leatherbarrow, Fletcher (2019), Collings, Mellahi, Cascio (2019), Crawshaw, Budhwar, Davis (2020) plačiai nagrinėja žmogiškųjų išteklių planavimo, įpėdinio planavimo, talentų telkinių kūrimo teorinius aspektus, pateikia praktines įžvalgas, metodus ir sėkmės principus; Seopa, Wöcke, Leeds (2015) tyrime pateikia įtraukimo į talentų telkinius įtaką darbuotojų psichologinei būklei. Rupeikienė, Viningienė, Šaltytė, Martinkienė (2011) nagrinėja žmogiškųjų išteklių formavimo bei pritaikymo galimybes versle. Mangipudi, Prasad, Vaidya (2019) tiria žmogiškųjų išteklių telkimo organizacijoje įtaką gebėjimų gerinimui ir efektyvumui. Azizi ir kt. (2021) remiantis literatūros apžvalga, atliko tyrimą sukurdami konceptualią žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų sistemą, skirta kovai su COVID-19 pandemija. Tomcikova, Svetozarovova, Coculova (2021) bei Aguinis, Burgi-Tian (2021) aptaria žmogiškųjų išteklių ir talentų valdymo problemas ir iššūkius su kuriais susidūrė organizacijos COVID-19 pandemijos metu.

**Tyrimo objektas** – žmogiškųjų išteklių planavimas X organizacijoje.

**Problema** – laiku neužpildžius laisvas darbo vietas organizacija patiria nuostolius, sumažėja darbo efektyvumas, nepasiekiami tikslai.

**Darbo tikslas** – ištirti žmogiškųjų išteklių planavimo procesą X organizacijoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių planavimo teorinius aspektus.
2. Atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų ir vadovų požiūrį į planavimą ir jo taikymą organizacijoje.
3. Pateikti žmogiškųjų išteklių planavimo gerinimo galimybes tiriamoje organizacijoje.

**Tyrimo metodai** – teorinės literatūros analizė, kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu, turinio analizė.

**Darbo struktūra** - baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, santraukos bei anotacijos (lietuvių ir anglų kalbomis), 2 priedai, 21 lentelė, 17 paveikslų. Darbe panaudoti 47 literatūros šaltiniai lietuvių ir anglų kalbomis.

## 1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLANAVIMAS

„Darbo jėga ir toliau keičiasi ir vystosi, o tai verčia asmenis, atsakingus už jos valdymą, prisitaikyti ir transformuotis, dažnai tai galima apibūdinti kaip „organizuotas chaosas“. Žinoma, chaosas yra kelias į evoliucinę ir revoliucinę pažangą ir tobulėjimą“ (Berger ir Berger, 2017, p.149).

Mokslininkų nuomone (Papšienė P., Černiauskienė A., 2009; Jagminas J., Pikturnaitė I., 2009) žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias organizacijos turtas ir konkurencinio pranašumo šaltinis.

„Žmogiškųjų išteklių planavimas reškia formalizuotą darbuotojų pasiūlos ir paklausos prognozavimą. Šios veiklos paskirtis – sudaryti prielaidas, kad organizacija turėtų reikiamus žmones reikiamu laiku“ (Bakanauskienė, 2008, p. 141).

„Personalo poreikis planuojamas siekiant didinti personalo potencialą, siekiant, kad jis atitiktų šiuolaikinius reikalavimus, plėtotės uždavinius, kitimo tendencijas, vidinę ir išorinę aplinką. Atitikimo lygis tuo aukštesnis, kuo labiau panaudojamos kolektyvo ir atskirų individų galimybės bei įvertinamos kvalifikacinių reikalavimų kilimo tendencijos“ (Sakalas, 2003, p.78).

Armstrong (2006, p.120) pateikia Bulla ir Scott (1994) žmogiškųjų išteklių planavimo apibrėžimą: „procesas, užtikrinantis, kad būtų nustatyti organizacijos žmogiškųjų išteklių poreikiai ir sudaryti planai, kaip juos patenkinti“.

Darbo jėgos planavimą Dessler (2018) apibūdina kaip procesą, kurio metu sprendžiama, kokias pareigas ir kaip įmonė turės užimti. Tikslas – nustatyti ir pašalinti atotrūkį tarp šiandienos darbdavio darbo jėgos ir numatomų darbo jėgos poreikių.

Lipinskienė (2012) planavimą apibūdina kaip procesą, kurio metu personalo vidinė ir išorinė pasiūla suderinama su organizacijos darbo vietomis ateityje, šio proceso metu prognozuojamos ateityje atsirasiančios laisvos darbo vietos, darbuotojų paklausa ir pasiūla bei priimamas sprendimas išorės ar vidaus kandidatai bus samdomi į šias darbo vietas.

Pagrindinė darbo jėgos planavimo priežastis yra ekonomika. Jei darbas atliekamas gerai, darbo jėgos planavimas užkerta kelią gebėjimų trūkumui, padidina produktyvumą, sumažina darbo sąnaudas ir žymiai sutrumpina pateikimo į rinką laiką, nes reikiamas skaičius žmonių gali būti paskirtas į reikiamus vaidmenis tinkamu laiku. Darbo jėgos planavimas nustato reikiamas darbo jėgos kompetencijas, kurių reikia ne tik dabar, bet ir ateityje, o kompetencijų vertinimas informuoja vadovybę apie reikiamų kompetencijų pasiūlą arba jos trūkumą darbo jėgoje (Berger ir Berger, 2017).

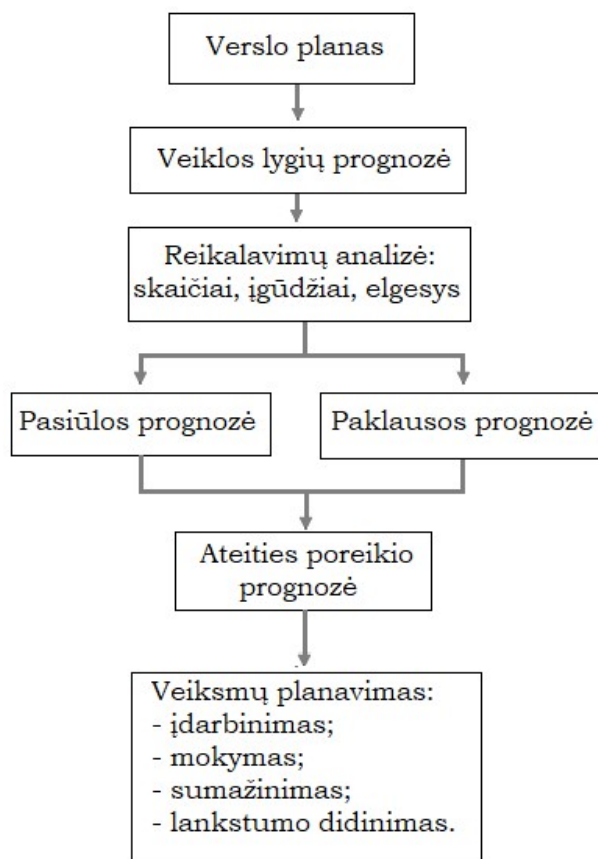
Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011), nurodo, kad personalo planavimo tikslas yra sumažinti neapibrėžtumą, sukurti lankstumą bei prisidėti prie vertikaliosios ir horizontaliosios integracijos.

Žmogiškųjų išteklių planavimas taip pat nagrinėja platesnius klausimus, susijusius su žmonių įdarbinimo ir tobulėjimo būdais, siekiant pagerinti organizacijos efektyvumą. Todėl jis atlieka svarbų vaidmenį strateginiame žmogiškųjų išteklių valdyme. Žmogiškųjų išteklių planavimas neatsiejamas nuo organizacijos tikslų ir strategijų. Remiantis organizacijos tikslais ir strategijomis prognozuojama žmonių išteklių paklausa; kur tie ištekliai bus naudojami; atliekama esamų žmonių organizacijoje analizė; nustatomos vidaus ir išorės šaltinių pasiūlos galimybės; prognozuojami padariniai ir grįžtamasis ryšys; priimami sprendimai ir rengiami atitinkami planai.

### **1.1. Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas**

Leatherbarrow ir Fletcher (2019) įvardina veiklas, kurios svarbios darbo jėgos planavimo procesui atlikti: įpėdinio planavimas; lankstus darbas; darbo paklausos ir pasiūlos prognozavimas; įdarbinimo ir išlaikymo planavimas; įgūdžių audito spragų analizė; talentų valdymas; kelių įgūdžių įgijimas; darbo projektavimas; rizikos valdymas; karjeros planavimas; scenarijų planavimas. Autoriai teigia, kad šiuolaikinis darbo jėgos planavimas turi būti ne tik akivaizdus, bet ir turi apsvarstyti „kas būtų, jei“ scenarijų. Jei išskiria keturias pagrindines žmogiškųjų išteklių planavimo proceso veiklas: analizė ir tyrimas; poreikio prognozavimas; planavimas; įgyvendinimas ir kontrolė.

Armstrong (2006) išskiria pagrindines planavimo veiklas: paklausos prognozavimas; pasiūlos prognozavimas; analizė; veiksmų planavimas. Pagal Noe ir kt. (2017) procesas susideda iš trijų etapų: prognozavimo, tikslų nustatymo ir strateginio planavimo bei programos įgyvendinimo ir vertinimo. Žmogiškųjų išteklių planavimo proceso schema parodyta 1 pav.

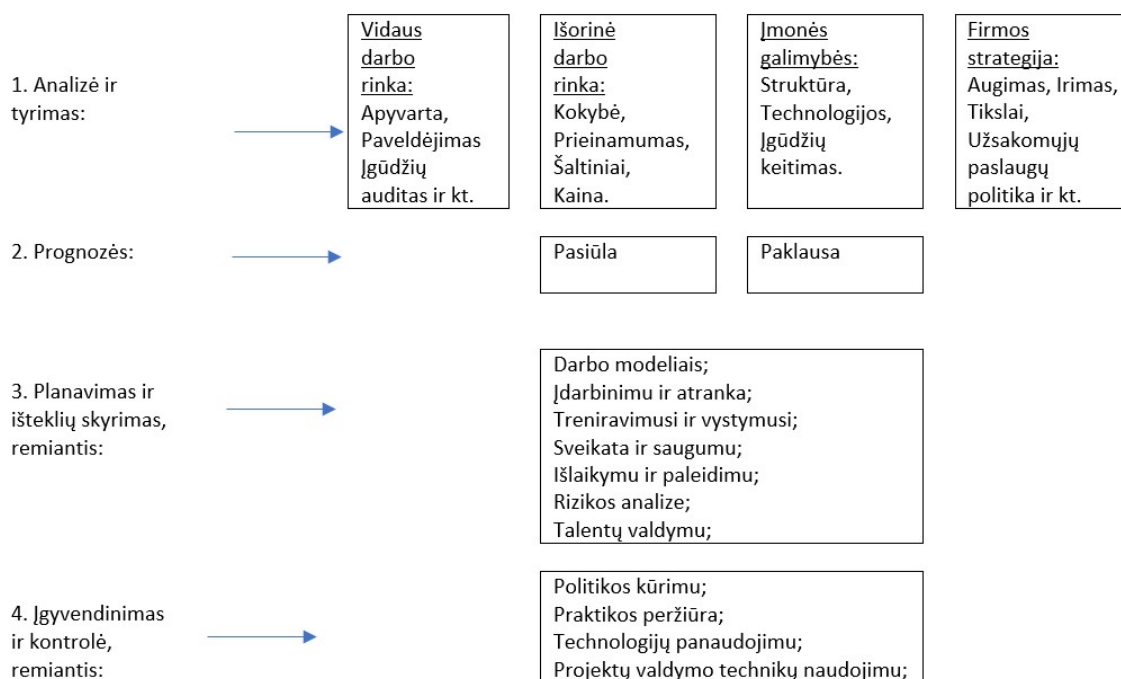


Šaltinis: Armstrong, 2006, p. 124

1 pav. Žmogiškųjų išteklių planavimo proceso schema

Iš esmės daugelis autorių (Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011), Armstrong (2006), Taylor (2022), Leatherbarrow ir Fletcher (2019), Noe ir kt. (2017) ir kt.), nagrinėtoje literatūroje pateikia tuos pačius planavimo aspektus, nurodydami, kad turi būti kontroliuojamas darbuotojų poreikis, vertinamas jų skaičius, žinios, įgūdžiai, atliekamas darbuotojų auditas ir nagrinėjami įvairūs parametrai, pavyzdžiui, patirtis, amžius, mokymosi ir tobulėjimo galimybės, potencialas ir pan.

Leatherbarrow ir Fletcher (2019) teigia, kad planavimas yra cikliškas procesas t.y. kai baigiasi paskutinis etapas, procesas turi prasidėti iš naujo. Ciklo kartojimo dažnumas priklauso nuo tokių veiksnių kaip: verslo sektorius, rinkos sąlygos ir konkurencija. Jie pateikia keturis pagrindinius žmogiškųjų išteklių planavimo proceso etapus (2 pav.)



Šaltinis: Leatherbarrow C., Fletcher J., 2019, p. 107

2 pav. Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas

### 1.1.1. Žmogiškųjų išteklių planavimo proceso etapai

#### Žmogiškųjų išteklių poreikio analizė.

Leatherbarrow ir Fletcher (2019) analizę sieja su vidaus ir išorės darbo rinkų būklės ir esamų organizacijos gebėjimų žinių, įgūdžių ir kompetencijos analize ir tyrimu. Siekiant nustatyti būsimą deficitą ar perteklių, anot Armstrong (2006), būtina atlikti paklausos ir pasiūlos prognozių analizę.

- *Vidaus darbo rinkos analizė* - surenkama kokybinė ir kiekybinė informacija apie esamą darbo jėgą, atsižvelgiant į kiekvieno asmens ar komandos atliekamą darbą: kvalifikaciją, patirtį, įgūdžius ir kompetenciją, reikalingą darbui atlikti ir lygį, kuriame jie dirba.
- *Išorės darbo rinkos analizė* – tais atvejais, kai personalo poreikių analizės rezultatai rodo, kad trūksta specifines kompetencijas turinčių darbuotojų, informacija apie potencialius būsimus darbuotojus renkama iš išorės darbo jėgos fondo.
- *Įmonės pajėgumo analizė* – siekiant sukurti įmonės pajėgumą, renkama informacija apie organizacijos veiklą, jos struktūrą, naudojamą technologijas ir tikslus.

- *Įmonės verslo strategija* - čia dėmesys sutelkiamas į organizacijos ateities kryptį.

Tie, kurie supranta savo konkrečias organizacijas, sąveikauja su visa verslo aplinka, parengia geriausias darbo jėgos planus. Savo ruožtu verslo aplinkos supratimas leidžia suprasti mąstymą, kuriuo grindžiami verslo planai. Darbo jėgos planai kyla iš verslo plano ir taip jį papildo (Leatherbarrow, Fletcher, 2019).

Valstybės tarnybos departamento pareigų įvertinimo metodikoje (2014) sakoma, kad „žmogiškųjų išteklių paklausa yra vidinė darbuotojų, jų kvalifikacijų ir kompetencijų, reikalingų organizacijos veiklai sėkmingai vykdyti, visuma“ (p.21). Pačią darbuotojų paklausą lemia organizacijos struktūra, veiklos apimtis ir pobūdis, geografinė padėtis bei rinka, kurioje ji veikia.

### **Žmogiškųjų išteklių poreikio prognozavimas.**

Noe ir kt. (2017) prognozavimą įvardija kaip žingsnį, kuriame stengiamasi nustatyti įvairių tipų žmogiškųjų išteklių pasiūlą ir paklausą. Autorių teigimu pagrindinis tikslas – numatyti, kurios organizacijos sritys patirs darbo jėgos trūkumą ar perteklių. Remdamasis darbo paklausos ir pasiūlos prognozėmis, planuotojas gali palyginti skaičius, kad nustatytų, ar kiekvienai darbo kategorijai pritrūks ar netrūks darbo jėgos. Nustačius numatomą trūkumą ir perteklių, organizacija gali planuoti, kaip spręsti šiuos iššūkius.

Žmogiškųjų išteklių pasiūlos prognozavimas - apima informacijos iš vidaus ir išorės darbo rinkų naudojimą Leatherbarrow ir Fletcher (2019). Paklausos prognozavimas – būsimų žmonių ir kompetencijų poreikių įvertinimas, jis atliekamas remiantis įmonės ir funkciniais planais bei būsimos veiklos lygių prognozėmis. Pasiūlos prognozavimas – žmonių pasiūlos įvertinimas, jis atliekamas remiantis esamų išteklių ir ateities prieinamumo analize. Taip pat atsižvelgiama į darbo rinkos tendencijas, susijusias su įgūdžių prieinamumu ir demografiniais rodikliais (Armstrong, 2006).

Pagrindinis personalo poreikių prognozavimo procesas Dessler (2018) teigimu – pajamų numatymas, tuomet seka reikalingų darbuotojų skaičiaus įvertinimas. Autorius nurodo, kad vadovai turi atsižvelgti ir į kitus veiksnius: numatomą apyvartą, sprendimus atnaujinti (arba sumažinti) produktus ar paslaugas, produktyvumo pokyčius, finansinius išteklius ir sprendimus pradėti verslą arba iš jo išeiti.

Žmogiškųjų išteklių paklausa remiantis Valstybės tarnybos departamento pareigų įvertinimo metodika (2014) „pasirinktu laikotarpiu prognozuojama atsižvelgiant į planuojamus pokyčius organizacijoje, rinkos pokyčius ir išorinės aplinkos pokyčius (pvz., teisinės bazės šalyje atnaujinimas)“ (p. 21).

Įdarbinimas kainuoja brangiai, o per didelė darbuotojų kaita gali sukelti finansinių problemų. Tačiau problemų kelia ir per maža darbuotojų kaita. Organizacijos, vertindamos savo veiklos veiksmingumą ir efektyvumą, turi išlaikyti objektyvumą. Į organizaciją įdarbinti nauji žmonės atneša naujų idėjų; jie galbūt mato dalykus objektyviau nei tie, kurie organizacijoje dirba daug metų. Darbo jėgos planuotojai stebi darbuotojų kaitą ir darbo jėgos stabilumo indeksus. Daugelis darbuotojų, kurių prireiks ateityje, jau dirba ir daugelis jų liks dabartinėse pareigose, tačiau reikia atsižvelgti į darbuotojų judėjimą. Darbuotojų kaitos skaičiavimas reiškia greitį, kuriuo žmonės palieka organizaciją. Apyvartos indeksas išreiškiamas procentais ir apskaičiuojamas taip:

$$\frac{\text{Išvykusių asmenų skaičius per laikotarpį (metai)}}{\text{Vidutinis darbuotojų skaičius per tą laikotarpį (metai)}} \times 100 = y \% \text{ kaita}$$

Darbo jėgos stabilumo indeksas išreiškiamas procentais taip:

$$\frac{\text{Darbuotojų, turinčių daugiau nei vienerių metų darbo stažą, skaičius}}{\text{Darbuotojų skaičius prieš metus}} \times 100 = \text{Stabilumo indeksas } \%$$

Deja, šis indeksas parodo tik skaičių – procentinę išraišką. Tačiau šis procentas nesuteikia jokios informacijos apie darbuotojų kvalifikaciją ir lygį, kurie gali palikti organizaciją.

Leatherbarrow ir Fletcher (2019) darbo jėgos kaitos priežastis nagrinėja dviem požiūriais. „Traukos“ (angl. pull) veiksniai, kuriuos organizacija labai mažai kontroliuoja, juos sukelia įvairios priežastys, pvz.: darbuotojai keičia gyvenamąją vietą, nusprendžia keisti karjerą arba pasikeičia jų šeimyninės aplinkybės ir pan. „Stūmimo“ (angl. push) veiksniai yra susiję, pavyzdžiui, su darbuotojo nepasitenkinimu: darbo ar darbo aplinkos pobūdžiu; prasta valdymo praktika; mokymo ar tobulėjimo galimybių ir trūkumas ir pan., šiuos veiksnius organizacija gali kontroliuoti.

Labai svarbus organizacijai – *išėjimo interviu* – kurio pagrindinis tikslas nustatyti priežastis, dėl kurių darbuotojas nusprendė išvykti. Priežastys gali būti įvairios: patrauklesnis darbo užmokestis, geresnės mokymosi ir paaugstinimo perspektyvos ir kt.. Atsakymų, iš pasitraukimo pokalbių, analizė gali būti vertinga siekiant tobulinti ar keisti praktiką.

### **Žmogiškųjų išteklių planavimas.**

Veiksmų planavimas – mokymo ar samdymo planų rengimas, siekiant pašalinti prognozuojamus trūkumus ar paaugstinimus, taip pat prireikus rengiami etatų mažinimo planai, kad būtų išvengta bet kokių

privalomų darbuotojų atleidimo, jei tai įmanoma, bei išlaikymo ir lankstumo strategijų kūrimas (Armstrong, 2006).

Planavimą Leatherbarrow ir Fletcher (2019) įvardina kaip paklausos ir pasiūlos disbalanso nustatymą, taip pat dabartinės darbo jėgos įgūdžių auditą. Audito metu svarstoma, ar esami darbuotojai turi galimybių persikvalifikuoti ar tobulinti įgūdžius. *Įgūdžių auditas – tai būdas nustatyti kompetencijos trūkumą departamentų ir skyrių lygiuose. Įgūdžiai, kurių reikia norint atlikti visas užduotis laiku ir pagal reikalaujamą standartą, yra išvardyti ir susieti su visų skyriaus ar skyriaus narių turimais įgūdžiais. Jei nustatomi trūkumai, galima imtis priemonių, kaip užpildyti spragas* (Leatherbarrow, Fletcher, 2019, p. 119).

Planuojant reikia atsižvelgia į daugybę veiksnių: būsimus pokyčius, darbo modelius, planuojamus organizacijos struktūros pokyčius ir politiką bei procedūras, tokias kaip atlygio, mokymo ir tobulėjimo valdymas. Noe ir kt. (2017) nurodo, kad planavimo dokumentuose turėtų būti konkretus skaičius, nurodantis, kas turėtų nutikti su darbo kategorija ar įgūdžių sritimi, ir konkretus tvarkaraštis, kada turėtų būti pasiekti rezultatai. Pagrindinės problemos planuojant personalo poreikį mokslininkų Korsakienės, Lobanovos ir Stankevičienės (2011) kyla iš neapibrėžtumo, sunkumų prognozuojant ateities poreikius, reikalingos informacijos, leidžiančios tiksliai planuoti, trūkumo bei aiškaus organizacijos strategijos nebuvimo.

### **Žmogiškųjų išteklių planavimo įgyvendinimas ir įvertinimas.**

Kad ir kokios būtų pasirinktos žmogiškųjų išteklių strategijos, paskutinis žmogiškųjų išteklių planavimo etapas apima strategijų įgyvendinimą ir rezultatų įvertinimą. Įgyvendindama žmogiškųjų išteklių strategiją, organizacija turi reikalauti, kad asmuo būtų atsakingas už tikslų pasiekimą. Tas asmuo taip pat turi turėti įgaliojimus ir išteklius, reikalingus šiems tikslams pasiekti. Taip pat svarbu, kad reguliariai būtų rengiamos pažangos ataskaitos, kad organizacija būtų tikra, kad visa veikla vykta pagal grafiką ir kad rezultatai bus tokie, kokių tikimasi (Noe ir kt., 2017).

Šiame etape įgyvendinami sprendimai, kurie buvo priimti per tris ankstesnius etapus:

1. Esamų darbuotojų skatinimas ir mokymas;
2. Darbuotojų, kurių darbo nebereikia, perkvalifikavimas ir galbūt persikirstymas;
3. Žmonių iš išorės įdarbinimas ir mokymas;
4. Darbuotojų, kurie viršija organizacijos poreikius, atleidimas.

Darbuotojų judėjimas ir organizacinių planų pakeitimai sukelia žmogiškųjų išteklių plano pakeitimus. Po tam tikro laiko planavimo procesas turėtų būti peržiūrėtas ir įvertintas. Dažnumas turėtų priklausyti nuo verslo sektoriaus ir rinkos tipo, kurioje organizacija veikia.



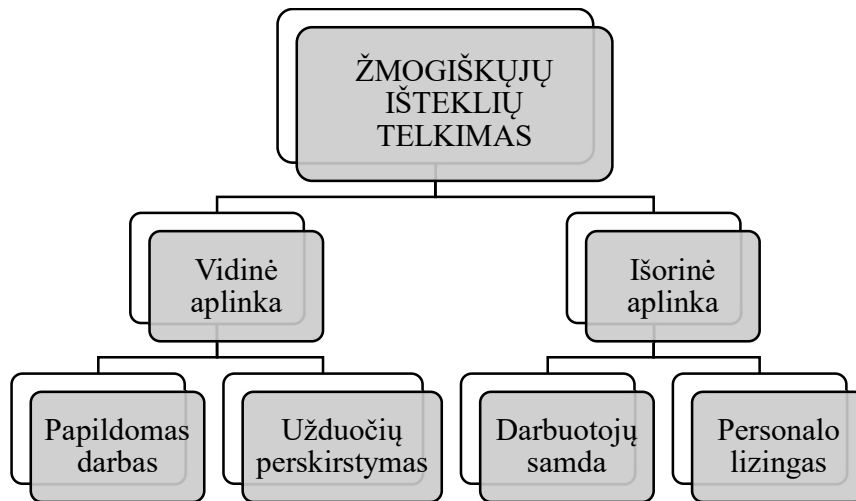
Siekdamos įgyvendinti verslo tikslus ir įgyti pranašumo prieš konkurentus, organizacijos turėtų planuoti žmogiškuosius išteklius. Kad tai padarytų, organizacijoms reikia aiškaus supratimo apie esamos vidinės darbo jėgos stipriąsias ir silpnąsias puses. Jie taip pat turi žinoti, ką jie nori veikti ateityje – kokio dydžio jie nori, kad organizacija būtų, kokius produktus ir paslaugas ji turėtų gaminti ir pan. Šios žinios padeda jiems nustatyti darbuotojų, kurių jiems reikės, skaičių ir rūšis. Žmogiškųjų išteklių planavimas lygina dabartinę organizacijos būklę su jos ateities tikslais, tada nustato, kokius žmogiškųjų išteklių pokyčius ji turi atlikti, kad šie tikslai būtų pasiekti. Pakeitimai apima darbuotojų mažinimą, esamų darbuotojų mokymą naujų įgūdžių arba naujų darbuotojų priėmimą. Ši veikla suteikia bendrą žmogiškųjų išteklių planavimo vaizdą.

### **1.1.2. Vidiniai ir išoriniai ištekliai**

„Žmogiškųjų išteklių telkimo paskirtis – užtikrinti personalo poreikio tenkinimą, organizacijoje susiformavus personalo trūkumui. Personalas poreikis užtikrinamas tiek kiekinio tiek kokybinio požiūriu“ (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011, p.63).

Žmogiškųjų išteklių telkimą Mangipudi, Prasad, Vaidya (2019) apibūdina kaip išteklių surinkimą arba grupavimą, siekiant optimaliai panaudoti žmogiškuosius išteklius, kad būtų sumažintos išlaidos ir pagerintas efektyvumas.

Žmogiškieji ištekliai gali būti telkiami iš dviejų šaltinių: iš vidinės arba išorinės aplinkos (pav. 3). Daugelis didesnių privataus sektoriaus darbdavių, bando laisvas darbo vietas užpildyti viduje, prieš pradėdami ieškoti žmonių už organizacijos ribų. Idealiu atveju vidiniai ištekliai turėtų būti pagrįsti jau turimais duomenimis apie įgūdžius ir potencialą, jei buvo atliekamas reguliarius įgūdžių auditas ir veiklos valdymo peržiūra bei rezultatų analizė.



Šaltinis: Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011, p.63

3 pav. Žmogiškųjų išteklių telkimo galimi variantai

Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011) nurodo, kad papildomas darbas numato darbo procesų intensyvumą arba darbo laiko trukmės ilginimą. Intensyvinant darbą didinamas našumas, o darbuotojų skaičius nekinta. Ilginant darbo laiką, numatomi viršvalandžiai arba papildomos pamainos. Tiek su vienu, tiek su kitu papildomo darbo principu turi sutikti pats darbuotojas, o darbo apkrova turi būti kontroliuojama siekiant išvengti sveikatos sutrikimų, nuovargio ar darbo našumo sumažėjimo.

Užduočių perskirstymas galima vykdyti dviem būdais:

- Perkelti darbuotojus tame pačiame valdymo lygmenyje iš vienu pareigų į kitas;
- Paaugštinant pareigose, kai žemesniame lygyje esantis darbuotojas perima aukštesnio lygio pareigas.

Telkiant personalą iš išorinės aplinkos, vyrauja naujų darbuotojų samda darbo rinkoje, arba iš kitų organizacijų, arba iš atitinkamų mokymo įstaigų. Taylor (2022) išskiria šešias išorės išteklių paieškos kryptis: internetinė, spausdintinė žiniasklaida, išorės agentūros, švietimo ryšiai, kitos žiniasklaidos priemonės ir profesiniai kontaktai / tinklai.

Panaudojus darbuotojų lizingą, pritraukiami laikini specialistai į vidurinį valdymo lygmenį ir gamybinius organizacijos padalinius. Lizingo organizacija pagal sudarytą sutartį leidžia laikinai pasinaudoti savo turimais specialistais. Darbuotojų lizingui būdingus trūkumus pateikia Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011, p.64:

- „lizinginis“ darbuotojas nelinkęs adaptuotis, tai turi neigiamos įtakos organizacijos socialiniam-psichologiniam klimatui;
- Lizingo išlaidos yra didesnės palyginus su ilgalaikiais personalo poreikio tenkinimo būdais.

Taylor (2022) remdamasis Fuller ir Huber bei Griffeth ir kt. pateikia penkias skirtingas vidines įdarbinimo veiklas: akcijos iš vidaus; šoniniai perkėlimai; darbo rotacija; buvusių darbuotojų įdarbinimas; stažuotojų skyrimas nuolatinėms pareigoms. Autorius išskiria teigiamas vidinio įdarbinimo savybes:

- Ekonomiškumas, nes apie laisvas darbo vietas galima nemokamai skelbti el. paštu, darbuotojų skelbimų lentose, informaciniuose biuleteniuose, socialiniuose tinkluose ar intranete.
- Vidinės darbo rinkos stiprinimas – tai suteikia žmonėms prielaidą likti organizacijoje, o ne tęsti karjerą kitur.
- Geresnės darbuotojų žinios apie organizacijos veiklą ir ko tikėtis darbe.
- Trumpesnis mokymo(si) laikas.
- Įdarbinimui reikia mažiau laiko, todėl sutaupoma daugiau išlaidų ir didesnis organizacinis efektyvumas.
- Atranka grindžiama didesniu žinojimu apie asmenų nuopelnus ir perspektyvas.

Taip pat yra svarių argumentų prieš vidaus verbavimą. Pavyzdžiui sterilumas, originalumo stoka ir organizacijos kolektyvinių žinių bazės sumažėjimas. Labai tikėtina, kad „geriausias“ šiam darbui asmuo šiuo metu organizacijoje nedirba. Vidinių kandidatų atmetimas gali sukelti darbuotojų nepasitenkinimą, jie gali jaustis nusivylę ir neįvertinti, taip sumažėja pasitikėjimo organizacija lygis.

Žmogiškųjų išteklių telkimo šaltinių palyginimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių telkimo šaltinių palyginimas

APLINKA	PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Vidinė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerai žinomas organizacijai kandidatas;</li> <li>• Trumpesnis adaptacijos laikotarpis;</li> <li>• Didesnė organizacijos darbuotojų motyvacija;</li> <li>• Greičiau užimamos laisvos pareigos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individas gali nesugebėti gerai atlikti naujo darbo;</li> <li>• Konkurencija dėl pakėlimo pareigose gali turėti neigiamą įtaką.</li> </ul>
Išorinė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didesnis pasirinkimas;</li> <li>• Galimo naujos idėjos, požiūriai;</li> <li>• Parengtą specialistą samdyti pigiau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kandidatas mažiau žinomas;</li> <li>• Ilgesnis adaptacijos laikotarpis;</li> <li>• Neigiamai veikiama darbuotojų motyvacija.</li> </ul>

Šaltinis: Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011, p.65

Pabrėžtina, kad nesklandumų ir nepasitenkinimo lengviausia išvengti organizuojant atvirą konkursą, pagrįstą atrankos kriterijais, kurie yra teisingi ir laikomi sąžiningais.

Veiksmai, kuriuos reikia atlikti, siekiant geriausių įdarbinimo strategijos rezultatų, pateikiami Armstrong (2006):

1. Įgūdžių ir kompetencijų (elgesio) reikalavimų apibrėžimas – taip bus sudaryta medžiaga, pagal kurią bus vykdomi tikslingi ir struktūrizuoti interviu, taip pat naudojami kaip atrankos kriterijai.
2. Veiksnių, turinčių įtakos įsidarbinimui į organizaciją išanalizavimas:
  - darbo užmokestis ir bendras išmokų paketas;
  - karjeros galimybės;
  - galimybė panaudoti turimus arba įgyti naujus įgūdžius;
  - galimybė naudotis naujausiomis technologijomis ir įranga;
  - mokymosi ir tobulėjimo galimybės;
  - atsakomybės;
  - organizacijos, kaip darbdavio, reputacija;
  - galimybės, kurias šis darbas suteiks tolesnei asmens karjerai.
3. Konkurencingi ištekliai – tai pagrindinis siūlomas naudų paketas ir jo analizė, kuriuo remdamasi organizacija konkuruoja su kitomis įmonėmis.
4. Žmogiškųjų išteklių poreikių tenkinimo strategijos – lankstumo didinimas, įgūdžių lavinimas ir naujų įgijimas, užsakomosios paslaugos ir kt.
5. Įdarbinimo ir atrankos metodai – būdai, kuriais siekiama įdarbinti ne tik reikiamą žmonių skaičių, bet ir rasti darbuotojų, turinčių reikiamų įgūdžių ir patirties (pvz. įgūdžių ir kompetencijų analizė; biografiniai duomenys; struktūriniai interviu ir kt.)

Žmogiškieji ištekliai gali būti telkiami iš vidaus ar išorės aplinkų. Daugelis didesnių privataus sektoriaus darbdavių prieš pradėdami ieškoti žmonių už organizacijos ribų bando užpildyti laisvas darbo vietas viduje. Darbo rotacija, šoniniai perkėlimai, užduočių perskirstymas, papildomas darbas – pagrindinės veiklos, kurios įtakoja vidinių išteklių pasirinkimą. Vidinis įdarbinimas yra labai ekonomiškas, stiprina vidinę darbo rinką, motyvaciją ir įsitraukimą. Tačiau sumažina galimybę į organizaciją į nešti „šviežio kraujo“. Išoriniai šaltiniai pasirenkami atliekant naujus įdarbinimus ar naudojantis „lizingo“ paslaugomis. Jie organizacijai atneša naujų idėjų, požiūrių, tačiau tikėtinas ilgesnis jų adaptavimosi laikotarpis.

## 1.2. Darbuotojų rezervo formavimas, pakeitimo ir perėmimo planavimas

### 1.2.1. Sąvokų apibrėžimas

Susipainioti dėl daugybės specialių terminų, vartojamų planuojant perėmimą, karjeros planavimą ir susijusias sritis labai lengva, todėl tikslinga pakeičiamumo planavimo skyrių pradėti keliais apibrėžimais:

1. **Darbo jėgos planavimas (angl. workforce planning)** – procesas, kurio metu sprendžiama, kokias pareigas ir kaip įmonė turės užimti Dessler (2018).
2. **Karjeros planavimas** – tai procesas, per kurį asmenys išsiaiškina savo ateities karjeros tikslus ir siekius bei nustato strategijas jiems pasiekti (Berger ir Berger, 2017).
3. **Karjeros valdymas** – tai procesas, kurį organizacijos atlieka siekdamas išsiaiškinti darbų tarpusavio santykius (Berger ir Berger, 2017).
4. **Pakeitimo planavimas (angl. replacement planning)** – tai trumpalaikių arba ilgalaikių „atsarginių kopijų“ nustatymo procesas, kad organizacijos turėtų žmonių, galinčių prisiimti atsakomybę už svarbias pareigas kritiniais atvejais (Rothwell, 2011).
5. **Pavadavimo planas** leidžia nustatyti atsirandančias laisvas pareigybes, numatyti joms tinkamus kandidatus, t.y. tai lentelė, kurioje nurodoma, koks žmogus, kada ir kokias pareigas užims“ (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 113) .
6. **Perėmimo planavimas (angl. succession planning)** gali būti apibūdinamas kaip organizacijos vadovybės pastangos ruošiant būsimus lyderius ir tobulinant individualią karjerą, siekiant išlaikyti organizacijos veiklą ir tvarumą (Diya, Mansor, 2019).
7. **Personalo rezervas** – tai darbuotojų grupė, suformuota pagal atitinkamą procedūrą iš labiausiai pasižymėjusių gamyboje ir perspektyviausių darbuotojų (vadovų, specialistų, geriausių darbininkų), turinčių organizacinių gabumų ir polinkį vadovauti, atsakingų visuomenei ir įmonei, kompetentingų, disciplinuotų ir iniciatyvių, kūrybiškai aktyvių ir pan. (Sakalas, 2003, p.93).
8. **Talentų teikiniai (angl. talent pool)** yra apibrėžiami, kaip visi žmonės, kurie laikomi keliamais į kitą organizacijos schemoje aukštesnį lygį, neatsižvelgiant į skyrių (Rothwell, 2011).
9. **Žmogiškųjų išteklių planavimas** – formalizuotas darbuotojų pasiūlos ir paklausos prognozavimas. „Šios veiklos paskirtis – sudaryti prielaidas, kad organizacija turėtų reikiamus žmones reikiamu laiku“ (Bakanauskienė, 2008, p. 141).

Lietuvių literatūroje Sakalas (2003) personalo rezervą sieja su įpėdinio planavimu, aukštesnių pareigų perėmimu ir pavadavimu. Pagrindinis skirtumas tarp perėmimo planavimo ir pakeitimo planavimo, anot Muslim ir kt., (2012) yra tas, kad pakeitimo planavimas tik patenkina kritinių situacijų poreikį, o planuojant perėmimą pagrindinis dėmesys skiriamas žmonių, kuriems reikia paaukštinimo, būrio sudarymas. Todėl tolesniame darbe kalbant apie ilgalaikį darbuotojų pakeitimą naudosis sąvokas: įpėdinio planavimas, perėmimo planavimas, o kalbant apie pozicijas, kurios perimamos laikinai, kritiniu atveju, naudosis sąvokas pakeitimo ir pavadavimo planavimas.

### 1.2.2. Rezervo formavimas

*Personalo rezervas – tai darbuotojų grupė, suformuota pagal atitinkamą procedūrą iš labiausiai pasižymėjusių gamyboje ir perspektyviausių darbuotojų (vadovų, specialistų, geriausių darbininkų), turinčių organizacinių gabumų ir polinkį vadovauti, atsakingų visuomenei ir įmonei, kompetentingų, disciplinuotų ir iniciatyvių, kūrybiškai aktyvių ir pan.* (Sakalas, 2003, p.93).

Stabilus rezervas garantuoja ir organizacijos valdymo stabilumą. Personalo rezervo privalumai pateikti 4 pav.



Šaltinis: Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011, p. 78

4 pav. Personalo rezervo privalumai

*Greitas laisvų pareigybų užėmimas.* Organizacijai turint jau suformuotą rezervą, atrasti tinkamą kandidatą galima labai greitai.

*Paskiriami paruošti darbui darbuotojai.* Rezerve esantys darbuotojai ruošiami atlikti atitinkamą darbą. Vertinamas jų pasirengimo lygis. Darbuotojas paskirtas į naujas pareigas, gali savarankiškai pradėti vykdyti jam patikėtas funkcijas.

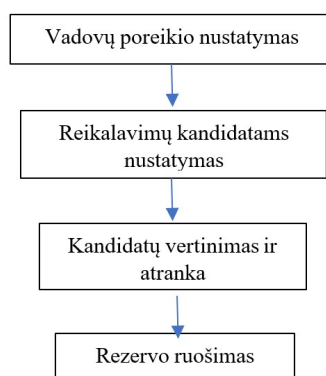
*Vykdoma perspektyvių darbuotojų karjera.* Rezerve esantiems darbuotojams atsiranda karjeros perspektyva, jiems pasiūlomas aukštesnio lygmens pareigos, jie skatinami tobulėti.

*Galimas laikinas vadovų pavadavimas.* Turintys atitinkamą pasiruošimą, rezerve esantys darbuotojai laikinai gali pavaduoti vadovus (komandiruotė, atostogos arba ligos atveju).

*Ugdomi darbuotojai.* Darbuotojams esantiems rezerve skiriamos įvairios užduotys, kurių sudėtingumas palaipsniui didinamas.

*Didėja darbuotojų lojalumas.* Darbuotojus įtraukus į rezervą, suteikiamos realios tobulinimosi galimybės, karjeros požiūriu. Tai “pririša” gabius specialistus prie organizacijos.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad rezervo formavimas dažniausiai siejamas su vadovų telkimu ir ruošimu naujoms pareigoms. Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011) teigia, kad rezervo formavimas pradedamas nuo vadovų poreikio analizės pagal valdymo lygius ir funkcijas. Po to numatoma, kokių žinių ir įgūdžių turi turėti kandidatai. Kandidatai į rezervą vertinami. Rekomenduojama vertinti ne tik žinias, gebėjimus, asmenines ir dalykines savybes, bet ir individo poreikius bei galimybes tolesnės karjeros požiūriu. Autoriai išskiria rezervo formavimo etapus 5 pav.



Šaltinis: Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011, p. 79

5 pav. Rezervo formavimo etapai

Rezervas susideda iš dviejų dalių:

1. *Potencialus darbuotojų rezervas* – „grupė darbuotojų, kurie, remiantis formaliosios charakteristikos t.y. išsimoklinimas, specialybė, stažas, ir neformaliosios t.y. gabumai, darbo kokybė, asmeninės savybės, leidžia juos įtraukti į rezervą aukštesnėms pareigoms užimti“ (Leonienė, 2001, p. 46).

2. *Faktinis darbuotojų rezervas* – „potencialiame rezerve esančių darbuotojų grupė, kurie turi realias galimybes užimti aukštesnes pareigas“ (Gražulis ir kt., 2015, p. 436)

Formuojant rezervą yra rekomenduojama potencialaus rezervo dalyje numatyti 1-2, faktiškoje rezervo dalyje 2-3 kandidatus. Suformavus rezervą, vykdomas jo ruošimas.

Darbas su rezervu kryptis pateikia Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011):

- Suteikiamos atitinkamos teorinės žinios;
- Sudaromos galimybės įgyti praktinės veiklos įgūdžių;
- Numatomi būdai, kurie leistų įvertinti kandidatų pasiruošimą.

„Kai darbuotojų rezervas suformuotas, tuomet sudaromas organizacijos darbuotojų pavadavimo planas, pradedant nuo aukščiausias pareigas užimančių darbuotojų“ (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 113) .

### 1.2.3. Pakeitimo planavimas

Kadangi laikas tapo strateginiu ištekliu, organizacijos negali sau leisti atidėti sprendimų, kurie gali atsirasti, kai sprendimus priimančių asmenų. Dėl delsimo priimti sprendimus galima prarasti verslą, atsiranda nepatenkinti klientai ir darbuotojai, sumažėja darbo efektyvumas ir nepasiekiami gamybos ar paslaugų teikimo tikslai.

Pakeitimo planavimas – tai trumpalaikių arba ilgalaikių „atsarginių kopijų“ nustatymo procesas, kad organizacijos turėtų žmonių, galinčių prisiimti atsakomybę už svarbias pareigas kritiniais atvejais. Asmenims, identifikuotiems kaip „pakeitimai“ (angl. replacements), paaukštinimas nežadamas, jie yra pasirengę užimti kritinę poziciją, kad organizacija galėtų atlikti tinkamą paiešką (Rothwell, 2011).

Diya ir Mansor (2019) savo straipsnyje išskiria Berke (2005) teiginį, kad pakeitimo planavimas yra pastangos, nukreiptos į pagrindinių pareigų, ypač dviejų ar trijų pagrindinių organizacijos lygių, perėmėjų nustatymą. Pagrindinis dėmesys planuojant pavadavimą skiriamas priežiūros procesui, čia nėra oficialaus plano, nes pakeitimo planavimas sutelktas į nenumatytus įvykius.

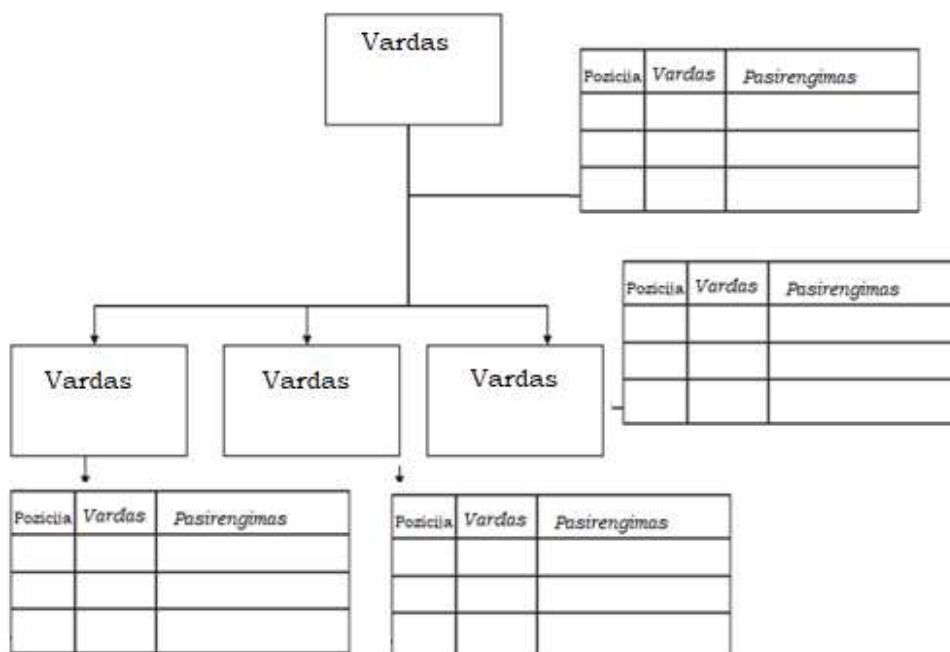
Rothwell (2011) teigia, kad pakeitimo planavimas gali būti naudingas nustatant mokymo poreikius, kad asmenys būtų paruošti tarnauti kritiniu atveju kaip atsarginė priemonė kitiems.

„Pavadavimo planas leidžia nustatyti atsirandančias laisvas pareigybes, numatyti joms tinkamus kandidatus, t.y. tai lentelė, kurioje nurodoma, koks žmogus, kada ir kokias pareigas užims“ (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 113) . Pavadavimo planavimas dažniausiai sutelkiamas į žmonių paiešką organizacijos viduje. Jis gerai veikia įmonėse, kurioms būdingi padaliniai.



Rothwell (2011) išskiria reitingavimo pozicijas (6 pav.), kurių kiekviena turi trijų galimų darbuotojų sąrašą (surašyti vardai), jie reitinguojami pagal suvokiamą pasirengimą kilti aukštyn:

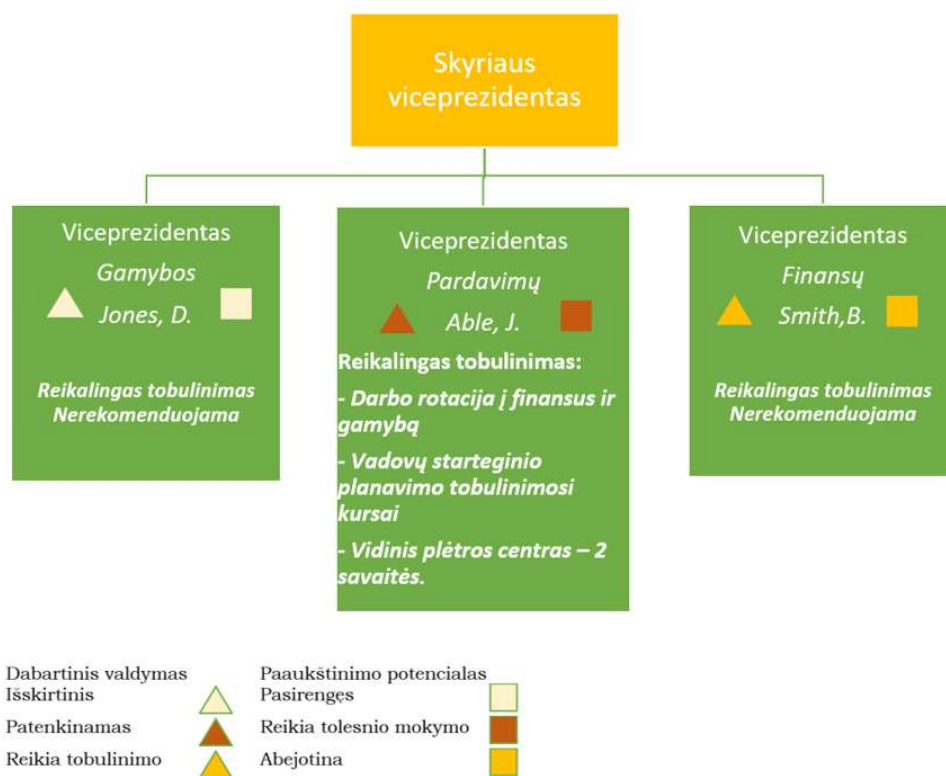
- RN (angl. ready now) – pasiruošę dabar;
- R1 – bus pasirengę po 6 mėn. (su tinkamu pasiruošimu/ vystymusi)
- R2 – bus pasirengę 6 mėn. – 1 metų laikotarpyje.



Šaltinis: Rothwell, 2011

6 pav. Pavadavimo planavimo schema

7 paveiksle Dessler (2018) pateikia pavyzdį, kaip atrodytų personalo arba vadovų pakeitimo diagrama, kurioje parodyti potencialių viceprezidentų tobulėjimo poreikiai.



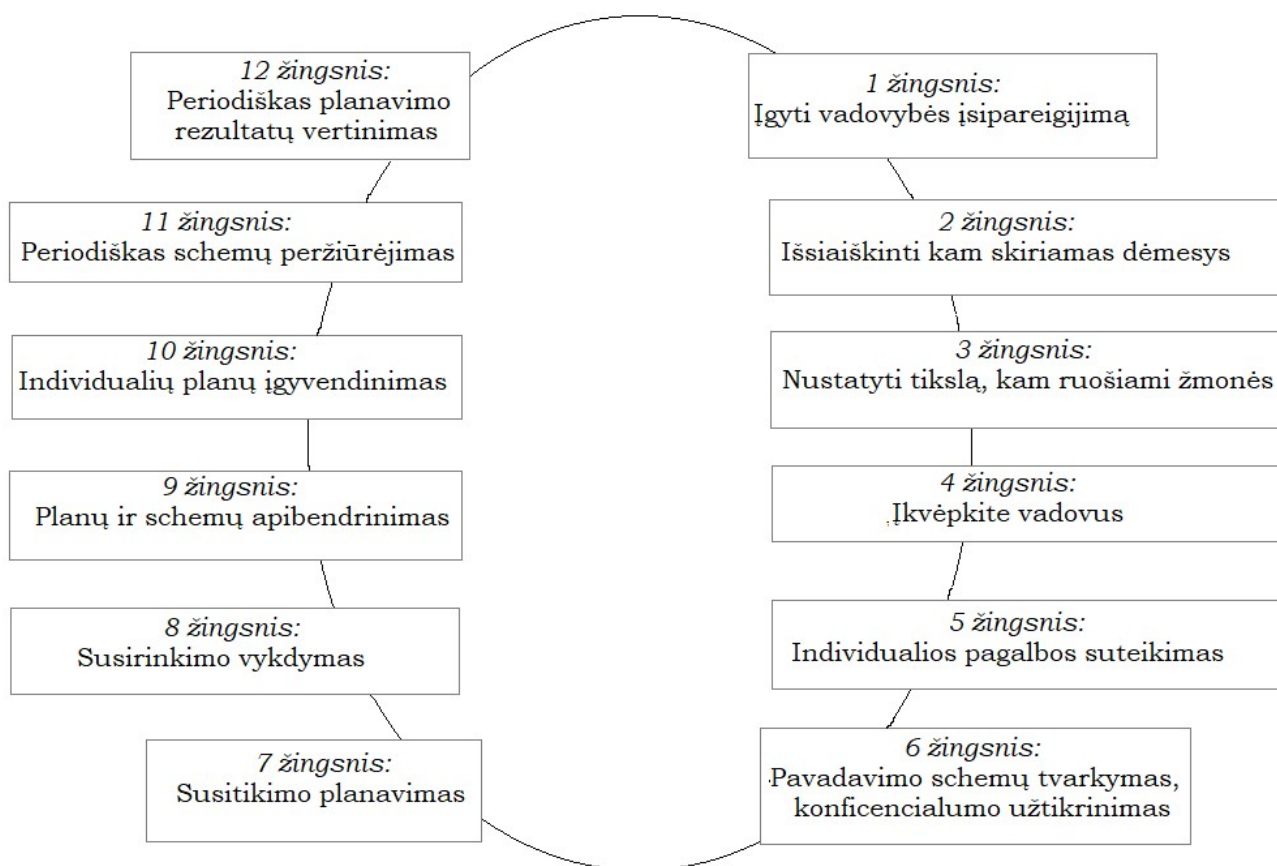
Šaltinis: Dessler (2018) p. 136

7 pav. Vadovų pakeitimo diagrama

Rothwell (2011) išskiria pagrindinius žingsnius (8 pav.), sėkmingam pavadavimo planavimui:

1. Vadovybės įsipareigojimas imtis pastangų.
2. Išsiaiškinti, kam bus skiriamas pavadavimo planavimo dėmesys (ar pavadavimas planuojamas tik aukštesnėms pareigoms ar visoms pozicijoms ir kokiais etapais jis bus vykdomas, pradedant nuo viršaus, o vėliau pridėdant daugiau sluoksnių, ar visos pozicijos planuojamos jau pirmame etape).
3. Nustatyti, koks turėtų būti tikslas, kam ruošiami žmonės:
  - Laikinam darbui (pvz. kol serga, atostogauja ir pan.);
  - Pilnai pasiruošęs paaukštinimui;
  - Dirba iki tol, kol atliekama tinkama kvalifikuoto kandidato paieška tiek organizacijoje, tiek už jos ribų.
4. Vadovų informavimas, kaip atlikti pavadavimo planavimo procesą.
5. Individualios pagalbos suteikimas tiems vadovams, kuriems jos reikia.
6. Sutvarkyti pateikiamų pavadavimo schemų juodraščius, užtikrinant konfidencialumą.
7. Susitikimo planavimas, kuriame peržiūrimos ir aptariamos pavadavimo schemas.

8. Visų vadovų, kurie pildė schemas, susirinkimas.
9. Apibendrinimas, apdorojimas ir užbaigimas schemų ir planų.
10. Individualių veiksmų planų įgyvendinimas. Planas sėkmingas tik tuo atveju, kai imamasi veiksmų, siekiant pagerinti darbuotojų pasirengimą.
11. Periodiškas schemų peržiūrėjimas, siekiant užtikrinti naujumą ir tikslumą.
12. Vertinimas. Planavimo rezultatų vertinimas, siekiant nustatyti, kaip ji veikia ir ką galima tobulinti.



Šaltinis: Rothwell, 2011

8 pav. Pavadavimo planavimo proceso žingsniai

Sharlyn Lauby (2018) remdamasi *The Recruiter's Handbook: A Complete Guide for Sourcing, Selecting and Engaging the Best Talent* (2018) 6 skyriaus apžvalga išskiria 7 žingsnius, kurie gali padėti planuoti pavadavimą:

1. Pagrindinių pozicijų nustatymas. Prioritetinių darbo vietų nustatymas remiantis darbo jėgos planu.

2. Svarbiausių, kiekvienos pozicijos, įgūdžių nustatymas. Savybių išryškinimas, kurios reikalingos užimamoms pareigoms. Sudarant savybių sąrašą galima remtis personalo analize.
3. Įgūdžių įvertinimas (personalo analizės dokumentuose turėtų būti tokia informacija).
4. Svarbiausių reikalingų įgūdžių suderinimas su darbuotojų turimais įgūdžiais. Planuojant dėmesys turi būti sutelkiamas į įgūdžius, o ne pareigų pavadinimus.
5. Dėmesys darbui, kuriems nėra atitikmenų. Tokiu būdu atskleidžiami darbai, kuriems nėra darbuotojų pakeitimo galimybės.
6. Plano sukūrimas, kaip pašalinti spragas (papildomas mokymas, instruktavimas, kursai, praktinės užduotys ir pan.)
7. Plano įvertinimas. Planas turi būti reguliariai vertinamas, kad įmonės poreikiai būtų patenkinti.

Sharlyn Lauby (2018) akcentuoja, jog pavadavimo planai organizacijai suteikia komfortą ar apsaugą nuo nepalankios situacijos dėl paskutinės minutės atsistatydinimo, išėjimo į pensiją ar darbuotojo ligos. Pavadavimo planavimas organizacijai suteikia informaciją, kokios investicijos bus reikalingos, prireikus „atsarginės kopijos“. Ir visai nesvarbu ar tai laikina ar ilgalaikė perspektyva, tačiau visiems darbuotojams reikalinga parama, kad jie būtų sėkmingi pakeitimo atveju.

Rothwell (2011) teigia, kad organizacijos neturinčios oficialaus pakeitimo planavimo, susiduria su tokiais problemomis kaip: svarbios pareigos neužimamos reikiamu laiku; atsiranda pagrindinės laisvos vietos; įgūdžių trūkumas pareigų perėmėjams; neišsaugomi talentai; pagrindinės pozicijos užpildomos organizacijai nepriklausančiais vadovais. Pakeitimo planavimas gali būti galimas atspirties taškas įvedant įpėdinio planavimą ir talentų valdymą organizacijoje.

Pakeitimo ar pavadavimo planavimas leidžia užtikrinti tinkamą žmonių atsiradimą tinkamoje pozicijoje kritinėje situacijoje. Tam, kad pakeitimo planavimas būtų sėkmingas procesas, reikia nustatyti prioritetines pozicijas, įgūdžius, juos įvertinti, nustatyti reikalingas kompetencijas, sukurti planą jį vykdyti ir reguliariai vertinti.

#### **1.2.4. Perėmimo planavimas**

„Vadovybės perėmimo planavimas – tai procesas, kuriuo užtikrinama, kad laisviems vadovų postams užimti būtų pajėgūs vadovai“ (Armstrong, Taylor, 2014, p. 276). Autoriai iškelia tris pagrindinius klausimus į kuriuos reikia atsakyti: ar yra pakankama potencialių įpėdinių, žmonių pasiūla? Ar jie pakankamai geri? Ar jie turi reikiamų įgūdžių ir kompetencijų ateičiai?

Croteau ir Wolk teigia, kad perėmimo planavimas reiškia vadovavimo pasirengimo strategijas, konkrečiau, perėmimo planavimas yra pasiruošimas organizacijos ateičiai, tinkamai plėtojant žmogiškąjį kapitalą, kad pavyktų užimti svarbią lyderio poziciją, taip pat strateginių ir taktinių žingsnių apėmimas bei sąsaja su ilgalaikiu verslo planu ir tikslais (Muslim ir kt., 2012).

Dessler (2001) naudoja tęstinumo planavimo sąvoką „tai procesas, kurio tikslas – užtikrinti tinkamą pasiūlą kandidatų, galinčių dabar perimti svarbiausias vadovaujančias pareigybes, taip pat ir tas, kurios atsiradus ateityje įgyvendinant kompanijos strategiją, ir sudaryti sąlygas planuoti bei valdyti atskirų asmenų karjerą, kad būtų optimizuoti organizacijos poreikiai ir atskirų asmenų siekiai“ (Dessler, 2001, p. 100).

„Perėmimo planavimas jau seniai buvo esminė talentų valdymo priemonių rinkinio priemonė, nes tai talentų valdymo elementas, susijęs su žmogiškojo kapitalo planavimu ir įdiegimu, kad būtų galima atlikti reikiamas užduotis, būtinas organizacijos strategijai tobulinti“ (Collings, Mellahi, Cascio, 2019, p. 318). Todėl planuojant perėmimą derinamas darbo jėgos planavimas, pakeitimo planavimas ir darbuotojų ugdymas.

Perėmimo planavimas yra nuolatinis ir sistemingas organizacinės lyderystės nustatymo, įvertinimo ir tobulinimo procesas, siekiant pagerinti veiklos rezultatus. Jį sudaro trys žingsniai: nustatyti pagrindinius pareigų poreikius, sukurti vidinius kandidatus ir įvertinti bei pasirinkti tuos, kurie užimtų pagrindines pareigas (Dessler, 2018).

Taylor (2022) aprašo, kad perėmimo planavimas apima grupę veiklų, kuriomis siekiama užtikrinti, kad bet kuriuo metu organizacijoje būtų pakankamai žmonių, turinčių gebėjimų, žinių, asmeninių savybių ir patirties, reikalingos eiti aukštesnes pareigas, kai jie atsilaisvina. Sėkmingai įgyvendintas planavimas užtikrina sklandų perkėlimą. Planai ir individualios plėtros programos turi būti pradėti rengti gerokai anksčiau, nei reikia paskirti pakaitinį asmenį.

Torrington ir kt. (2017) ir Leatherbarrow ir Fletcher (2019) teigia, kad tikslingas perėmimo planavimas gali apimti tik ribotą vaidmenų ir asmenų skaičių, nes tai gali užtrukti daug laiko, todėl dažniausiai jis skirtas aukščiausioms pareigoms ir didelio potencialo asmenims. Kitaip tariant, planavimo procesas apima siauresnę darbuotojų grupę, bet tai daroma su didesniu intensyvumu.

Anot Rothwell (2011) perėmimo planavimas skiriasi nuo pakeitimo planavimo. Jame dėmesys neskiriamas vidinių „atsarginių kopijų“ paieškai iš padalinių, veikiau nagrinėjami poreikiai pagal lygį (pavyzdžiui perėjimas nuo vidurinio vadovo prie vyresniojo vadovo).

Federalinė vyriausybės žmogiškųjų išteklių institucija (angl. Federal Authority For Government Human resources) (2021) plačiai nagrinėdami perėmimo planavimo procesą pažymi, kad esmė yra nustatyti, kokios pozicijos/darbai yra svarbūs verslui ir kokie ištekliai, skatina verslą.

Šiuolaikinėje verslo aplinkoje išskiriami pokyčiai, dėl kurių kai kuriose organizacijose įpėdinio planavimas pakyla į žmogiškųjų išteklių prioritetų sąrašą:

1. Gyventojų senėjimas. Kūdikių bumo karta dabar pradeda išeiti į pensiją, o jaunesnės kartos žmonių yra mažiau, galinčių juos pakeisti.
2. Griežtesnės darbo rinkos paprastai reiškia, kad talentingi žmonės žino, kad jie yra retesni, ir mielai pereina iš organizacijos į kitą, jei „asmeninės sąlygos“ yra pakankamai patrauklios.
3. Apskritai, dėl etatų mažinimo žmonės buvo mažiau linkę būti lojalūs vienai organizacijai ir teikti pirmenybę karjerai, besivystančiam įvairiose darbo vietose.
4. Organizacijų ir jų aplinkos sudėtingumas, nenuspėjamumas, technologinių pokyčių tempas bei intensyvus rinkos ir žiniasklaidos tikrinimas sumažino žmonių, norinčių ir galinčių užimti aukštas pareigas, skaičių.

Mokslininkai teigia, kad įpėdinio planavimas geriausiai suprantamas kaip atskirų etapų serija. Taylor (2022) perteikia Bechet išskirtus etapus:

1. *Kritinių pozicijų, kurios turi būti įtrauktos į procesą, nustatymas.* Turi būti sutelktas dėmesys į aukščiausias ir svarbias organizacijai pareigas, kurias efektyviai atlikti reikalingos specialios kompetencijos ir patirtis.
2. *Galimybių, kurių kiekvienai iš šių pozicijų reikės ateityje, apibrėžimas.* Svarbu galvoti apie savybes, kurių ateityje reikės norint gerai atlikti vadovaujantį darbą, reikia vengti ieškoti panašaus pavadavimo. Laikui bėgant keičiasi organizaciniai prioritetai bei verslo aplinkos aspektai, skiriasi vadovavimas, todėl tai, ko reikia dabar, gali būti ne tai, ko reikės ateityje.
3. *Kandidatų nustatymas ir įvertinimas.* Kas taps perėmimo plano dalyviu, dažniausiai pasiekiamą įvertinus personalą pagal du pagrindinius kriterijus – našumą ir potencialą. Kai kurie mokslininkai pasisako už devynių langelių tinklelio naudojimą, leidžiantį įvertinti kiekvieną darbuotoją kaip gerai, patenkinamai arba prastai atliekantį dabartinį vaidmenį ir turintį aukštą, vidutinį ar ribotą ateities valdymo potencialą. Kiti pasisako už tą patį metodą, bet teigia, kad paprastesnis keturių dėžių tinklelis yra viskas, ko reikia, nes vieninteliai žmonės, kurie kada nors bus įtraukti į perėmimo planą, yra tie, kurie turi gerus rezultatus ir aukštą potencialo lygį. Taylor (2022) savo knygoje pateikia Odiorne (9 pav.) keturių dėžučių metodą, kurioms buvo suteikti įsimintini pavadinimai. Į šį planą įtraukiami tik aukšto potencialo darbuotojai „žvaigždės“.

<b>ŽVAIGŽDĖS</b> (angl. <u>stars</u> ) Aukštas potencialas	Didelis našumas <b>DARBINIAI ARKLIAI</b> (angl. <u>workhorses</u> )
<b>PROBLEMINIAI DARBUOTOJAI</b> Mažas našumas	Žemas potencialas <b>SAUSUOLIAI</b> (angl. <u>deadwood</u> )

Šaltinis: Taylor, 2022, p. 300

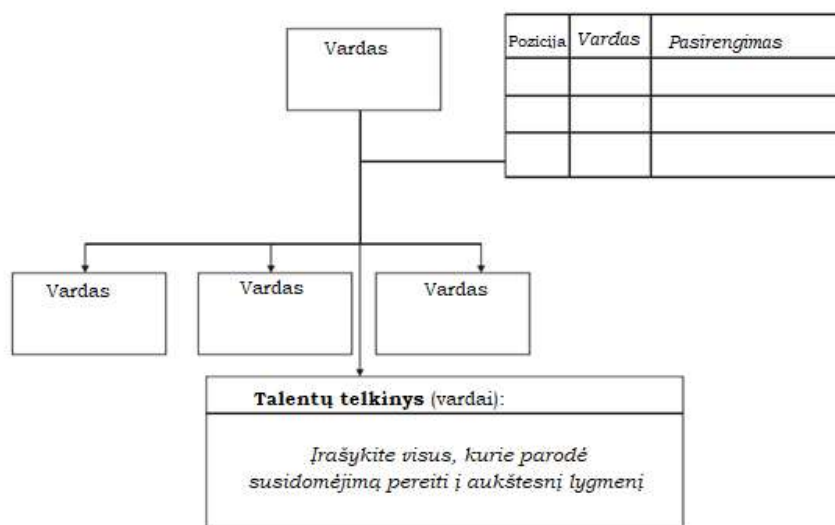
9 pav. Odiorne keturių dėžučių metodas

Asmuo, įvertintas kaip „žvaigždė“ viename darbe, gali tapti „probleminiu darbuotoju“ ar „darbo arkliu“, kai jam bus suteikta atsakomybių. Tas pats, kai „žvaigždė“ pakrepiama į šoną, siekiant išplėsti patirtį. Priešingai, žinoma, darbuotojai, priskirti ne „žvaigždžių“ kategorijai, gali tapti „žvaigždėmis“, gavę naujų galimybių.

Taylor (2022) teigimu yra ir tokių organizacijų, ypačingai tos, kurios mano, kad įpėdinio planavimas yra neatskiriama platesnio talento valdymo proceso dalis, nusprendžia nenustatyti konkrečios darbuotojų grupės, kurią būtų galima įtraukti į įpėdinio planavimo planus. Vietoj to, jie priima labai principingą ir demokratišką sprendimą visus darbuotojus pavadinti „talentingais“ ir ugdyti visus tokiu pačiu tempu

4. *Kryptingo tobulėjimą suteikimas ir užtikrinimas.* Kandidatams suteikti galimybę tobulėti įtraukiant juos į projektų grupes, prašant vadovauti darbo grupėms ar perkelti į viršų organizacijos hierarchijoje, kai jie yra pasirengę naujoms užduotims.
5. *Reguliari pažangos peržiūra.* Būtina reguliariai peržiūrėti pažangą su asmeniu ir platesne valdymo komanda. Čia svarbų vaidmenį atlieka formalus veiklos vertinimas, 360 laipsnių vertinimas, jei jį naudoja organizacija. Norint pasiekti šį etapą, turi būti saugomos bylos, kuriose būtų informacija apie mokymo programas, veiklos vertinimo rezultatus, karjeros istoriją ir kvalifikacijas.

Rothwell (2011) išskiria tris elementus, kurie glaudžiai susiję su įpėdinio planavimu, tai – pakeitimo planavimas, talentų valdymas ir darbo jėgos planavimas. Įpėdinio planavimo schema pavaizduota 10 paveiksle. Autorius dėmesio centre pateikia lygius, o ne konkrečias pozicijas. Jis akcentuoja, kad visi asmenys pareiškę susidomėjimą paaukštinimu patenka į „talentų telkinį“, tokiu būdu organizacija įsipareigoja ugdyti parodžiusius iniciatyvą ir tuo pačiu kontroliuoja lūkesčius, nurodydami, kad atsiraus laisvai darbo vietai bus parenkamas geriausias kandidatas, atitinkantis organizacijos poreikis – tai gali reikšti ką nors iš organizacijos ribų.



Šaltinis: Rothwell, 2011, p. 90

10 pav. Įpėdinio planavimo schema

Kai kuriose didelėse organizacijose, kuriose galima tiksliai prognozuoti vadovų paklausą ir pasiūlą, yra labai formalizuoti planavimo procesai, jie pateikiami lentelės principu (11 pav.).

Pavadavimo planas					Skyrius:		Direktorius/vadovas:	
Esami vadovai					Potencialūs įpėdiniai			
Vardas	Pareigos	Tinkamumas pakeitimui	Įvertinimas		Jei tinkamas paaugštinimui, tuomet į kokią poziciją ir kada?	Vardai: 1-ojo ir 2-ojo pasirinkimo	Pareigos	Kada?
			Valdymas	Potencialas				

Šaltinis: Armstrong, Taylor, 2014, p. 277

11 pav. Valdymo perėmimo planas

Reikia atkreipti dėmesį, kad dabartinėse, besikeičiančiose ir sparčiai augančiose organizacijose įpėdinio planavimo galimybės gali būti ribotos, nes parengti sudėtingi planai gali pasenti dar nespėjus jų parengti. Siekiant išvengti nesklandumų tokiomis aplinkybėmis, tikslinga naudoti talentų valdymo ir



ugdymo procesus, kad talentų telkiniuose nuolat būtų gausu talentingų žmonių, kurie galėtų užimti atsiradusias laisvas darbo vietas „čia ir dabar“.

Žvelgiant iš tradicinio požiūrio į įpėdinio planavimą kai kurie aspektai, kurie dabar vyrauja daugelyje organizacijų, prieštarauja etikos standartams ir šiuolaikiniams valdymo požiūriams, manoma kad:

- Atranka yra subjektyvi;
- ji linkusi gaminti esamų lyderių klonus;
- ji mažiau palanki moterims ir etninių mažumų atstovams;
- tai elitinis planavimas;
- ji neatitinka „geriausios praktikos“ žmogiškųjų išteklių valdymo principų.

Dėl šių priežasčių tradiciniai metodai išėjo iš mados platesniame žmogiškųjų išteklių pasaulyje ir rečiau įgyvendinami formaliai. Tačiau perėmimo planavimas vis dar yra būtina veikla ir tradiciniai metodai tęsiasi neoficialiai. Vyresnieji vadovai vis dar įvardija savo tikėtinus įpėdinius kaip žmones, kurie dalijasi savo vertybėmis ir įsitikinimais, kurie sutinka su jų organizacijos ateities vizija, o vėliau skatina juos sėkmingai siekti karjeros.

Taylor (2022) pateikia Murphy keturias pagrindines priežastis, dėl kurių organizacijos, formalių ar neoficialių, perėmimo planavimo visai nevykdo:

1. Suderinamumas. Perėmimo planavimo suderinamumas su įsipareigojimu siekti įvairovės.
2. Dydis. Daugelis organizacijų teigia, kad jos tiesiog per mažos, kad galėtų pasiūlyti aiškius vidinius karjeros kelius.
3. Išteklių trūkumas. Kiti svarbesni, trumpesnio laikotarpio prioritetai „atima“ visą turimą laiką ir pinigus.
4. Nėra prioritetas. Kai kurios bendrovės yra „jaunos įmonės, turinčios didelių planų“.

Nepaisant aukščiau aptartų problemų, išlieka poreikis ugdyti efektyvius vadovus ir užtikrinti sklandų ir stabilų valdžios perdavimą iš vieno vadovo kitam. Pastaraisiais metais atnaujintą susidomėjimą įpėdinio planavimu iš dalies galima paaiškinti pranašumų supratimu: geresnis stiprių atlikėjų išlaikymas; geresnė darbdavio reputacija; tikslingos, individualizuotos darbuotojų tobulinimo iniciatyvos; stipresnis organizacijos vystymasis.

Šiuolaikinis požiūris labiau dera su šiuolaikine etika, neprieštarauja įvairovės darbotvarkei ir tenkina lankstesnius darbo rinkos poreikius:

- Mažiau slaptumo. Organizacijos dabar daug atviresnės, vyksta atviri konkursai. Siekiama, kad būtų užtikrintas atrankos teisingumas ir įvairesnė vadovų komanda.

- Devoliucija. Vietoj vieno planuotojo ar komandos, tiesioginiai vadovai skatinami atpažinti ir plėtoti talentus. Žmonės, turintys skirtingas idėjas, skatinami vystytis, taip mažinant „klonavimo“ tikimybę.
- Mažiau tikslumo. Šiuolaikiniuose planuose nenurodomi konkretūs įpėdiniai, nors nepaprastosios padėties dalyviai vis dar yra konkrečiai nurodyti. Vietoj to, siekiama sukurti pakankamai stiprų „talentų telkinį“ viduje, kurie galėtų pretenduoti į aukštesnes pareigas.
- Oficialus pasirinkimas. Šiuolaikinis planavimas apima sudėtingų atrankos metodų naudojimą, veikla yra kruopščiai suplanuota, kad padėtų nustatyti su kompetencijas.
- Vystymo technikų spektras. Naudojama daugiau valdymo tobulinimo metodų, įskaitant mentorstę, instruktavimą, vertinimą, komandiruotę ir pan.
- Apima visus. Vis dažniau organizacijos įtraukia visus darbuotojus, sujungdamos juos su karjeros plėtros veikla. Proceso metu nustatomi būsimi lyderiai, kiekvieno karjeros ambicijos nustatomos formaliai ir atitinkamai sudaromi vystymosi planai.

Armstrong ir Taylor (2014), pabrėžė mokslininkų McDonnell ir Collings mintis: Įpėdinio planavimas išsivystė iš tradicinio trumpalaikio dėmesio skirti vyresniųjų vadovų pakeitimui, jei jie išeitų be išankstinio įspėjimo. Šiuo metu yra daugiau ilgalaikio tikslo išugdyti pagrindinių talentų būrį, kuris galėtų imtis aukštesnio lygio vaidmenų, galbūt vaidmenų, kurių šiuo metu ir nėra. Talentų telkinių, sudarytų iš darbuotojų, turinčių pagrindines bendro pobūdžio kompetencijas ir įgūdžius, panaudojimas suteikia organizacijai daug daugiau galimybių, kai atsiranda laisvų pozicijų. Vadovybė galės pasirinkti tinkamiausią kandidatą iš kandidatų būrio ir išmokyti asmenį, kad jis atitiktų konkrečius to konkretaus vaidmens reikalavimus (p. 277).

CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) apie įpėdinio planavimą sako: nėra vieno planavimo modelio, nes tikėtina, kad jis bus gana skirtingas mažose ir didelėse organizacijose, nors jis gali būti vienodai svarbus abiejose. Įpėdinio planavimas yra svarbus būdas valdyti tą patirtį, kurią papildo valdymo mokymai ir tobulinimo veikla bei suderinta su verslo poreikiais. Organizacijos turi užtikrinti, kad jos nuolat peržiūrėtų ir plėtotų savo planus, kad atitiktų esamus ir būsimus įgūdžius, gebėjimus ir elgsenos poreikius, ir užtikrinti, kad įpėdinio planavimas būtų glaudžiai suderintas su besikeičiančiais verslo prioritetais (Leatherbarrow, Fletcher, 2019, p. 123)

#### **1.2.4.1. Perėmimo planavimo iššūkiai ir sprendimai**

Per pastarąjį dešimtmetį daug organizacijų įgyvendino įpėdinio planavimo programą, ją siedamos su talentų valdymu. Kai kurios organizacijos nustatė, kad šis procesas yra naudingas, tačiau kitos nepastebėjo

rezultatų, kurių tikėjosi pasiekti. 2 lentelėje pateikiami Berger ir Berger (2017) išskirti iššūkiai su kuriais susidūrė organizacijos ir idėjos, kaip jų išvengti arba įveikti.

2 lentelė. Įpėdinio planavimo iššūkiai ir sprendimai

	Iššūkiai	Sprendimas
1.	Vadovai ir darbuotojai ne visada vykdo tobulinimo veiksmus, siekdami ugdyti įpėdinius kandidatus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reguliariai vykdykite susitikimus, kad patikrintumėte plėtos veiksmų eigą per metus.</li> </ul> <p>Talentų peržiūros susitikimuose:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aptarkite ir priimkite sprendimus, dėl įpėdinių kandidatų ir jų tobulinimo veiksmų;</li> <li>Suprojektuokite pastabas į projekcinį ekraną, kad visi dalyviai matytų plėtos veiksmų elementus;</li> <li>Įgalinkite konkretų asmenį prisiimti atsakomybę už tobulinimo veiksmą;</li> <li>Po susitikimų pateikite tobulinimo veiksmų santraukas;</li> <li>Padidinkite atsakomybę už vystymosi veiksmų pažangą suteikdami paskatas arba pasekmes.</li> </ul>
2.	Verslo lyderiai nesupranta talentų ugdymo ir įpėdinio planavimo vertės.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perėmimo strategiją pradėkite nuo verslo tikslų, o ne nuo talentų tikslų, taip pat įsitikinkite, kad yra nustatyti būdai rezultatų įvertinimui.</li> <li>Pateikite aiškius, rašytinius apibrėžimus ir atrankos kriterijus įpėdiniams, didelio potencialo kandidatams ir kt.</li> <li>Sukurkite talentų įrankių rinkinį ir intraneto svetainę vadovams ir komandai, kad galėtų pasiekti informaciją, apibrėžimus ir kt.</li> </ul>
3.	Trūksta pakankamai išteklių, reikalingų talentų sėkmės strategijos sėkmei pasiekti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paašškinkite, kokia rizika kyla, jei neturite internetinės perėmimo valdymo sistemos talentų duomenims saugoti ir pasiekti.</li> <li>Išmokykite savo išorės įdarbinimo darbuotojus, kaip padėti vadovauti įpėdinio planavimo procesams.</li> <li>Sukurkite talentų tarybą, kurią sudarytų verslo lyderiai ir žmogiškųjų išteklių specialistai.</li> <li>Papasakokite apie vaidmenį, kurį kiekvienas turi atlikti, kad sėkmingai planuotų perėmimą.</li> </ul>
4.	Reikalingas didesnis kvalifikuotų talentų peržiūros ir perėmimo susitikimų pagalbinių skaičius.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patyrę išorės konsultantai gali būti naudojami siekiant padidinti organizacijos gebėjimą palengvinti daugiau talentų peržiūros ir perėmimo susitikimų visoje korporacijoje.</li> <li>Sukurkite vidinį sertifikatą, kuris suteiktų mokymų ir praktikos būsimiems pagalbiniams.</li> </ul>

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

5.	Karjeros galimybių geriausiems talentams ir įpėdiniams trūkumas.	<p>Atminkite, kad perėmimo planavimas yra rizikos valdymo strategija, o ne tik darbuotojų pakeitimo strategija. Todėl yra būdų, kaip apsaugoti organizaciją nuo talentų netekimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukščiausių talentų įtraukimas į įvairias funkcijas atliekančias ar kitas sudėtingas projektų komandas, kad padėtų jiems toliau mokytis ir įsitraukti į organizaciją.</li> <li>• Skatinti šoninius karjeros žingsnius ir finansiškai atlyginti darbuotojus už judesius į kitą pusę.</li> <li>• Įtraukti geriausius talentus, kad jie plėtotų ir rengtų mokymo kursus, susijusius su jų kompetencijos sritimis, suteikdami matomumo ir lyderystės galimybę bei galimybę dalytis žiniomis su kitais organizacijos nariais.</li> <li>• Sukurkite darbo rotacijos arba darbo šešėlio užduotis darbuotojams, kad jie įgytų naujos darbo patirties.</li> <li>• Paklauskite darbuotojų: „Ką galime padaryti, kad išlaikytume jus?“</li> </ul>
----	--	---

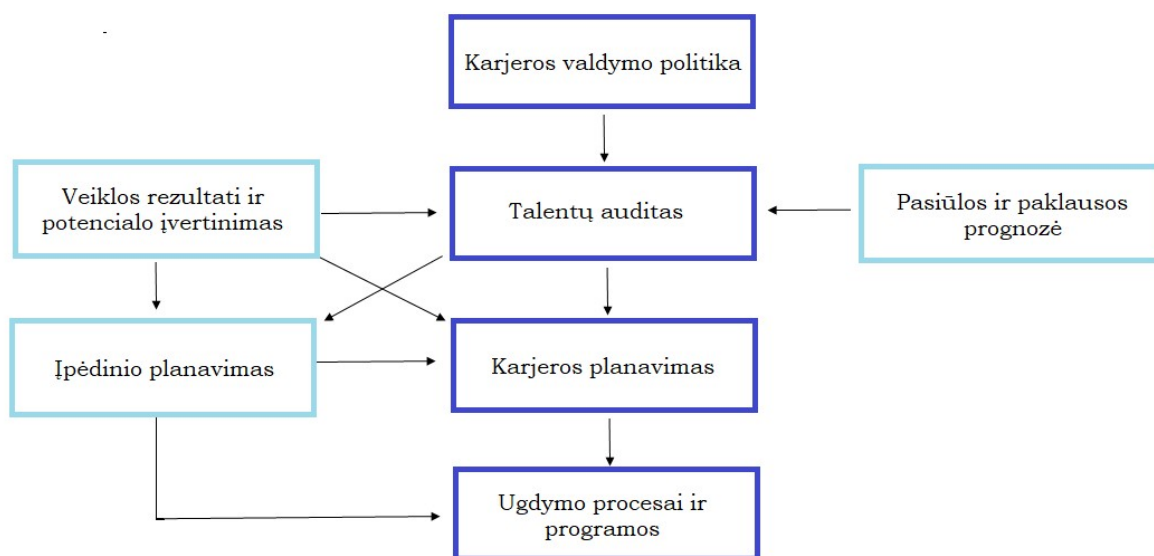
Abioro, Olabisi, Onigbinde, Adedeji (2020) atlikto tyrimo rezultatai parodė reikšmingą paveldėjimo planavimo poveikį organizacijos vystymuisi. Viena iš tyrimo rekomendacijų buvo skirta žmogiškųjų išteklių vadybininkams - stengtis derinti darbuotoją su užduotimis, kuriose jie buvo įgudę ir talentingesni, nes to nepadarius gali atsirasti darbuotojų neefektyvumas ir kaita. Kad įpėdinio planavimo strategija būtų sėkminga, svarbiausia yra ir toliau peržiūrėti pažangą, ieškoti patobulinimų, pasitelkti bendradarbiavimą bei pagalbą. Pagrindinė įpėdinio planavimo strategijų kūrimo stiprybė, pasak Torrington ir kt. (2017), yra *talentų telkinių* kūrimas, kad būtų galima rasti talentų, jei pagrindinis darbuotojas netikėtai išeitų. Tai svarbu, nes išvengiama ilgų atotrūkių tarp darbuotojo išėjimo ir naujo įdarbinimo pradžios, taip išsaugomas paslaugų ir gamybos lygis. Šiuolaikinis požiūris į įpėdinio planavimą skiriasi, o talentų, pasirengusių atlikti įvairius vaidmenis versle, kūrimas ir išlaikymas yra sėkmės raktas organizacijų plėtrai ir vystymuisi.

#### 1.2.4.2. Perėmimo planavimo ir karjeros planavimo ryšys

„Karjera suprantama, kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninėje ar mokslinėje veikloje“ (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 110). Įprastai karjera siejama su didesnėmis atsakomybėmis, pinigais ir statusu. Tokio tipo sąvoką dažniausiai siejama su vertikaliąja karjera. Tačiau karjera gali būti ir horizontalioji, t.y. horizontalus darbuotojų judėjimas organizacijoje pvz. perėjimas į kitą padalinį ar kitas panašios vertės pareigas.

„Karjeros valdymas – organizacijos aprūpinimas reikalingu *talentų srautu*. Tai galimybių žmonėms suteikimas tobulinti savo įgūdžius, gebėjimus, bei kelti karjerą, kad būtų patenkinti jų pačių siekiai. Karjera sujungia organizacijos poreikius su individo poreikiais“ (Armstrong, Taylor, 2014, p. 270).

Organizacija turi nuspręsti, koku būdu ji „padaro ar perka“ talentingus žmones, tai reiškia, kad reikia atsakyti į klausimus: kiek organizacija turi „auginti“ savo talentus (paaukštinimas iš vidaus) ir kiek ji turi pasikliauti išoriniu įdarbinimu (į organizaciją įnešama „šviežio kraujo“) (Armstrong, Taylor, 2014). Karjeros valdymo procesas pavaizduotas 12 paveiksle.



Šaltinis: Armstrong, Taylor, 2014, p. 272

12 pav. Karjeros valdymo procesas

*Karjeros valdymo politika* gali būti susijusi su siekiu, įdarbinti potencialiai gerai dirbančius asmenis, kurie iš karto gerai atliks darbus ir bus atitinkamai apdovanoti. Jei jie tikrai geri, tuomet bus paaukštinti, o įmonė gaus tai, ko nori.

*Talentų auditas*. Apžvelgiamos turimos talentų atsargos ir reikalingi srautai, atsižvelgiant į paklausos ir pasiūlos prognozes, veiklos bei galimų vertinimų rezultatus. Jie sudaro pagrindą perėmimo ir karjeros planavimui.

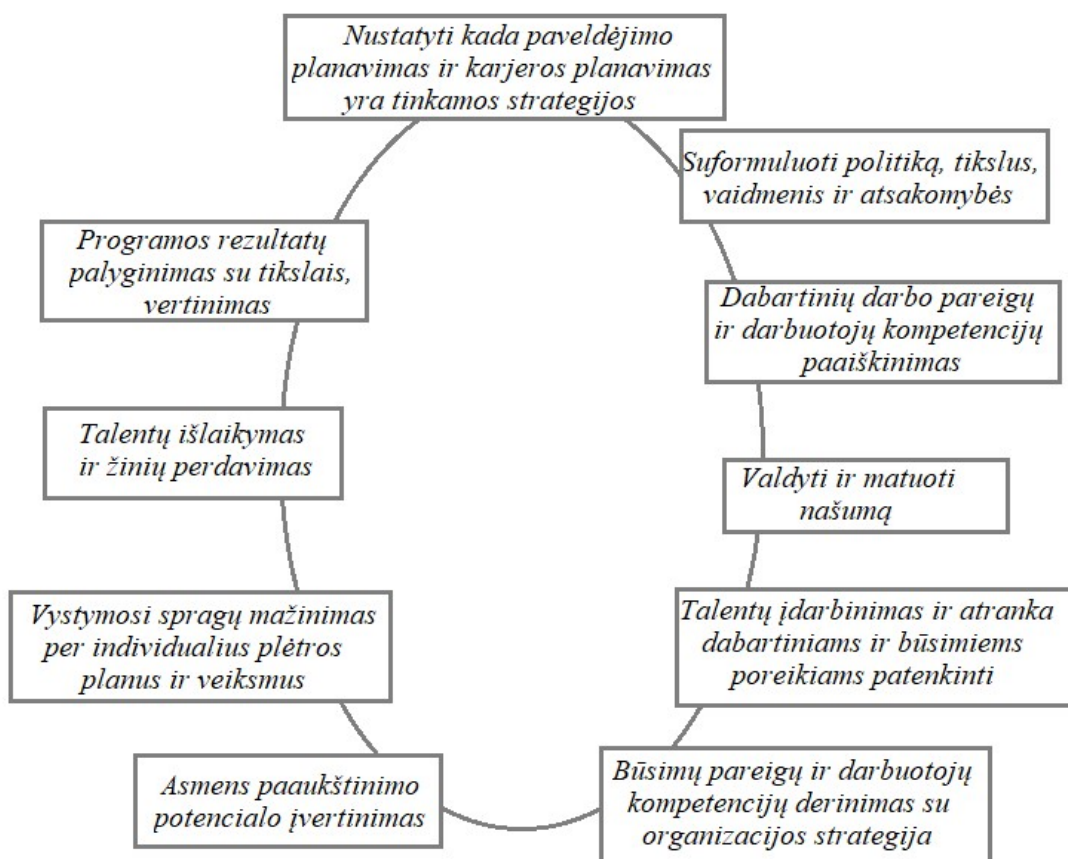
*Veiklos ir potencialo vertinimai*. Tikslas – nustatyti mokymo ir tobulėjimo poreikius, numatyti galimą asmens karjeros kryptį ir identifikuoti, kas gali būti paaukštintas. Vertinimą formaliai gali atlikti vadovai, remiantis veiklos peržiūra.

*Paklausos ir pasiūlos prognozės*. Paklausos ir pasiūlos prognozės pateikiamos naudojant žmogiškųjų išteklių planavimo ir modeliavimo metodus.

*Perėmimo planavimas.* Tai organizacijos talentų įvertinimo ir audito procesas, siekiant atsakyti į tris pagrindinius klausimus: Ar yra pakankamai potencialių įpėdinių – ateinančių žmonių, kurie ilgainiui gali užimti pagrindinius vaidmenis? Ar jie pakankamai geri? Ar jie turi tinkamų įgūdžių ir savybių ateičiai?

*Karjeros planavimas.* Planuojant karjerą naudojama visa informacija: veiklos ir potencialo vertinimai, vadovų perėmimo planai. Ši informacija paverčiama, individualių karjeros ugdymo programų ir bendrų vadovybės tobulinimo, karjeros konsultavimo ir mentorystės, priemonių forma.

Mokslininkų teigimu geriausios praktikos organizacijos naudoja strateginį modelį arba planą, kad integruotų perėmimo planavimo ir karjeros planavimo programos komponentus. Tokio modelio arba plano pavyzdys pavaizduotas 13 pav. Modelis aprašytas žemiau (Berger ir Berger, 2017).



Šaltinis: Berger ir Berger, 2017, p. 126

13 pav. Integruotas perėmimo planavimo ir karjeros planavimo programų modelis

*Nustatyti kada perėmimo planavimas ir karjeros planavimas yra tinkamos strategijos.* Nors perėmimo planavimas gali padėti sutelkti dėmesį į sistemingą vidinio personalo tobulinimą, yra daug alternatyvų

vidiniam talentų ugdymui, pavyzdžiui: darbo atlikimo keitimą pasikliaujant laikiniais darbuotojais; darbo perleidimą iš išorės; vadovų ar darbuotojų atsakomybės keitimas; darbo supaprastinimas ir kt.

*Suformuluoti tinkamą talentų valdymo politiką, tikslus, vaidmenis ir atsakomybės.* Kodėl organizacija vykdo programas? Kokius konkrečius išmatuojamus tikslus reikia pasiekti? Kokius vaidmenis atlieka suinteresuotosios šalys, kas bus atsakingas už rezultatus?

*Dabartinių darbo pareigų ir darbuotojų kompetencijų paaiškinimas.* Siekiant išsiaiškinti, ką dirba žmonės, organizacija turėtų turėti galiojančius pareigybių aprašymus. Siekiant išsiaiškinti, kokie žmonės turėtų dirbti šį darbą, organizacija turėtų išsiaiškinti, kokios kompetencijos yra būtinos sėkmingam darbo atlikimui.

*Našumo valdymas ir matavimas.* Veiklos valdymo sistema yra būtina, kad žmonės būtų atsakingi už tai, ko reikalauja jų pareigų aprašymai ir kompetencijų modeliai, pagal jų dabartinį atsakomybės lygį. Būtina, kad žmonės gautų grįžtamąjį ryšį apie jų esamą veiklą.

*Talentų įdarbinimas ir atranka dabartiniams ir būsimiems poreikiams patenkinti.* Ne visada galima pasikliauti viduje besivystančiais talentais kaip vienintele priemone rasti tinkamus žmones tinkamam darbui tinkamu laiku. Dėl šios priežasties būtina įdarbinti ir atrinkti talentus iš organizacijos vidaus ir išorės.

*Būsimų darbo pareigų ir darbuotojų kompetencijų derinimas su organizacijos strategija.* Reikia persvarstyti pareigybių aprašymus, kompetencijų modelius, atsižvelgiant į tai, kokio darbo ir darbuotojų prireiks laikui bėgant strategijai įgyvendinti.

*Asmens paaukštėjimo potencialo įvertinimas.* Sėkmė viename lygyje arba dabartiniame darbe negarantuoja sėkmės aukštesniuose lygmenyse. Norint įvertinti potencialą paaukštinti naudojami 360 laipsnių vertinimas, psichologiniai testai, didesnės užduotys, darbo peržiūra ir kiti metodai.

*Vystymosi spragų mažinimas per individualius plėtros planus ir veiksmus.* Individualius plėtros planai padeda tiksliai nustatyti vystymosi strategijų spragas ir jas užpildyti.

*Talentų išlaikymas ir žinių perdavimas.* Veiksmingos perėmimo planavimo programos apima žinių perdavimą ir asmenų nukreipimą pas mentorius, kurie gali perduoti žinias, būti naudingi perduodant profesinius kontaktus.

*Programos rezultatų palyginimas su tikslais, vertinimas.* Programoms nustatyti tikslai turėtų būti išmatuojami. Tada lengva stebėti rezultatus.

Karjeros plėtra dažnai buvo skirta didelio potencialo darbuotojui, kuris greitai dirba. Įpėdinio planavimo planai daugelį metų buvo pagrindinis organizacijų atrama kaip būdas plėtoti lyderystės planą ir užtikrinti sveiką talentų valdymo programą. Norint sustiprinti tradicinį įpėdinio planavimą, reikalingi karjeros augimo planai. Karjeros augimo planas galėtų motyvuoti visus darbuotojus mokytis iš savo patirties

ir kasdienio darbo, kartu plečiant pasiekiamumą ir tinklą, tiek socialinį, tiek profesinį. Darbuotojų galimybės mokytis, augti ir tobulėti bet kuriame darbe yra sėkmingos darbo patirties pagrindas. Daugelį metų galimybė buvo apibrėžta kaip paaukštinimas. Dabar galimybės gali pasireikšti įvairiais būdais. Karjeros plėtra skirta ne keliems išrinktiesiems, o visiems.

Parėmimo planavimas padeda sukurti organizacijos jėgą, kad ji atitiktų ateities talentų poreikius. Karjeros planavimas suteikia asmenims galimybę palyginti savo esamas kompetencijas su tomis, kurių reikia ateičiai. Tas pats modelis, kuris tinka planuojant perėmimą, taip pat gali vadovautis karjeros planavimu. Pagrindinis skirtumas yra tas, kas priima sprendimus. Planuodami perėmimą, organizacijos vadovai priima sprendimus dėl būsimų organizacijos talentų poreikių ir kaip ugdyti žmones pagal šiuos poreikius. Planuodami karjerą, asmenys priima sprendimus dėl savo ateities tikslų ir siekių organizacijos viduje (arba už jos ribų). Abi programos reikalauja aiškaus esamų darbo pareigų aprašymų, kompetencijų, veiklos reikalavimų, taip pat būsimų kompetencijų reikalavimų ir būdų, kaip įvertinti paaukštinimo potencialą. Ypatingas abiejų veiksmų pranašumas yra tas, kad karjeros planavimas sukuria spaudimą iš apačios į viršų, kad būtų kompensuojamas vadovybės pasitenkinimas tenkinant talentų poreikius.

### **1.2.5. Talentų telkiniai**

Talentingi žmonės turi ypatingų dovanų, gebėjimų ir gabumų, leidžiančių jiems efektyviai veikti. Talentų valdymas – tai šių žmonių atpažinimo, ugdymo, įdarbinimo, išlaikymo ir dislokavimo procesas. Šis terminas gali reikšti tiesiog valdymo perėmimo planavimą ir valdymo plėtros veiklą, nors ši sąvoka iš tikrųjų nieko neprideda prie šių pažįstamų procesų, išskyrus naują, gana įtaigų pavadinimą ir tai, kad šios veiklos tarpusavyje sujungiamos. Talentų valdymą geriau vertinti kaip visapusišką ir integruotą veiklą kompleksą, kurio tikslas – užtikrinti talentų srautą organizacijoje (Armstrong, 2015, 2020).

Taylor (2022) pastebi, kad kai kurie „talentų valdymo“ apibrėžimai yra platūs ir beveik nesiskiria nuo žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimų, įtrauktos veiklos – nuo personalo planavimo, įdarbinimo ir atrankos iki darbuotojų įtraukimo, išlaikymo, veiklos valdymo, karjeros plėtros, instruktavimo ir mentorystės. Kitas yra daug siauresnis požiūris ir dėmesys sutelkiamas beveik vien tik į darbo jėgos planavimą, ypač į perėmimo planavimo veiklą. Šiuo metu dažnai minimos frazės: „talentų rezervuarai“, „talentų telkiniai“, „talentų vamzdynai“.

Talentų valdymo procesas apibūdinamas kaip vamzdynas (14 pav.), kuris remdamasis talentų valdymo strategijomis ir politika, prasideda nuo talentų planavimo, išteklių skyrimo ir talentų ugdymo. Visi šie procesai atliekami tikslingai – talentų telkiniui sukurti.





Šaltinis: Armstrong, Taylor, 2014, p. 267

14 pav. Talentų valdymo vamzdynas

Talentų teikiniai (angl. talent pool) yra apibrėžiami, kaip visi žmonės, kurie laikomi keliamais į kitą organizacijos schemoje aukštesnį lygį, neatsižvelgiant į skyrių (Rothwell, 2011).

Zaini ir kt. (2009) pabrėžė, kad talentų telkinio sukūrimas yra labai svarbus planuojant įpėdinį. Potencialūs talentų telkinio pranašumai: didesnis įsipareigojimas, visapusiška organizacinė parama ir augimo galimybių pritaikymas (Muslim ir kt., 2012).

Naujienu rašytojas Patrick Thibodeau talentų baseiną apibūdina kaip duomenų bazę, kurioje yra potencialūs kandidatai, galintys patenkinti tiesioginius ir ilgalaikius organizacijos poreikius. Jo teigimu, vadovai, siekdami sukurti talentų telkinį, turi suprasti įmonės tikslus, susijusius su numatomu samdymu kelerius ateinančius metus (2018).

Talentų rinkodaros vadovas Adam Barratt (2021) talentų fondą apibūdina kaip sąrašą kandidatų, kurie anksčiau dirbo arba pateikė prašymą dirbti organizacijoje ir kurie parodė reikiamus įgūdžius ir norą dirbti ateityje. Anot jo, nors talentų telkinyje gali būti esamų darbuotojų, talentų telkimas paprastai yra susijęs su asmenimis, kurie šiuo metu nedirba organizacijoje. Dėl to talentų telkinys (angl. talent pool) skiriasi nuo talentų rinkinio (angl. talent pipeline), kuris dažniausiai siejamas su esamų darbuotojų, galinčių tapti lyderiais arba užpildyti esmines organizacijos įgūdžių spragas, nustatymu.

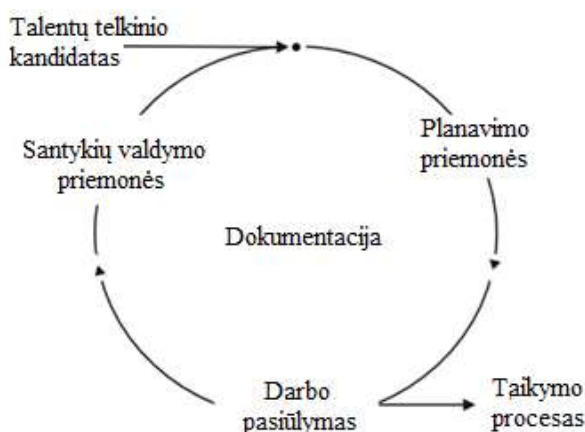
Talentų telkinio duomenų bazėje, anot naujienu rašytojo Patrick Thibodeau (2018) turėtų būti informacija apie kiekvieną potencialą, įskaitant asmens įgūdžius, vaidmenis, kuriuos jie galėtų užimti, ir tai, ar jie tinka vidinei organizacijos kultūrai. Rašytojas išskiria du pagrindinius paieškos šaltinius: vidinius (esami darbuotojai) ir išorinius (gyvenimo aprašymai ar kita informacija apie ankstesnius kandidatus, buvę darbuotojai, absolventų organizacijos, įdarbinimo agentūros ir kt.).

Pagrindinis veiksmingos talentų telkimo strategijos pranašumas yra tai, kad ji suteikia greitą prieigą prie daugelio įsitraukusių ir tinkamai kvalifikuotų asmenų, kai organizacijai jų labiausiai reikia (Barratt, 2021). Straipsnio autorius išskiria pagrindinius *talentų telkimo pranašumus*:

- Mažesnės įdarbinimo išlaidos – įdarbinant tiesiogiai, organizacijos išvengia agentūrų naudojimo ir jų mokesčių, kurie gali siekti nuo 20% iki 40%.
- Sutrumpintas paieškų/atrankų laikas – galimybė susisiekti su žinomais, tinkamais kandidatais, neįeinant į rinką per įdarbinimo agentūras, gali smarkiai sutrumpinti laiką, kurio reikia norint užpildyti laisvą darbo vietą.
- Geresnė reputacija – tyrimai parodė, kad kandidatai, kuriems patinka teigiama patirtis, dalinsis ta informacija su savo bendraamžiais, taip sustiprindami galimybę sutelkti talentus.
- Greitesnis priėmimo procesas – dėl ankstesnio kontakto su įmone (nesvarbu, ar buvo įdarbinti ar pokalbio metu) asmenys yra iš anksto patikrinti, įvertinti ir pasirenge dirbti.

Talentų valdymo tikslas yra sukurti talentų telkinį ir sistemingai, valdyti asmeninius santykius su pasirinktais talentais išlaikant kandidatus. Idėja yra gana paprasta: darbdaviai stengiasi palaikyti ryšį su besikuriančiais talentais, kad anksčiau ar vėliau juos užsitikrintų įmonėje.

Dešimtajame dešimtmetyje ir, žinoma, 2000-ųjų pradžioje, vis daugiau įmonių pradėjo tvarkyti kandidatų, kurie, nors ir nebuvo laikomi tinkamais eiti kandidatus, tačiau vis tiek domėjosi, duomenų bazę. Kandidatams išsiunčiami laišakai, kuriuose sakoma: „Atsiprašome, bet jūs neatitinkate būtinų šios pareigos kriterijų. Tačiau gavę jūsų leidimą norėtume išsaugoti jūsų paraišką, kad galėtumėte ja pasinaudoti ateityje. Susisieksime, kai tik surasime jums tinkamą poziciją“ ar panašiai. Kandidato išlaikymo ciklas pavaizduotas 15 paveiksle.



Šaltinis: Trost, 2014, p. 92

15 pav. Kandidato išlaikymo ciklas

Talentų fondas, autoriaus teigimu, yra ne kas kita, kaip žmonių, su kuriais darbdaviai nori palaikyti ryšį, sąrašas arba duomenų bazė. Dabar dėmesys perkeliamas į santykių valdymą. Informacija apie talentų fondo kandidatus turi būti dokumentuojama ir atnaujinama per visą šį ciklą (Trost, 2014).

Kalbant apie talentų fondo kūrimą, svarbūs du aspektai: iš kokios aplinkos, vidinės ar išorinės, renkami kandidatai ir sistemingas prioritetų nustatymas, priimant kandidatus.

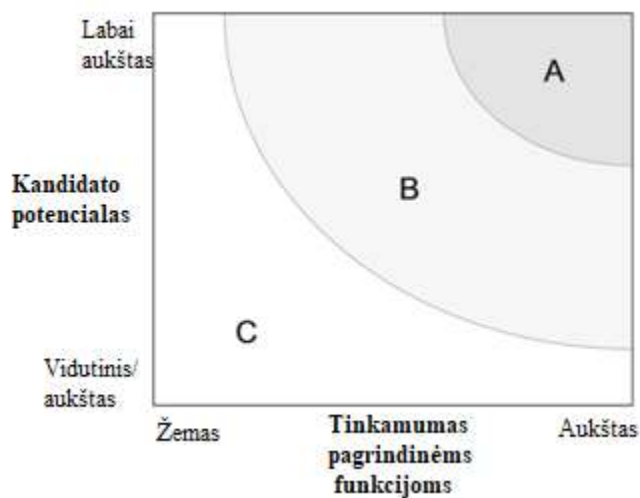
Trost (2014) pateikia galimus talentų fondo šaltinius:

- Buvę praktikantai, kurie ypač pasižymėjo stažuotės metu.
- Buvę darbuotojai arba alumnai. Daugelis buvusių darbuotojų palieka darbdavius su maloniais prisiminimais ir gali numatyti sugrįžimą pas juos. Šių darbuotojų kitur įgyta patirtis gali būti labai naudinga darbdaviui.
- Darbuotojai, kurie atmetė darbo pasiūlymą. Kai kuriais atvejais kandidatas atmeta darbo pasiūlymą, nes jo asmeninis karjeros planas yra toks, kad iš pradžių jis renkasi kitą kelią, nors tikrai gali numatyti priimti pasiūlymą kitu metu.
- „Antrieji geriausi“. Yra kandidatų, kurie nėra tinkami reklamuojamai pozicijai arba nėra tokie geri kaip kai kurie kiti kandidatai, tačiau vis tiek paliko įspūdį profesiniu ir asmeniniu lygmeniu.

Trost (2014) vidutinei įmonei rekomenduoja talentų fondą sudaryti iš dešimties kandidatų, o ne penkiasdešimties, tačiau įmonei, kurioje dirba 1000 darbuotojų, 30–50 kandidatų būtų realu.

Labai svarbus taškas, kurį pabrėžia Trost (2014): kandidatai turėtų ne tik žinoti, kad jie buvo atrinkti į talentų fondą, bet ir tai, kad įmonė jais aiškiai domisi, jie turėtų žinoti, kad visos išlaikymo priemonės yra skirtos tam, kad galiausiai pritrauktų į įmonę. O aiški ir įtikinama žinutė „Mes norėtume, kad anksčiau ar vėliau dirbtumėte pas mus“, yra geriausias dalykas, kurį gali padaryti organizacija, kai kalbama apie individualų įdarbinimą.

16 pav. parodytoje sistemoje A kategorijos kandidatai yra tie, kurie laikomi turinčiais labai didelį potencialą ir į kuriuos atsižvelgiama atliekant pagrindines funkcijas. C kategorijos kandidatai turi vidutinį arba didelį potencialą, arba apsiriboja pagrindinėmis funkcijomis. B kategorijos kandidatai turi vidutinį potencialą.



Šaltinis: Trost, 2014, p. 95

16 pav. Prioritetų nustatymas talentų telkinio kandidatams

Kuo aukštesnis kandidato prioritetasis (A, B arba C), tuo daugiau reikia investuoti į santykių su juo palaikymą. Kandidatų išlaikymas turėtų būti gerai apgalvotas ir sistemingas. Organizacijos rodoma iniciatyva turi būti vertinga kandidatui ir turi atitikti kandidato pageidavimus ir interesus. Jei taip nėra, yra rizika suerzinti kandidatus.

Vienas iš pagrindinių profesionalių kandidatų išlaikymo komponentų yra atitinkamos informacijos dokumentavimas, ypač kandidatų CV arba kontaktiniai duomenys. Žinios apie privačius interesus t.y mėgstamos kelionių kryptys, pomėgiai, sportinė veikla ir pan., iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti nenaudingos, tačiau kai reikia pasirinkti tinkamas išlaikymo priemones, jos yra ypač aktualios, nes privačių interesų žinojimas įgalina pridėti asmeninių potėpių, pvz. per asmenines dovanas.

Netinkamo žmogaus paskyrimas yra brangus ir sudėtingas, todėl reikia rasti būdą, kaip paskirti greičiausiai „geriausią žmogų šiam darbui“. Siekiant šio tikslo, didesnę dėmesį siūloma skirti sudėtingų atrankos metodų, tokių kaip vertinimo centrai, naudojimui, kurie apima įvairią veiklą – pristatymus ir užduotis, interviu, atlieka profesinius testus, kurie yra specialiai sukurti siekiant nustatyti kandidatų įgūdžius ir kompetencijas, naudoja psichologinius testus, kandidato asmenybės ypatybių, intelekto, vertybių ir nuostatų nustatymui (Torrington ir kt., 2017). Darbo pokalbis, viena pagrindinių atrankos veiklų, vis dar atlieka svarbų vaidmenį, tačiau sudėtingesnių technikų naudojimas reiškia, kad galima gauti daugiau duomenų, kurie nulems galutinį sprendimą.

CIPD apklausa, kurios rezultatus pateikia Torrington ir kt. (2017), parodė, kad daugiausiai potencialių žmonių plėtojamos veiklos buvo vidinės schemas (42 %), instruktavimas (40 %), mentorystė (33 %) ir 360 laipsnių vertinimas (29 %). Jie taip pat buvo nustatyti kaip keturi veiksmingiausi metodai ta pačia tvarka.

Kitos bendros karjeros plėtros veiklos yra projektinis komandinis darbas, specialios užduotys/projektai, tarporganizacinės ir tarpdalykinės užduotys, žmonių valdymas ugdomuoju būdu, tarptautinė patirtis, ir darbuotojų karjeros perspektyvos.

Berger ir Berger (2017) remdamiesi savo tyrimais, išskiria keturias savybes:

- Kompetencijos: gebėjimai ir elgesys – jie atskleidžia, ką žmogus gali dabar.
- Patirtis: įgytos žinios ir praktika paruošia darbuotojus ateities iššūkiams.
- Bruožai: požiūriai, pageidavimai ir asmenybės bruožai, kurie skatina tam tikrą elgesį.
- Varomosios jėgos: pagrindiniai motyvai, kurie suteikia energijos ir įtraukia, daro įtaką karjerai ir pasirinkimams.

Vyksta diskusijos, ar asmenys, kurie laikomi talentingais, turėtų būti apie tai informuoti. Viena iš minčių yra ta, kad geriausia būti atviram, nes tai suteiks asmeniui motyvacijos ir skatins išlaikyti. Torrington ir kt. (2017) pateikia Bjorkman ir kt. statistinėje apklausoje nustatytą teigiamą poveikį tiems, kurie atvirai įvardijami kaip „talentai“, skatinant įsipareigojimą didinti veiklos rezultatus, ugdyti atitinkamas kompetencijas, palaikančias organizacijos strategiją, ir mažinti ketinimus apyvartai. Be to, jie nustatė, kad nebuvo neigiamo poveikio tiems, kurie nebuvo nustatyti tol, kol procesai buvo skaidrūs ir sąžiningi ir jie turėjo galimybę kitu metu būti pripažinti talentais.

Vieni dirba geriau, nuosekliau nei kiti, kai kurie darbuotojai turi didesnę potencialą ateityje užimti vadovaujančias pareigas. Todėl verslui yra prasminga imtis tam tikros įpėdinio planavimo formos ir derinti tai su platesnėmis talentų valdymo strategijomis, kurios padeda įdarbinti ir išlaikyti geriausius atlikėjus neatleidžiant visų kitų. Norint kuo labiau padidinti išteklių skyrimo ir talentų valdymo funkcijos indėlį į organizacijos sėkmę, reikia reguliariai peržiūrėti taikomą politiką ir praktiką, koreguoti taikomus metodus, kad jie atitiktų naujų verslo aplinkybių reikalavimus. Tikslai nesikeičia, tačiau laikui bėgant gali pasikeisti jiems pasiekti naudojamos priemonės.

### **1.3. Teorinės dalies apibendrinimas**

Teorinė darbo dalis atskleidė, kad pagrindinė žmogiškųjų išteklių planavimo priežastis yra ekonomika. Jei darbas atliekamas gerai, darbo jėgos planavimas užkerta kelią gebėjimų trūkumui, padidina produktyvumą, sumažina darbo sąnaudas ir žymiai sutrumpina pateikimo į rinką laiką, nes reikiamas skaičius žmonių gali būti paskirtas į reikiamus vaidmenis tinkamu laiku. Darbo jėgos planavimas nustato reikiamas darbo jėgos kompetencijas, kurių reikia ne tik dabar, bet ir ateityje, o kompetencijų vertinimas

informuoja vadovybę apie reikiamų kompetencijų pasiūlą arba jos trūkumą darbo jėgoje (Berger ir Berger, 2017).

Žmogiškųjų išteklių planavimas taip pat nagrinėja platesnius klausimus, susijusius su žmonių įdarbinimo ir tobulėjimo būdais, siekiant pagerinti organizacijos efektyvumą. Todėl jis atlieka svarbų vaidmenį strateginiame žmogiškųjų išteklių valdyme. Žmogiškųjų išteklių planavimas neatsiejamas nuo organizacijos tikslų ir strategijų. Remiantis organizacijos tikslais ir strategijomis prognozuojama žmonių išteklių paklausa; kur tie ištekliai bus naudojami; atliekama esamų žmonių organizacijoje analizė; nustatomos vidaus ir išorės šaltinių pasiūlos galimybės; prognozuojami padariniai ir grįžtamasis ryšys; priimami sprendimai ir rengiami atitinkami planai.

Atlikta mokslinių šaltinių analizė parodė, kad žmogiškųjų išteklių planavimo proceso etapai susideda iš šių pagrindinių elementų: žmogiškųjų išteklių poreikio analizė → žmogiškųjų išteklių poreikio prognozavimas → žmogiškųjų išteklių planavimas → žmogiškųjų išteklių planavimo įgyvendinimas ir įvertinimas.

Iš esmės daugelis autorių (Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011), Armstrong (2006), Taylor (2022), Leatherbarrow ir Fletcher (2019), Noe ir kt. (2017) ir kt.), nagrinėtoje literatūroje pateikia tuos pačius planavimo aspektus, nurodydami, kad turi būti kontroliuojamas darbuotojų poreikis, vertinamas jų skaičius, žinios, įgūdžiai, atliekamas darbuotojų auditas ir nagrinėjami įvairūs parametrai, pavyzdžiui, patirtis, amžius, mokymosi ir tobulėjimo galimybės, potencialas ir pan.

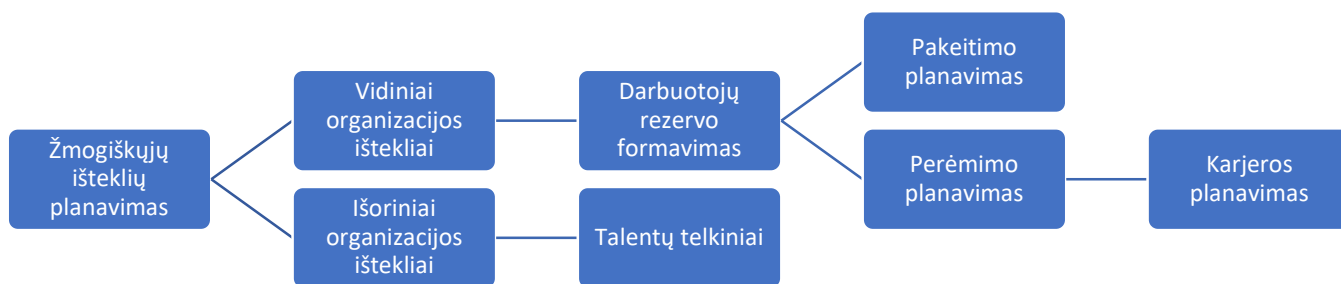
Žmogiškieji ištekliai gali būti telkiami iš vidaus ar išorės aplinkų. Darbo rotacija, šoniniai perkėlimai, užduočių perskirstymas, papildomas darbas – pagrindinės veiklos, kurios įtakoja vidinių išteklių pasirinkimą. Vidinis įdarbinimas yra labai ekonomiškasis, stiprina vidinę darbo rinką, motyvaciją ir įsitraukimą. Tačiau sumažina galimybę į organizaciją įnešti „šviežio kraujo“. Išoriniai organizacijai atneša naujų idėjų, požiūrių, tačiau tikėtinas ilgesnis jų adaptavimosi laikotarpis.

Pakeitimo ar pavadavimo planavimas leidžia užtikrinti tinkamą žmonių atsiradimą tinkamoje pozicijoje kritinėje situacijoje. Tam, kad pakeitimo planavimas būtų sėkmingas procesas, reikia nustatyti prioritetines pozicijas, įgūdžius, juos įvertinti, nustatyti reikalingas kompetencijas, sukurti planą jį vykdyti ir reguliariai vertinti.

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo metodika

Teorinėje darbo dalyje žmogiškųjų išteklių planavimas nagrinėtas remiantis procesais, kurių pagrindinis tikslas užtikrinti organizacijoje žmonių skaičių, galinčių prisiimti atsakomybę už svarbias pareigas kritiniais atvejais. Prioritetu tampa efektyvus turimų žmogiškųjų išteklių panaudojimas. Mokslinių šaltinių analizė išgrynino pagrindinius žmogiškųjų išteklių planavimo elementus (17 pav.), kurie užtikrina darbuotojų rezervą organizacijoje: pakeitimo planavimas, perėmimo planavimas, karjeros planavimas, talentų telkiniai.



17 pav. Tyrimo dalies modelis

*Žmogiškųjų išteklių planavimas* lygina dabartinę organizacijos būklę su jos ateities tikslais, tuomet nustato, kokius žmogiškųjų išteklių pokyčius ji turi atlikti, kad šie tikslai būtų pasiekti.

*Vidiniai arba išoriniai ištekliai* - daugelis didesnių privataus sektoriaus darbdavių, bando laisvas darbo vietas užpildyti viduje, prieš pradėdami ieškoti žmonių už organizacijos ribų. Vidiniai ištekliai pagrįsti jau turimais duomenimis apie įgūdžius ir potencialą. Telkiant personalą iš išorinės aplinkos, vyrauja naujų darbuotojų samda darbo rinkoje, arba iš kitų organizacijų, ar atitinkamų mokymo įstaigų.

*Personalo rezervas* – įvardinamas kaip perspektyvių, turinčių organizacinių gabumų, atsakingų, kompetentingų, iniciatyvių, kūrybiškų ir pan. darbuotojų grupė. Turint stabilų rezervą garantuojamas ir organizacijos valdymo stabilumas, greitai užimamos laisvos darbo vietos, darbuotojai ugdomi, vykdoma perspektyvių darbuotojų karjera, galimas laikinas pavadavimas.

*Pakeitimo planavimas* – tai tam tikrų „atsarginių kopijų“ nustatymo procesas, kad organizacijoje būtų žmonių, galinčių prisiimti atsakomybę už svarbias pareigas kritiniais atvejais. Asmenims, paaukštinimas

nežadamas, tačiau darbuotojai yra pasirengę užimti kritinę poziciją, kol organizacija suras tinkamą darbuotoją.

*Perėmimo planavimas* – tinkamas žmogiškojo kapitalo plėtojimas, kad jie būtų pajėgūs užimti lyderio pozicijas, tai pasiruošimas organizacijos ateičiai. Jį sudaro trys žingsniai: pagrindinių pareigų poreikio nustatymas, vidinių kandidatų analizė ir įvertinti bei atranka tu, kurie gali užimti pagrindines pareigas. Planuojant perėmimą derinamas darbo jėgos planavimas, pakeitimo planavimas ir darbuotojų ugdymas.

*Karjeros planavimas* – suteikia asmenims galimybę palyginti savo esamas kompetencijas su tomis, kurių reikia ateičiai. Norint sustiprinti tradicinį įpėdinio planavimą, reikalingi karjeros augimo planai.

*Talentų telkiniai* – paprastai kalbant, tai duomenų bazė, kurioje yra potencialūs kandidatai, galintys patenkinti tiesioginius ir ilgalaikius organizacijos poreikius. Šioje bazėje yra informacija apie kiekvieną potencialą, įskaitant asmens įgūdžius, vaidmenis, kuriuos jie galėtų užimti, ir tai, ar jie tinka vidinei organizacijos kultūrai. Talentų telkiniams dažniausiai naudojami išoriniai paieškos šaltiniai (gyvenimo aprašymai ar kita informacija apie ankstesnius kandidatus, buvę darbuotojai, absolventų organizacijos, įdarbinimo agentūros ir kt.).

**Tyrimo objektas** – žmogiškųjų išteklių planavimas X organizacijoje.

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti organizacijos žmogiškųjų išteklių planavimo esamą situaciją, identifikuoti problemas planavimo procese bei proceso tobulinimo galimybes.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti žmogiškųjų išteklių planavimo principus ir strategiją.
2. Atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų ir vadovų požiūrį į planavimą ir jo taikymą organizacijoje.
3. Pateikti žmogiškųjų išteklių planavimo gerinimo galimybes tiriamoje organizacijoje.

**Tyrimo instrumentas** - pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Kokybiniai tyrimai apibūdinami kaip sistemingi situacijos ar individų grupės tyrimai natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį jų paaiškinimą (Kardelis, 2005). Kokybinių tyrimų metodai yra lankstūs, orientuoti į interpretaciją, sutelkia dėmesį į situacijos ir elgesio ryšį, o ne į matavimus (Kardelis, 2005). Kokybinius tyrimus aprašančių autorių (Kardelis, 2005; Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008; Gaižauskienė, Valavičienė, 2016) teigimu, šis kokybinio tyrimo metodas, garantuoja didesnę patikimumą lyginant su anketiniu metodu. Siekiant nustatyti ir išanalizuoti personalo planavimo įgyvendinimo problemas buvo pasirinktas kokybinis tyrimas bei vienas šio tyrimo metodų – *pusiau struktūruotas interviu*. *Interviu* Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) apibūdina kaip bendravimo (angl. communication) tarp tyrėjo (duomenų rinkėjo) ir tyrimo dalyvio (duomenų teikėjo) formą, kur pokalbis vyksta užduodant klausimus ir



į juos atsakant. Interviu taikomas iš dalies struktūruotas klausimynas, kuriame iš anksto apsvarstomos pagrindinės pokalbio temos ir svarbiausi kiekvienos temos klausimai. Ši struktūra pasirenkama, nes yra lanksti ir galima reakcija į interviu eigą t.y. galimas klausimų eiliškumo, formuluotės keitimas, papildomų klausimų įtraukimas). „Laisvesnės struktūros klausimynas-gairės ne įspraudžia tyrimo dalyvius į griežtus klausimų rėmus, bet praplečia galimybes sužinoti apie naujas ir netikėtas idėjas, patirtį, požiūrius“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, psl. 112).

Pusiau struktūruotas interviu, kokybinio tyrimo metodas, pasitelkiamas siekiant išsiaiškinti darbuotojų patirtį ir asmeninę perspektyvą, atsižvelgiant į tai, kad susidūrimas su pandemija yra naujas reiškinys. Siekiama suvokti ir atrasti darbuotojų pakeičiamumo niuansus kritinėmis situacijomis. Tikslas surinkti informaciją iš kiekvieno tyrimo dalyvio asmeniškai, įsigilinant į jų patirtis ir perspektyvas, o vėliau palyginti ir apibendrinti gautus duomenis.

## 2.2. Tyrimo instrumentų aprašymas

Tyrimui parengtos klausimyno gairės – iš anksto numatyti interviu klausimai, kurie išskirstyti pagal 5 temas, pateikti 3 lentelėje.

*Bendrieji klausimai* – demografiniai dalyvių duomenys, kurie suteikia bendrą vaizdą apie organizacijoje dirbančius darbuotojus. Situacijos įvertinimas, siekiant išsiaiškinti ekstremalių situacijų (pvz. COVID-19 pandemija) ir valstybės politikos daroma įtaka organizacijai.

*Žmogiškųjų išteklių planavimo strategija organizacijoje* – šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip vykdomas žmogiškųjų išteklių planavimas organizacijoje, kokia yra planavimo strategija. Kokiose aplinkose ir kokius paieškos būdus pasitelkia darbuotojų paieškai atlikti.

*Darbuotojų planavimas pasitelkiant pavadavimo, parėmimo ir karjeros planus* – išsiaiškinti ar įmonėje naudojami pavadavimo ar įpėdinio numatymo planai. Atskleisti požiūrį į šiuos planus, taip pat atskleisti organizacijos karjeros planavimo galimybes ir principus.

*Talentų telkiniai ir jų panaudojimas organizacijos darbuotojų planavimo procese* – **klausimas skirtas personalo planavimo specialistams**, siekiant išsiaiškinti ar jie užsiima darbuotojų telkimu, taip pat išsiaiškinti požiūrį ir panaudojimo galimybes.

*Ateities perspektyva planavimo srityje* – šiuo klausimu siekiama atskleisti, vadovų ir personalo darbuotojų nuomonę, tobulintinas sritis ir pasiūlymus.

3 lentelė. Interviu klausimyno gairės

Tema	Klausimai
<b><i>Bendrieji klausimai</i></b>	<p>1. Demografiniai duomenys:</p> <p><i>Koks Jūsų amžius?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20-30 metų</li> <li>• 31-40 metų</li> <li>• 41-50 metų</li> <li>• 51-60 metų</li> <li>• 61-75 metai.</li> </ul> <p><i>Koks Jūsų išsilavinimas?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukštesnysis</li> <li>• Aukštasis</li> <li>• Kita</li> </ul> <p><i>Kiek laiko dirbate įmonėje?</i></p> <p>2. Ar buvo jaučiamas darbuotojų trūkumas pandemijos laikotarpiu? Jei taip, prašau nurodykite, kokių specialistų trūko labiausiai? Kaip tai atsiliepė paslaugų kokybei?</p> <p>3. Ar jaučiamas darbuotojų trūkumas dėl valstybės politikos (pvz.: infliacija, energetikos krizė, darbo kodekso pakeitimai)? Kaip tai įtakoja įmonės veiklą?</p>
<b><i>Žmogiškųjų išteklių planavimo strategija organizacijoje</i></b>	<p>1. Jūsų nuomone, kokių specialistų gali prireikti artimoje (iki 1 metų) ir tolimesnėje (3 metų) ateityje? Kas įmonėje yra atsakingas už personalo planavimą ilguoju ir trumpuoju periodu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip išsiaiškinamas personalo poreikis įmonėje?</li> <li>• Kaip dažnai ir kaip tai daroma?</li> <li>• Keliems metams į priekį planuojamas poreikis?</li> <li>• Kur patenka surinkta informacija?</li> </ul> <p>2. Kokia yra apsirūpinimo trūkstamais specialistais strategija?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip ieškoma reikiamų specialistų, planuojant ateities poreikius?</li> <li>• Kaip ieškoma specialistų, kai jų trūksta dabar?</li> <li>• Kaip ieškoma darbuotojų, kai jų reikia laikinai (susirgus, slaugant šeimos narį ir pan.)? Su kokiais sunkumais susiduriate šiame procese?</li> </ul>

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

<b>Darbuotojų planavimas pasitelkiant pavadavimo, parėmimo ir karjeros planus.</b>	1. Koks Jūsų požiūris į pavadavimo/ įpėdinio planus? Ar įmonėje yra naudojami šie planai? Jei taip, kaip dažnai jie peržiūrimi ir kas atsakingas už jų planavimą/vykdyimą? 2. Ar įmonėje vykdomas darbuotojų karjeros planavimas? Ar būtinas karjeros planavimas organizacijoje? Ar Jūs turite savo individualų karjeros planą?
<b>Talentų telkiniai ir jų panaudojimas organizacijos darbuotojų planavimo procese.</b>	Ar formuojamas talentų valdymas? Organizacijoje nuolat vyksta darbuotojų kaita, taip pat žmonės nedirbantys organizacijoje dažnai kreipiasi ieškodami darbo, įmonėje praktika atlieka studentai. Koks Jūsų požiūris į formuojamus talentų telkinius? Kokios galimybės talentų telkinių sukūrimui ir jų panaudojimui įmonėje?
<b>Ateities perspektyva planavimo srityje.</b>	Ką reikėtų daryti, jūsų nuomone, ateityje, kad nutikus nenumatytoms kritinėms situacijoms įmonė būtų pasiruošusi užpildyti laisvas darbo vietas?

### 2.3. Tiriamos organizacijos apibūdinimas ir tyrimo imties charakteristika

**Tiriamos organizacijos apibūdinimas.** Tyrimui atlikti pasirinkta viena įmonė – gamykla. Šioje gamykloje gaminamas bioetanolis, biodujos, elektros energija, šilumos energija, ekologiškos trąšos ūkininkams. Gamykla unikali visoje Europos sąjungoje – vienintelė sujungė bioetanolio, biodujų, elektros, šiluminės energijos gamybos procesus į vieną grupę. Taikydama LEAN metodologiją optimizuoja kaštus ir veikia visiškai be jokių atliekų, vietoj jų gaunamos vertingos organinės trąšos, kurios vis plačiau naudojamos žemės ūkyje. Visa gaminama produkcija – ekologiška. Pagrindinė įmonės veiklos sritis – bioetanolio gamyba, kurio minimali koncentracija 99,5 % pagal tūrį, jis gaminamas iš atsinaujinančios augalinės žaliavos (grūdų). Iš bioetanolio gaminami du produktai:

1. *Dehidratuotas ir denatūruotas etilo alkoholis, kurį sumaišius su mineralinės kilmės degalais (benzinu A95) gaunamas dehidratuotas ir denatūruotas etilo alkoholis (DDEA), kuris kaip biologinės kilmės priedas maišomas į benziną.* Kiekviename degalinėje pirktaime litre benzino įmaišyti 10 proc. bioetanolio (DDEA).
2. *Biologinės kilmės alternatyvūs degalai vidaus degimo varikliams (E85).* Šie degalai susideda iš 85 % bioetanolio ir 15 % A95 benzino. E85 – tai aplinką tausojantys degalai. Juos naudojant į atmosferą išskiriama 80 proc. mažiau anglies dvideginio – šilumą sulaikančių dujų, kurios sukuria vadinamąjį „šiltnamio efektą“, negu naudojant įprastinį kūrą.

Po bioetanolio gamybos likę žlaugtai maišomi su papildomomis organinėmis medžiagomis ir biodujų reaktoriuose biologinio proceso metu gaminamos biodujos. Iš po biodujų gamybos gauta biomasė naudojama įvairioms trąšoms (organinėms, kompostinėms).

**Tiriamųjų kontingentas:**

- įmonės vadovai ir personalo specialistai.

**Tyrimo imtis.** Įmonėje dirba 14 vadovų, iš kurių 9 turi jiems pavaldžių darbuotojų (įmonės valdymo struktūra pateikta 1 priede). Tyrimo tikslas ne apklausti kuo daugiau respondentų, o išsiaiškinti darbuotojų patirtį ir asmeninę perspektyvą, todėl pasirinkta kokybinio tyrimo imtis – 9 vadovai, kadangi jie turi didžiausią ryšį su įmonės darbuotojais ir valdo darbuotojų planavimo procesus.

**Tyrimo imties charakteristika.** Interviu dalyvavo 9 informantai. Pagal išsilavinimą ir amžių jie pasiskirstė taip – 6 turintys aukštąjį išsilavinimą ir patenkantys į 31-40 m. amžiaus ribą, 2 – turintys aukštąjį išsilavinimą ir patenkantys į 41-50 m. amžiaus ribą ir 1 aukštesnįjį išsilavinimą ir patenkantis į 23-30 m. amžiaus ribą. Apklaustųjų darbo stažo organizacijoje vidurkis – 10 metų. Visi apklaustieji užimantys vadovo pareigas įmonėje ir turintys jiems pavaldžius darbuotojus. Kokybiniame tyrime dalyvavo įvairiomis demografinėmis charakteristikomis pasižymintys respondentai.

4 lentelė. Demografinės respondentų charakteristikos

Požymis		Informantai
Amžius	23-30	1
	31-40	6
	41-50	2
	51-60	
	60-75	
Išsilavinimas	Aukštesnysis	1
	Aukštasis	8
Darbo stažas	6	1
	7	1
	10	3
	11	1
	12	1
	14	1
	15	1

*Sudaryta darbo autorės pagal apklausos duomenis.*

**Tyrimo eiga.** Interviu buvo atliktas su padalinių vadovais ir personalo specialiste, siekiant išsiaiškinti organizacijos žmogiškųjų išteklių planavimo esamą situaciją, identifikuoti problemas planavimo procese

bei proceso tobulinimo galimybes. Tyrimas buvo atliktas 2023 m. kovo mėnesį. Išsigryninus tyrimo instrumentus ir sudarius interviu klausimyno gaires paprašiau įmonėje atlikti tyrimą, susitariau dėl tyrimo laiko. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tema ir tikslu. Sutartomis dienomis buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu, pokalbiai truko nuo 12 iki 30 minučių. Duomenys buvo užrašinėjami ranka. Kokybinio tyrimo metu nebuvo jokių trikdžių, viskas vyko sklandžiai.

**Duomenų apdorojimas.** Pusiau struktūruoto interviu duomenys pateikiami lentelėse ir aprašomąja forma. Interviu duomenims susisteminti ir apdoroti naudojama turinio (content) analizė.

### 3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Visiems informantams buvo suteikti kodiniai pavadinimai nuo R1 iki R9. Atsakymų turinys nagrinėjamas analizės pagalba, išskiriant kategorijas, kurių teiginius sieja panašumo kriterijus. Tyrimo interviu atsakymai skirstomi pagal panašius teiginius, išskiriant papildomas kategorijas. Atlikus turinio analizę buvo išskirtos 5 kategorijos pagal interviu klausimyną. Šias kategorijas sudaro 23 pirminių ir 55 antrinės subkategorijos bei 127 teiginiai, paimti ir sugrupuoti. Atsakymai pateikiami neredaguoti. Visi informantų atsakymai pateikiami 2 priede. Toliau tikslinga atlikti analizę, remiantis išskirtomis kategorijomis ir sugrupuotais atsakymais.

#### 3.1. Ekstremalios situacijos ir valstybės politikos daroma įtaka organizacijai

Norint nagrinėti darbuotojų planavimo svarbą ir galimybes, pirmiausia reikia įvertinti asmeninę darbuotojų perspektyvą dėl galimai buvusios problemos pandemijos laikotarpiu organizuojant darbus ir valdant darbuotojų srautus. Tyrimas pradėtas situacijos įvertinimu, siekiant išsiaiškinti ekstremalių situacijų (pvz. COVID-19 pandemija) ir valstybės politikos daromą įtaką organizacijai. Tyrimo dalyviams buvo užduoti klausimai, ar jaučiamas darbuotojų trūkumas dėl pandemijos ir valstybės politikos ir kaip tai atsiliepia organizacijos veiklai.

Didžioji dalis apklaustųjų teigia, kad buvo jaučiamas **darbuotojų trūkumas** „*Labiausiai trūko ne naujų darbuotojų, o esamų*“ (R6). Informantai įvardija pagrindines specialybes darbuotojų, kurių poreikis buvo didžiausias. Didžiausias atsakymų pasikarojimas pastebimas kalbant apie operatorių trūkumą: „*Jei reikėtų išskirti, manau, labiausiai trūko operatorių (gamybos darbuotojų)*“ (R2; R3; R4; R6; R8; R9.). Vienas iš informantų (R4) nurodo, kad nebuvo jaučiamas didesnis nei paprastai darbuotojų trūkumas, tačiau įvardiją problemą, kad visus metus, nepaisant ekonominės situacijos valstybėje, gamyboje operatorių kaita yra didelė: „*Trūko gamyboje operatorių, ten ir šiaip didžiausia darbuotojų kaita, neįprastos darbo sąlygos (naktinis darbas, slenkantis grafikas, sudėtingi procesai, kurie ne visi automatizuoti ir pan.)*“ (R4). Taip pat buvo įvardijamas vadybininkų, chemikų ir buhalterijos specialistų trūkumas: „*Dėl stipriai išaugusios dezinfekcinių priemonių paklausos pandemijos pradžioje buvo laikinai išaugęs darbuotojų poreikis - vadybininkų, gamybos darbuotojų, chemikų ir buhalterijų*“ (R3); „*Trūko žmonių, kurie galėtų dirbti pardavimų srityje, nes išaugo pardavimų ir klientų skaičius*“ (R1). Susisteminius duomenis, galima matyti, kad 8 iš 9 apklaustųjų, visgi, nurodo, kad darbuotojų trūkumas įmonėje buvo jaučiamas.

5 lentelė. Informantų nuomonė apie darbuotojų trūkumą pandemijos laikotarpiu

Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Taip, jaučiamas	<i>Kolektyve buvo trūkumas mechanikų.</i>	R7
	<i>Labiausiai trūko ne naujų darbuotojų, o esamų. Jei reikėtų išskirti, manau, labiausiai trūko operatorių.</i>	R6
	<i>Trūko žmonių, kurie galėtų dirbti pardavimų srityje, nes išaugo pardavimų ir klientų skaičius.</i>	R1
	<i>Dėl stipriai išaugusios dezinfekcinių priemonių paklausos pandemijos pradžioje buvo laikinai išaugęs darbuotojų poreikis - vadybininkų, gamybos darbuotojų, chemikų ir buhalterijų.</i>	R3
	<i>Taip. Didžiausias darbuotojų trūkumas buvo jaučiamas gamyboje (pamainose).</i>	R2; R8; R9
	<i>Trūko gamyboje operatorių, ten ir šiaip didžiausia darbuotojų kaita, neįprastos darbo sąlygos (naktinis darbas, slenkantis grafikas, sudėtingi procesai, kurie ne visi automatizuoti ir pan.).</i>	R4
NE, neįaučiamas	<i>Didesnis nei paprastai - ne.</i>	R4, R5

*Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.*

Nagrinėjant pandemijos **įtaką** pačiai **įmonės veiklai** pastebėta, kad informantai išskiria du pagrindinius aspektus: žmogiškojo resurso trūkumą: „Sunku užtikrinti sklandų darbą su mažesniu žmonių kiekiu“ (R7); „Buvo sudėtinga išlaikyti reikiamą žmonių kiekį“ (R6), bei didesnę darbo krūvį: „Darbuotojams teko didesnis darbo krūvis arba ilgesnės darbo valandos“ (R3); „Padalinių vadovai buvo priversti dirbti pamainose vietoj trūkstamų darbuotojų“ (R2). Pastebėtina, kad nei vienas informantas neįvardija įmonės veiklai įtakos turėjusio veiksnio, kalbant apie gamybinius ir darbo rezultatus, iš pateiktų atsakymų galima daryti išvadą, kad darbuotojų trūkumas sukėlė nepatogumų įmonės darbuotojams, jų emocinei ir fizinei būklei, tai atspindi išsakytas komentaras: „Nors įmonės rezultatams tai neigiamos įtakos neturėjo, darbuotojai jautėsi tiek fiziškai tiek emociškai pavargę“ (R3).

6 lentelė. Įtaka įmonės veiklai

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Įtaka įmonės veiklai	Darbuotojų trūkumas	<i>Sunku užtikrinti sklandų darbą su mažesniu žmonių kiekiu.</i>	R7
		<i>Buvo sudėtinga išlaikyti reikiamą žmonių kiekį.</i>	R6
	Didesnis darbo krūvis	<i>Darbuotojams teko didesnis darbo krūvis arba ilgesnės darbo valandos. Nors įmonės rezultatams tai neigiamos įtakos neturėjo, darbuotojai jautėsi tiek fiziškai tiek emociškai pavargę.</i>	R3
		<i>Padalinių vadovai buvo priversti dirbti pamainose vietoj trūkstamų darbuotojų.</i>	R2
		<i>Darbuotojams teko didesnis darbo krūvis arba ilgesnės darbo valandos.</i>	R8; R9

*Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.*

Keturi apklaustieji nurodo, kad **darbuotojų trūkumo dėl valstybės politikos** jie nepajuto ( R1; R3, R5 ir R7), likę apklaustieji išskiria dvi sritis, kuriose jaučiama įtaka: didesnio atlygio poreikis „*Dalis darbuotojų išeina iš darbo dėl didesnio atlyginimo*“ (R6; R8); „*Žmonės ieškosi papildomų darbų*“ (R4) ir darbuotojų trūkumas dėl tėvadienių ir tėvystės atostogų ilginimo: „*Pajutome, kad vyrai uždirbantys didesnius atlyginimus išeina tėvystės atostogų 1 arba 2 metams*“ (R2).

7 lentelė. Informantų nuomonė apie darbuotojų trūkumą dėl valstybės politikos

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
<b>Valstybės politikos (pvz.: infliacija, energetikos krizė, darbo kodekso pakeitimai) įtaka.</b>	<b>Nejaučiamas</b>	<i>Kol kas padalinyje trūkumo nejaučiame.</i>	R1, R3, R5, R7
	<b>Didesnio atlygio poreikis</b>	<i>Dalis darbuotojų išeina iš darbo dėl didesnio atlyginimo.</i>	R6; R8
		<i>Žmonės ieškosi papildomų darbų, tačiau pažymėtina, kad mūsų įmonė rinkoje nėra mažiausiai mokantis darbdavys ir peržiūrimi atlyginimai bent kartą per metus duoda stabilumo ir saugumo rezultatą.</i>	R4
	<b>Darbuotojų stygius juntamas dėl tėvadienių ir tėvystės atostogų ilginimo.</b>	<i>Pajutome, kad vyrai uždirbantys didesnius atlyginimus išeina tėvystės atostogų 1 arba 2 metams.</i>	R2
		<i>Tėvystės atostogų išeina vyrai, įmonėje tokių atvejų turime jau du.</i>	R9

Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.

Išskiriamos trys pagrindinės sritys, kurias įtakoja **valstybės politikos pokyčiai įmonės veiklai** ir darbuotojams. Viena iš jų – sąnaudų didėjimas, kuris formuojasi iš papildomų žmonių poreikio: „*Dėl tėvadienių ir tėvystės atostogų ilginimo prireikė priimti vieną papildomą darbuotoją, nes trumpėja darbas 1 pamaina*“ (R2) ir „*Didėjančios sąnaudos darbo užmokesčiui*“ (R4). Šioje vietoje galima pastebėti, kad informantas R4 įvertina ir tam tikrus sutaupymus: „*tačiau tuo pačiu taupoma naujoko mokymams (gamyboje jų trukmė nuo pusmečio iki kelių metų)*“ (R4). Informantas (R9) pastebi įtaką ir darbuotojų emocinei būklei, žmonės nori uždirbti daugiau, kad padengtų padidėjusius kaštus. Apibendrintai, galima teigti, kad bendras įmonės sąnaudų biudžetas didėja, nes didėja kaštai atlyginimams ir papildomiems etatams, tačiau vertinant ir saugant esamus darbuotojus įmonė apsisaugo nuo papildomų sąnaudų priimant ir apmokant naujus darbuotojus.



8 lentelė. Valstybės politikos įtaka įmonės veiklai

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Įtaka įmonės veiklai	Sąnaudų didėjimas	<i>Didėjančios sąnaudos darbo užmokesčiui, tačiau tuo pačiu taupoma naujoko mokymams (gamyboje jų trukmė nuo pusmečio iki kelių metų).</i>	R4
Įtaka įmonės veiklai	Papildomų žmonių poreikis	<i>Dėl tėvadinių ir tėvystės atostogų ilginimo prireikė priimti vieną papildomą darbuotoją, nes trumpėja darbas 1 pamaina.</i>	R2
	Emocinis nestabilumas	<i>Didėjanti infliacija "erzina" darbuotojus, jie nori uždirbti didesnius atlyginimus, kad galėtų padengti padidėjusius kaštus (energetika, paskolos, maisto krepšelis).</i>	R9

*Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.*

Apibendrinus tyrimo dalyvių atsakymus galima teigti, kad pandemijos laikotarpiu įmonėje buvo jaučiamas darbuotojų trūkumas, nors įmonės gamybiniais ir komerciniais rezultatais įtakos tai neturėjo, darbuotojai jautėsi pavargę dėl stipriai padidėjusio darbo krūvio ir dirbamų valandų. Valstybės politikos įtaka, kuri jaučiama organizacijoje - didesnio atlygio poreikis ir darbuotojų trūkumas dėl tėvadinių ir tėvystės atostogų ilginimo, bei vis dažnesnio vyrų pasirinkimo išeiti tėvystės atostogų vieneriems arba dvejiems metams.

### 3.2. Žmogiškųjų išteklių planavimo strategija

Šioje klausimų kategorijoje siekiama išsiaiškinti kaip vykdomas žmogiškųjų išteklių planavimas organizacijoje, kokia yra planavimo strategija: ar atliekama esamų žmonių organizacijoje analizė; kokiose aplinkose ir kokius paieškos būdus pasitelkia darbuotojų paieškai atlikti; kas priima sprendimus ir ar rengiami atitinkami planai.

Nagrinėjant **specialistų poreikį** artimoje vienerių metų ir trejų metų perspektyvoje galima išskirti tris pagrindines sritis. Didėjant įmonei, plečiant jos veiklą, diegiant naujausias technologijas ir valdant sudėtingus procesus, informantai (R1, R2, R3, R4; R8; R9) numato poreikį inžinerinio išsilavinimo žmonių (informacinių technologijų, mechanikos inžinierių, elektros inžinierių, gamybos inžinierių). Didėjant gamybos apimtims lygiagrečiai didėja ir realizacija, todėl antra kategorija reikalingų specialistų – vadybinį raštingumą turintys asmenys: „*Tarptautinės prekybos specialistų, pardavimų vadybininkų*“ (R1). Trečioji kategorija reikalingų specialistų, poreikis išreiškiamas artimiausiu metu, - pagalbiniai darbuotojai, kuri sąlygoja įmonės darbo sezoniškumas: „*Grūdų priėmimo sezonui priimame laikinų darbuotojų grūdų laboratorijoje*“ (R4). Bandant atsakyti į klausimą, kokių specialistų prireiks, informantas R6, pateikia

įžvalgas dėl ieškomų žmonių patikimumo ir atliekamo darbo kokybės: „*Sunkiausia rasti paprastą darbą dirbančių žmonių, kurie jaustų atsakomybės jausmą ir nebūtų tinginiai*“ (R6). Informantai atsižvelgdami į ateities perspektyvas vertina ir įmonės lokaciją: „*Mažuose miesteliuose yra daug žmonių, kurie geba dirbti nekvalifikuotą darbą, tačiau sudėtingesnių procesų valdyti negali*“ (R1).

9 lentelė. Specialistų poreikis įmonėje

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Specialistų poreikis 1 ir 3 metų laikotarpyje	Inžinierinis išsilavinimas	<i>Operatorių, chemikų. Mažuose miesteliuose yra daug žmonių, kurie geba dirbti nekvalifikuotą darbą, tačiau sudėtingesnių procesų valdyti negali.</i>	R1
		<i>Kadangi viskas yra automatizuojama ir eina link robotizacijos, ateityje, manau, išliks labai didelis poreikis automatikų, IT specialistų.</i>	R1
Specialistų poreikis 1 ir 3 metų laikotarpyje	Inžinierinis išsilavinimas	<i>Artimiausiu metu gali prireikti operatorių. Ateityje manau išaugs inžinierių, mechanikų ir elektrikų poreikis.</i>	R3
		<i>Didžiausias trūkumas turbūt išliks inžinierinio išsilavinimo žmonių, kurie dirba gamyboje.</i>	R2; R8; R9
		<i>Tikrai prireiks gamybos darbuotojų dėl "pastoviosios" kaitos ar pokyčių karjere bei dėl plėtros. Chemikai laboratorijoje keičiasi bent 1-2 darbuotojai/per metus.</i>	R4
	Pagalbiniai darbuotojai	<i>Artimiausiu metu gali prireikti pagalbinių darbuotojų.</i>	R3
		<i>Grūdų priėmimo sezonui priimame laikinų darbuotojų grūdų laboratorijoje.</i>	R4
	Vadybinis išsilavinimas	<i>Tarptautinės prekybos specialistų, pardavimų vadybininkų.</i>	R1
	<i>Sunkiausia rasti paprastą darbą dirbančių žmonių, kurie jaustų atsakomybės jausmą ir nebūtų tinginiai.</i>	R6	

Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.

**Personalo planavimas.** Informantas (R4) įvardina kelis planavimo proceso etapus. Vienas jų – tendencijų stebėjimas kalbant apie nepanaudotas atostogų dienas, sveikatos būklę, metinių pokalbių rezultatus. Kitas įvardijamas planavimo proceso etapas – reikalingų specialistų numatymas dėl plėtros, investicijų, veiklos efektyvinimo ir modernizavimo projektus. Analizuojant informantų atsakymus galima išskirti du atsakingų asmenų blokus. Pirmasis jų – personalo vadovas: „*Įmonėje už personalo išlaikymą ir kaitos mažinimą yra atsakingas personalo vadovas*“ (R5; R7), antrasis – padalinių vadovai (R2; R4, R6). Matomas ryšys tarp padalinių vadovų ir personalo skyriaus: „*Atsakingi įmonių vadovai, kurie organizuoja plėtros projektus bei padalinių vadovai, kurie tiesiogiai organizuoja darbus. Informacija dalinamasi su personalu*“ (R4).

10 lentelė. Personalo planavimo atsakingi asmenys

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Personalo planavimo atsakingi asmenys	Personalo vadovas	<i>Įmonėje už personalo išlaikymą ir kaitos mažinimą yra atsakingas personalo vadovas.</i>	R5, R7
		<i>Turime personalo vadovę, kuri rūpinasi darbuotojų poreikiu ir priėmimu.</i>	R9
		<i>Planavimas ilguoju (3 m.) periodu nėra fiksuojamas. Trumpuoju (iki metų) yra numanomas ir aptariamasis dėl plėtros, investicijų, veiklos efektyvinimo ar modernizavimo projektus. Taip pat stebimos tendencijos: atostogų likučio didėjimas/mažėjimas, ligų ir sveikatos būklė, rezultatai po metinių pokalbių ir pan.</i>	R4
	Padalinių vadovai	<i>Dėl darbuotojų plėtros, naujų darbo vietų poreikio yra atsakingas skyriaus vadovas.</i>	R2
		<i>Atsakingi įmonių vadovai, kurie organizuoja plėtros projektus bei padalinių vadovai, kurie tiesiogiai organizuoja darbus. Informacija dalinamasi su personalu.</i>	R4
		<i>Personalo planavimas yra tiesioginio vadovo ir gamyklos vadovo jurisdikcijoje.</i>	R6
		<i>Už reikiamų darbuotojų planavimą ir poreikį atsakingi padalinio vadovai.</i>	R8

*Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.*

**Personalo poreikio išaiškinimas.** Išanalizavus ir suskirsčius informantų atsakymus galima išskirti tris poreikio išaiškinimo būdus. Personalo poreikis peržiūrimas planuojant plėtrą ir naujus projektus: „Poreikis yra išsigrūdinamas vadovų lygmenyje planuojant plėtrą ir naujas strategines kryptis“ (R2); „Poreikis yra numanomas ir aptariamasis dėl plėtros, investicijų, veiklos efektyvinimo ar modernizavimo projektus“ (R4), taip pat darbuotojų skaičius ir jų atsakomybės peržiūrimos tuomet, kai darbuotojai nebetinkamai atlieka jiems paskirtus darbus dėl per didelio darbo krūvio: „Kai darbuotojas perdega ir yra ant ribos išeiti iš darbo“ (R3); „Principas yra toks - jei nespėji su darbais, tuomet ieškoma pagalba. Stengiamasi "užgesinti gaisrą"“ (R1). Ir trečioji poreikio numatymo perspektyva – darbų sezoniškumas. Poreikis numatomas remiantis ankstesnių metų patirtimi: „Esant sezoniniams darbams - darbuotojų poreikis vertinamas žinant planuojamą darbo krūvį sezono metu ir remiantis ankstesnių metų poreikiu“ (R8).

11 lentelė. Personalo poreikio išaiškinimas

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Poreikio išaiškinimas	Plėtros planavimas	<i>Būna du variantai: 1. Poreikis yra išsigryninamas vadovų lygmenyje planuojant plėtrą ir naujas strategines kryptis 2. Kai darbuotojas perdega ir yra ant ribos išeiti iš darbo</i>	R2
		<i>Personalo poreikis dažniausiai atsiranda esamiems darbuotojams nebesusitvarkant su esamu darbo krūviu (dėl naujų projektų, vykdančių įmonės plėtrą, keičiant strategiją) arba dėl tam tikrų darbų sezoniškumo.</i>	R3
		<i>Poreikis yra numanomas ir aptariamas dėliojant plėtros, investicijų, veiklos efektyvinimo ar modernizavimo projektus.</i>	R4
	Darbų sezoniškumas	<i>Esant sezoniniams darbams - darbuotojų poreikis vertinamas žinant planuojamą darbo krūvį sezono metu ir remiantis ankstesnių metų poreikiu.</i>	R8
		<i>Personalo poreikis dažniausiai atsiranda esamiems darbuotojams nebesusitvarkant su esamu darbo krūviu (dėl naujų projektų, vykdančių įmonės plėtrą, keičiant strategiją) arba dėl tam tikrų darbų sezoniškumo.</i>	R3
	Darbo krūvis	<i>Kai darbų daug tada ir poreikis atsiranda.</i>	R5
		<i>Principas yra toks - jei nespėji su darbais, tuomet ieškoma pagalba. Stengiamasi "užgesinti gaisrą", bet nėra ilgalaikio planavimo.</i>	R1
		<i>Būna du variantai: 1. Poreikis yra išsigryninamas vadovų lygmenyje planuojant plėtrą ir naujas strategines kryptis 2. Kai darbuotojas perdega ir yra ant ribos išeiti iš darbo</i>	R2

Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.

Tiek nustatant patį personalo poreikį, tiek jo dažnumą, matomos tos pačios tendencijos, poreikis peržiūrims tik tuomet, kai darbuotojai nebesusitvarko su darbo krūviu arba praddami nauji projektai, kurie reikalauja didesnių žmogiškojo kapitalo sąnaudų.

12 lentelė. Poreikio nustatymo dažnumas

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Poreikio nustatymo dažnumas	Nauji projektai	<i>Personalo poreikio klausimas atnaujinamas pradėdant vykdyti naujus projektus.</i>	R3; R8
	Darbo kokybė ir greitis	<i>Poreikis išsiaiškinamas tiesioginiams vadovams stebint darbuotojų darbo krūvį ir savijautą, analizuojant darbų atlikimo greitį ir jų kiekį. Šis vertinimas atliekamas nuolat.</i>	R3
	Peržiūrima kasmet	<i>Reikiamų žmonių skaičius aptariamas, manau, kiekvienais metais, nebent atsiranda daug papildomų darbų ar įrangos.</i>	R6

Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.

Padalinių vadovai planuoja ir ruošia informaciją, kurioje pateikia numatomą darbo krūvį, atliekamas funkcijas: „*Atsiradus numanomam poreikiui paruošiama "gynimo" informacija: krūvis, funkcija ir pan.*“ (R4); „*Poreikis išsiaiškinamas tiesioginiams vadovams stebint darbuotojų darbo krūvį ir savijautą, analizuojant darbų atlikimo greitį ir jų kiekį*“ (R3). Informanto R4 teigimu stebimos ir tam tikros tendencijos, kurios susiję su darbuotojų savijauta, atostogomis bei metinių pokalbių rezultatais.

13 lentelė. Planavimo procesas

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Planavimo procesas	Darbo krūvio ir funkcijų nustatymas	<i>Atsiradus numanomam poreikiui paruošiama "gynimo" informacija: krūvis, funkcija ir pan.</i>	R4
		<i>Poreikis išsiaiškinamas tiesioginiams vadovams stebint darbuotojų darbo krūvį ir savijautą, analizuojant darbų atlikimo greitį ir jų kiekį.</i>	R3
	Vidinio judėjimo analizė	<i>Stebimos tendencijos: atostogų likučio didėjimas/mažėjimas, ligų ir sveikatos būklė, rezultatai po metinių pokalbių ir pan.</i>	R4

*Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.*

Informantai (R1; R2; R7; R8; R9) nurodo, kad visa informacija susijusi su poreikiu, jo nustatymu, planavimu ir pokyčiais patenka į personalo skyrių/ pas personalo vadovą. Vienas apklausos dalyvis įvardino, kad planuojami pokyčiai ir poreikis yra numatomas biudžete: „*Paprastai etatų skaičius ir jų biudžetas planuojamas metų pabaigoje dėl sekančių metų ir tai patenka į biudžetą*“ (R4).

14 lentelė. Informacijos apie poreikį sisteminimas

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Informacijos apie poreikį sisteminimas	Personalo skyrius	<i>Į personalo skyrių.</i>	R1, R2; R8; R9
		<i>Informacija dalinamasi su personalu nedelsiant, kad uždengti atsiradusį poreikį. Paprastai etatų skaičius ir jų biudžetas planuojamas metų pabaigoje dėl sekančių metų ir tai patenka į biudžetą.</i>	R4
		<i>Tai gali atsakyti personalo vadovė.</i>	R7

*Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.*

**Žmogiškųjų išteklių apsirūpinimo strategija.** Pagrindinis personalo poreikių prognozavimo procesas - **poreikio išaiškinimas**: „*Pirmiausia - išsiaiškinti poreikį ir jo priežastis. Išsigryninti kokie yra specialistui keliami reikalavimai ir ką galime jam pasiūlyti (pastovus atlyginimas, kintami priedai, kitos naudos)*“ (R3); Vėliau seka tokie žingsniai kaip specialisto **paieška**: „*Kuo greičiau surasti reikalavimus*

atitinkantį specialistą“ (R3); „Personalas gauna poreikį, padeda rinkti informaciją ir, esant patvirtinimui, užpildo trūkumą“ (R4), **atranka:** „padalinio vadovas suformuluoja reikalavimus ieškomam darbuotojui ir informacija perduodama personalo vadovui, kuris vykdo atranką“ (R6) ir **mokymai:** „Tikslas apmokyti dirbti per kuo trumpesnę laiką“ (R3).

15 lentelė. Poreikio išaiškinimas

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Apsirūpinimo trūkstamais specialistais strategija	Poreikio išaiškinimas	<i>Pirmiausia - išsiaiškinti poreikį ir jo priežastis. Išsigininti kokie yra specialistui keliami reikalavimai ir ką galime jam pasiūlyti (pastovus atlyginimas, kintami priedai, kitos naudos); Kuo greičiau surasti reikalavimus atitinkantį specialistą (naudojantis darbo skelbimų portalais, darbuotojų rekomendacijomis ir kt.); Tikslas apmokyti dirbti per kuo trumpesnę laiką</i>	R3
		<i>Personalas gauna poreikį, padeda rinkti informaciją ir, esant patvirtinimui, užpildo trūkumą.</i>	R4
		<i>Pas vadovą pasitvirtinama nauja darbuotojo pozicija. Tada padalinio vadovas suformuluoja reikalavimus ieškomam darbuotojui ir informacija perduodama personalo vadovui, kuris vykdo atranką.</i>	R6
		<i>Svarbiausia suprasti poreikį, jį įvardinti, suformuoti atsakomybes ir ieškoti.</i>	R8

Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.

Įmonėje **darbuotojų paieška** atliekama naudojantis vidiniais ir išorės resursais. Kalbant apie vidinius resursus, susisteminius informantų pateiktus atsakymus, išsiskiria keturios pagrindinės kategorijos: darbuotojai įmonėje yra „auginami“, skatinami mokytis ir tobulėti: „Auginami seniau įmonėje dirbantys žmonės turintys potencialo“ (R1). Didelis dėmesys teikiamas esamų darbuotojų rekomendacijoms. Informacija dalijamasi susirinkimų metu ar vidiniame intranete. Informantų (R1; R3; R4) teigimu įmonėje yra suformuota piniginė skatinimo programa, siūlomos premijos už sėkmingai rekomenduotus ir įdarbintus žmones. Trečioji - personalo specialisto turima duomenų bazė, kurioje yra informacija apie ankstesnius pretendentes, kurie dėl tam tikrų priežasčių nebuvo pasirinkti anksčiau: „Personalas turi duomenų bazę, kuri peržiūrima pirmiausiai ir perklausiami nepasirinkti darbuotojai ankstesniuose darbo pokalbiuose (gal neįsidarbino, o jei įsidarbino, gal nori pas mus persidarbinti)“ (R4). Taip pat nepamirštami ir buvę darbuotojai, tai aktualu ypatingai sezono metu, kuomet ieškoma papildomų žmonių ir prioritetas teikiamas jau dirbusiems ir turintiems patirties.

16 lentelė. Žmogiškųjų išteklių paieška

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Paieška naudojantis vidiniais resursais	Auginami seniau įmonėje dirbantys žmonės	<i>Auginami seniau įmonėje dirbantys žmonės turintys potencialo</i>	R1
		<i>Pirmenybė - iš esamo kolektyvo (karjeros galimybės) rato.</i>	R4
		<i>Pirmiausia naujas pozicijas užimti ieškoma iš jau esančių žmonių rato. Jei yra toks, kuris turi potencialo.</i>	R8
	Darbuotojų rekomendacijos	<i>Ieškoma darbuotojų per pažįstamus. Siūloma premija už rekomendacijas, ieškoma potencialo vidinėje įmonės aplinkoje.</i>	R1
		<i>Skatinama pinigais rekomenduoti komandos papildymą iš draugų ir/ar artimųjų, pažįstamų rato;</i>	R4
		<i>Paieška skelbiama įmonės vidiniame tinkle, specialistų poreikis pristatomas kasdieniauose susirinkimuose, į paiešką įtraukiant esamus darbuotojus. Padėjus surasti naują kolegą, darbuotojams išmokamos premijos.</i>	R3
	CV bankas iš praeitų paieškų	<i>Personalas turi duomenų bazę, kuri peržiūrima pirmiausiai ir perklausiami nepasirinkti darbuotojai ankstesniuose darbo pokalbiuose (gal neįsidarbino, o jei įsidarbino, gal nori pas mus persidarbinti).</i>	R4
		<i>Turimas CV bankas iš praeitų paieškų.</i>	R6
	Buvę darbuotojai	<i>Kalbinami buvę darbuotojai.</i>	R6
		<i>Dėl sezoninio darbo pozicijų pirmiausia susisiekiama su anksčiau dirbusiais darbuotojais; Jei reikia ieškoti naujo darbuotojo sezoniniam darbui, visuomet atsižvelgiama į darbuotojo perspektyvą įmonėje likti ilgesniam laikui ir jo gebėjimui mokytis/universalumui.</i>	R3
Paieška naudojantis išoriniais resursais	Paieška viešojoje erdvėje	<i>Reklama, viešojoji komunikacija, vykstama į universitetus, pateikiami skelbimai.</i>	R1
		<i>Ieškoma paieškos portaluose, socialiniuose tinkluose, vietos laikraščiuose talpinant skelbimą, agentūros.</i>	R4; R9
		<i>Naudojantis darbo skelbimų portalais.</i>	R3; R5
		<i>Kreipiamasi į įdarbinimo agentūras.</i>	R6
		<i>Darbuotojų paieška vykdoma pasitelkiant CV.lt, Facebook, universitetai, atrankų agentūros, Atrankų agentūros dažniausiai naudojamos vadovų atrankoms.</i>	R2
	Dalyvavimas renginiuose	<i>Stengiamasi daugiau didinti įmonės žinomumą universitetų lygmenyje. Priimti studentus praktikai, vėliau įtraukti juos į potencialių darbuotojų sąrašus. Dalyvaujant universitetų renginiuose. Didesnė reklama socialinėse media kanaluose su nuveiktais darbais (Facebook, LinkedIn).</i>	R2
<i>Dalyvavimas bendruomenės gyvenime (kad būtume matomi ir žinomi), dalyvavimas parodose, karjeros dienose ir t.t.</i>		R4	

Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.

Lygiagrečiai paieškai viduje, įmonė darbuotojų ieško ir už jos ribų. Išoriniai resursai naudojami dvejopai – paieškai ir žinomumui didinti. Didžioji dalis apklaustųjų išskiria pagrindines paieškos vietas – socialiniai tinklai, paieškų portalai, skelbimai, agentūros, skelbimai vietos laikraščiuose. Du informantai (R2; R4) išskiria ir kuriamą įmonės įvaizdį dalyvaujant įvairiuose bendruomeniniuose renginiuose, universitetiniuose renginiuose, karjeros dienose ar priimant studentus atlikti praktiką. Taigi įmonėje aktyviai naudojama paieška remiantis turimais vidiniais resursais, skatinami darbuotojai, ieškoma potencialų (talentingų) žmonių ir esant poreikiui paieškos perkeliamos į viešąją erdvę.

**Laikinių darbuotojų paieškos proceso sunkumai.** Informantų teigimu naujų darbuotojų paieškos procesas nesiskiria nuo to, ar darbuotojas ieškomas laikinam darbui ar pastoviam. Įmonėje taikoma tokia pati darbuotojų paieška tiek įmonės viduje, tiek išorėje.

17 lentelė. Laikinių darbuotojų paieškos šaltiniai

Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
<b>Laikinių darbuotojų paieškos šaltiniai</b>	<i>Per skelbimus ir pažįstamus.</i>	R1; R9
	<i>Paieškos vykdomos pasitelkiant darbo biržą, darbuotojų rekomendacijas ir skelbimus laikraščiuose.</i>	R2
	<i>Ieškoma per užimtumo tarnybą, skelbimus darbo portaluose bei apie poreikį dalinamasi įmonės tinkle.</i>	R3
	<i>Skelbiama susirinkimų metu, kad darbuotojai turėtų galimybę siūlyti; Personalas turi duomenų bazę, kuri peržiūrima pirmiausiai ir perklausiami nepasirinkti darbuotojai ankstesniuose darbo pokalbiuose (gal neįsidarbino, o jei įsidarbino, gal nori pas mus persidarbinti). Prikalbiname praktikantus, ar vasarą dirbusius laikinus darbuotojus, pagelbėti ne sezono metu.</i>	R4
	<i>Turimas CV bankas iš praeitų paieškų. Kalbinami buvę darbuotojai. Kreipiamasi į įdarbinimo agentūras. Tiesiog atranka būna greitesnė.</i>	R6
	<i>Peržiūrimi praeitų paieškų pretendentų gyvenimo aprašymai, ieškome per pažįstamus, skelbimų pagalba.</i>	R8

Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.

Tačiau susiduriama su tam tikrais sunkumais bandant kompensuoti laikinai nedirbantį darbuotoją. Informanto R1 teigimu „dažniausiai tokį darbą dirbą arba neturintis jokio išsilavinimo žmonės arba studentai. Vienu atveju, susiduriama su rizika dėl nepatikimumo, kitu atveju - reikia suteikti lanksčias darbo sąlygas (pvz. jei kalbama apie studentą), stengtis prisiderinti prie jų“ (R1), tokį teiginį papildė R4 informantas sakydamas, kad „dažniausiai kandidatai nenori laikinai (ypač, jei dirbantys), todėl tikėtina, kad pasiimsime žemesnės kvalifikacijos kandidatus“ (R4); „Sunkumai atsiranda ieškant kvalifikuoto darbuotojo - užtrunka tiek paieška, tiek atrankos procesas, tiek darbuotojo apmokymas. Dažnai darbuotojo



apmokymui neužtenka savaitės, o kartais net mėnesio laiko, todėl tokiu atveju laikinas darbuotojas nebūna naudingas“; (R3). Sunkumų patiriama ir dėl papildomo darbo krūvio: „Gamyboje, esant darbuotojų trūkumui, yra iškviečiami kiti darbuotojai dirbti papildomai, žinoma, sumokant viršvalandžius, arba Atsakomybes perima kolegos, kurie yra apmokyti atlikti atitinkamos pozicijos darbus“ (R2). Taigi net ir laikinų darbuotojų paieškos užima daug laiko. O darbuotojų trūkumas (laikinas) apsunkina įmonės procesus ir įtakoja darbuotojų krūvį.

Didėjant įmonei, plečiant jos veiklą, diegiant naujausias technologijas ir valdant sudėtingus procesus, numatomas inžinerinio išsilavinimo ir vadybinį raštingumą turinčių žmonių poreikis. Įmonės darbo sezoniškumas sąlygoja pagalbinių darbuotojų poreikį artimiausiu metu.

### 3.3. Darbuotojų planavimas pasitelkiant pavadavimo, perėmimo ir karjeros planus

Šioje klausimų kategorijoje siekiama išsiaiškinti ar įmonėje naudojami pavadavimo ar įpėdinio numatymo planai. Atskleisti požiūrį į šiuos planus, taip pat atskleisti organizacijos karjeros planavimo galimybes ir principus.

Remiantis informantų atsakymais įmonėje esant pavadavimo poreikiui - darbai paskirstomi esamiems darbuotojams.

18 lentelė. Pavadavimo poreikio planavimas

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Pavadavimo poreikis ir jo planavimas.	Darbų paskirstymas esamiems darbuotojams	<i>Pavadavimo poreikis atsiranda tik pačiam išeinant atostogų. Vadovaujuosi "Autobuso" efekto principu, kad tą patį darbą turi mokėti bent du žmonės, nes nežinia kada gali atsitikti kokia nelaimė, darbuotojas išeiti iš darbo ir pan.</i>	R1
		<i>Savo padalinyje esame padarę žmonių pakeičiamumo schemą. Kiekvienas darbuotojas turi jam priskirtą zoną už kurią atsako ir gali pavaduoti, atlikti darbus savo kolegos zonoje. Taip išvengiame problemų kai nėra vieno iš darbuotojų.</i>	R7
		<i>Dažniausiai paprastas pozicijas uždengia kiti to paties padalinio darbuotojai. Jei reikia vaduoti pačius vadovus, tuomet dažniausiai darbai paskirstomi keliems žmonėms.</i>	R6
		<i>Dėl pavadavimo/pakeitimo poreikio atostogų išleidimui, gamyboje turime papildomus 2-3 žmones, (esame pakankamai sudėtinga įmonė ir mokymosi procesas nėra trumpas, ligų suplanuoti neįmanoma, ypač pandemijos ir pan.). Ne pamainose dirbantieji turi ekstrinių darbų pavaduotojus.</i>	R4

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

<b>Pavdavimo poreikis ir jo planavimas.</b>	<b>Darbų paskirstymas esamiems darbuotojams</b>	<i>Pavdavimo/įpėdinio planai nesudaromi ir neperžiūrimi. Vadovaujama nuostata, kad dirbantieji kartu, turi išmanyti vienas kito darbus, kad vienam susirgus ar atostogaujant, nereiktų "stabdyti gamyklos darbo", o ji pas mus dirba 24/7.</i>	R4
		<i>Dažnai susiduriama su pavdavimo poreikiu. Jį planuojame iš anksto derinant atostogų grafikus bei išeigines, išsigryninant atsakomybes ir nurodant vaduojančius asmenis. Tai yra svarbu, nes kitokiu atveju daugelis darbų būtų sustabdyti arba atostogaujantis darbuotojas būtų trukdomas ir turėtų pats atsakyti į jo atostogų metu kilusius klausimus.</i>	R3
		<i>Įmonė turi politiką, kad negali būti nepakeičiamų darbuotojų ir tam tikros pozicijos darbus galėtų išmanyti tik vienas darbuotojas. Tam tikslui pagrindinės užduotys, kurios turi būti atliekamos laiku yra paskirstomos atrinktiems darbuotojams ir jų atsakomybėse yra nurodytas tam tikrų darbų pavdavimas, darbuotojui esant atostogose arba turint nedarbingumą.</i>	R2
		<i>Darbus atlieka kiti pamainos darbuotojai.</i>	R8
		<i>Dažniausiai darbai išskirstomi ir padalinami dirbantiems, nes visi yra apmokyti atlikti papildomus darbus esant poreikiui.</i>	R9

*Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.*

Apklaustųjų teigimu esant poreikiui darbai paskirstomi darbuotojams, kurie iš anksto yra apmokyti atlikti tam tikrus darbus: „Įmonė turi politiką, kad negali būti nepakeičiamų darbuotojų ir tam tikros pozicijos darbus galėtų išmanyti tik vienas darbuotojas. Tam tikslui pagrindinės užduotys, kurios turi būti atliekamos laiku yra paskirstomos atrinktiems darbuotojams ir jų atsakomybėse yra nurodytas tam tikrų darbų pavdavimas, darbuotojui esant atostogose arba turint nedarbingumą“ (R2). „Jei reikia vaduoti pačius vadovus, tuomet dažniausiai darbai paskirstomi keliems žmonėms“ (R6). Pažymima, kad iš anksto planuojant atostogas, gamyboje yra papildomi 2-3 žmonės, kurie keičia išeinančius darbuotojus. Taigi apibendrinę apklausos rezultatus, matome, kad įmonėje yra numatyti pakeitimai pavdavimo atveju, darbuotojai yra apmokyti atlikti ne tik savo darbus, bet ir vaduoti esant poreikiui, pabrėžiant, kad įmonės darbo specifika yra sudėtinga ir labai svarbu, kad darbai būtų atlikti laiku ir tinkamai.

**Pavdavimo planų sudarymas ir naudojimas.** Informantų (R2; R3; R4; R5; R6; R8; R9) teigimu, įmonėje pavdavimo planai nesudarinėjami. Tačiau pavdavimo poreikio situacija yra stebima: „Atsakomybes peržiūri kas 3-6 mėn., tiesioginių vadovų iniciatyva“ (R3); „Atsakomybių peržiūra yra atliekama pagal poreikį, tačiau ne rečiau kaip vieną kartą per metus“ (R2) ir yra paskirti atsakingi asmenys: „Už darbų paskirstymus ir pavdavimų organizavimą yra atsakingas padalinio vadovas, kurio skyriuje dirba darbuotojas“ (R3).

19 lentelė. Pavadavimo planų sudarymas ir naudojimas

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Pavadavimo planų sudarymas ir naudojimas.	Planai nenaudojami ir nesudarinėjami	<i>Tokių planų neturime.</i>	R5, R6; R8; R9
		<i>Pavadavimo/įpėdinio planai nesudaromi ir neperžiūrimi.</i>	R4
		<i>Planai nesudarinėjami, tačiau atsakomybes peržiūrimė kas 3-6 mėn., tiesioginių vadovų iniciatyva.</i>	R3
		<i>Planai nenaudojami ir nesudarinėjami. Už darbų paskirstymus ir pavadavimų organizavimą yra atsakingas padalinio vadovas, kurio skyriuje dirba darbuotojas. Atsakomybių peržiūra yra atliekama pagal poreikį, tačiau ne rečiau kaip vieną kartą per metus.</i>	R2

*Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.*

**Karjeros planavimas.** Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti ar įmonėje vykdomas karjeros planavimas, darbuotojų pozicija ir karjeros planavimo svarba. Šeši iš apklaustųjų (R3; R4; R5; R7; R8; R9) patvirtino, kad karjeros planavimo ir numatytų planų įmonėje nėra. Informantai R1 ir R3 įvardija, kad karjeros plano turėjimas būtų reikalingas ir naudingas. Nors įmonėje nėra patvirtintų individualių karjeros planų darbuotojams: „*Individualus kompetencijų auginimo planas, lūkesčiai yra aptariami per individualius tikslinius ir metinius pokalbius*“ (R2). Atsiradus poreikiui užpildyti naujas darbo vietas įmonė pirmiausiai atsižvelgia į esamus darbuotojus, svarsto jų kompetencijas, lūkesčius, bei galimybę: „*Įmonė turi strateginę kryptį darbuotojų ugdymas iš vidaus, todėl planuojant naujas darbo vietas pirmiausia atsižvelgiama į esamų darbuotojus ir jų galimų atsakomybių keitimą ir augimą*“ (R2).

20 lentelė. Karjeros planavimas

Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys	Informantas
Karjeros planavimas organizacijoje	Pagal poreikį	<i>Įmonė turi strateginę kryptį darbuotojų ugdymas iš vidaus, todėl planuojant naujas darbo vietas pirmiausia atsižvelgiama į esamų darbuotojus ir jų galimų atsakomybių keitimą ir augimą.</i>	R2
		<i>Įmonėje nustatyto ir iškomunikuoto karjeros plano visiems darbuotojams nėra, tačiau, itin išgryninta ir, mano nuomone, tikslingai veikianti yra metinių pokalbių forma. Joje aptariami darbo rezultatai, problemos, įtampą keliantys veiksniai, streso faktoriai, taip pat pasiekimai, aptariama, kurioje srityje darbuotojas norėtų kelti kompetencijas, darbuotojas gauna grįžtamąjį ryšį iš vadovo, taip pat gali išsakyti lūkesčius vadovui. Metinių pokalbių anketos prisegamos prie kiekvieno darbuotojo bylos, atsiradus poreikiui anketos peržiūrimos.</i>	R4
		<i>Darbuotojų karjeros pakitimų tikrai yra, bet nemanau, kad jis yra suplanuotas. Manau jis daromas atsiradus poreikiui.</i>	R6

*Lentelės tęsinys kitame puslapyje*

<b>Karjeros planavimas organizacijoje</b>	<b>Pagal poreikį</b>	<i>Individualus kompetencijų auginimo planas, lūkesčiai yra aptariami per individualius tikslinius ir metinius pokalbius.</i>	R2
	<b>Reikalingas/naudingas</b>	<i>Manau, kad labai reikia karjeros plano.</i>	R1
		<i>Manau, kad jis būtų naudingas.</i>	R3
	<b>Nevykdomas</b>	<i>Ne, nevykdomas.</i>	R3, R5, R7; R8; R9

*Sudaryta darbo autorės remiantis apklausos duomenimis.*

Taigi iš pateiktų atsakymų matome, kad įmonėje konkrečių karjeros planų nėra, darbuotojai mato poreikį tokiems planams, darbuotojų augimas ir atsakomybių keitimas dažniausiai atliekamas atsiradus poreikiui. Įmonėje vykdomi metiniai pokalbiai, kurių metu „*aptariami darbo rezultatai, problemos, įtampą keliantys veiksniai, streso faktoriai, taip pat pasiekimai, aptariama, kurioje srityje darbuotojas norėtų kelti kompetencijas, darbuotojas gauna grįžtamąjį ryšį iš vadovo, taip pat gali išsakyti lūkesčius vadovui*“ (R4), tačiau ši informacija nėra sisteminama.

### **3.4. Talentų telkiniai ir jų panaudojimas organizacijos darbuotojų planavimo procese.**

**Klausimas skirtas personalo vadovui**, siekiant išsiaiškinti ar jie užsiima darbuotojų telkimu, taip pat išsiaiškinti požiūrį ir panaudojimo galimybes.

Po pokalbio išryškėjo, kad talentingų žmonių sąrašai įmonėje nėra formuojami. Tačiau talentingus, gabius, gebančius gerai atlikti tam tikras veiklas darbuotojus įmonės vadovai pastebi ir skatina. Galima išskirti keturias sritis, kuriomis stengiamasi išlaikyti gabius ir talentingus specialistus. Darbuotojų kompetencijų ugdymas ir įdomių užduočių skyrimas: „*Kadangi įmonė nėra didelė, visi darbuotojai yra žinomi ir pastebėti, metiniuose pokalbiuose aptariami ir tokie klausimai, kaip "ką norima išmokti per ateinančius metus?"*“. *Atsiradus poreikiui naujai darbo vietai, visada pirmiausiai peržiūrimas esantis potencialas, tik tuomet ieškoma išorėje*“. „*Vadovai visuomet atsižvelgia į darbuotojo potencialą ir stengiasi skirti jiems įdomias užduotis*“ (R4) darbo sąlygų sukūrimas ir gerinimas: „*Visi darbuotojai yra vertingi ir jiems visiems yra bandoma sudaryti palankias sąlygas dirbti, girdint jų pastabas, lūkesčius ir norus*“ (R4) darbuotojų skatinimas suteikiant papildomus naudų paketus: „*Įmonė moka ne tik atitinkamą rinkoje atlygį, tačiau turi ir platų motyvacinių priemonių paketą (KPI, renginiai, sveikatos draudimai, mokymai ir t.t.)*“ (R4) bei darbuotojų įtraukimas priimant sprendimus: „*Skatiname aktyviai dalyvauti įmonės/padalinio veikloje teikiant pasiūlymus, dalyvaujant sprendimų priėmime*“ (R4); „*Aktyvus darbuotojai yra įtraukiami*

*į papildomas veiklas kaip PDCA komandos, kitų Lean modulių komandos. Kartais dalyvauja pasitarimuose kai sprendžiamos gamybinės problemos“ (R4).*

**Darbuotojų kaita.** Personalo vadovo teigimu, įmonėje darbuotojų kaita yra minimali, pastebėtina, kad didžiausia darbuotojų kaita gamybos operatorių segmente, per metus pasikeičia apie 20 % darbuotojų „2020 ir 2021 m. - 11 proc. 2022 m. - 10 proc. Pastebėtina, kad metinė kaita gali atrodyti nedidelė (natūrali). Todėl įmonėje taip pat sekame kaitą pagal padalinius. Pavyzdžiui, gamybos padalinyje kaita atitinkamai: 22, 18 ir 21 proc.“. Administracinį darbą dirbančių darbuotojų kaita yra minimali arba lygi 0.

**Kreipimasis dėl darbo.** Pasiūlymų įsidarbinti įmonėje sulaukiama dažnai, tai patvirtina personalo vadovas, tačiau, remiantis tuo, kad įmonėje darbuotojų kaita yra maža, paprastai laisvų darbo vietų pasiūlymų nėra.

**Talentingų, potencialių darbuotojų pritraukimas.** Siekiant pritraukti talentingus darbuotojus didžiausias dėmesys skiriamas rekomendacijoms, praktiką atlikusiems specialistams.

### 3.5. Ateities perspektyva planavimo srityje

Apklauso dalyviai, įvardino, jų nuomone, tobulintinas sritis, kurios įtakoja planavimo procesą. Siūloma turėti potencialių darbuotojų duomenų bazę. Susisteminti vidinius procesus, apsirašyti pozicijas, priėmimo ir paieškos tvarkas, apsirūpinimą darbo priemonėmis. Įvardijamas įvaizdžio formavimo aspektas: „Atlikti rinkos analizę, suprasti ar įmonė yra konkurencinga rajone, ar darbdavys yra norimas - jei ne, išsiaiškinti ko trūksta ir kokie didžiausi minusai yra įvardinami viešumai“ (R1). Siūloma nuolat sekti ir palaikyti reikiamą žmonių skaičių. R1 ir R7 apklausos dalyviai pabrėžia kompetencijų ugdymo svarbą: „Turėti kvalifikuotą kolektyvą, kuris gali vaduoti "iškritusius" darbuotojus“ (R7); „Manau, kad reikia daugiau dėmesio skirti esamiems darbuotojams ir stengtis išauginti kuo daugiau jų potencialą“ (R1). Trys apklausos dalyviai įvardino įmonės suteikiamų papildomų naudų paketo svarbą, pabrėždami kad labai svarbu, kad įmonė siūlytų ir aukštesnį atlyginimą ir papildomas naudas (piniginės premijos, sveikatos draudimai ir pan.). Siekiant išvengti ateityje kylančių problemų dėl darbuotojų trūkumo R4 informantas akcentuoja automatizuotų procesų svarbą ir didesnę investavimą į šią sritį. Apibendrintai galima teigti, kad darbuotojams yra svarbu gaunamos naudos už atliekamą darbą, kompetencijų ugdymas, įmonės įvaizdis ir tvarkingi vidiniai procesai.

### 3.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

1. Didžioji dalis apklaustųjų nurodo, kad darbuotojų trūkumas įmonėje pandemijos laikotarpiu buvo jaučiamas, įmonės veiklos gamybiniais ir darbo rezultatams įtaka nebuvo padaryta, tačiau, sukėlė nepatogumų įmonės darbuotojams, jų emocinei ir fizinei būklei dėl padidėjusio darbo krūvio. Valstybės politikos pokyčiai didina bendrą sąnaudų biudžetą – kaštus atlyginimams, papildomų etatų poreikį.
2. Žvelgiant į įmonės strategiją ir ateities perspektyvas numatomas inžinerinio išsilavinimo žmonių, vadybinį raštingumą turinčių asmenų poreikis. Artimiausiu metu išreiškiamas pagalbinių darbuotojų poreikis.
3. Kalbant apie ateities poreikio prognozes, planuojant įmonės plėtrą ir pokyčius, atsižvelgiant į sezoniškumo poreikį darbuotojų planavimas atliekamas sistemingai: suplanuojami etatai (atsakingi padalinių vadovai, jie išgrynina poreikį, atsakomybes), poreikis įtraukiamas į planuojamą metinį biudžetą; atliekama paieška (prioritetas – įmonės vidiniai darbuotojai ir rekomendacijos); įdarbinimas, perkvalifikavimas arba mokymas. *Tačiau įmonėje neatliekama reguliari atliekamų darbų ir krūvio analizė. Sprendimų ieškoma tik tuomet, kai darbuotojas „nebesusitvarko“ arba arti „perdegimo“ ribos.* Įmonėje yra atliekami tam tikri vertinimai ir analizės, kai kalbama apie ateities plėtros planus, amžiaus, atostogų likučio, sergamumo tendencijas, tačiau ekstremalios situacijos metu, neplanuotai ir staiga padidėjus pardavimams, išryškėjo kad *nebuvo įvertintos pardavimų prognozės*, kas sąlygojo išaugusį darbo krūvį.
4. Darbuotojų paieška atliekama naudojantis vidiniais ir išorės resursais. Didelis dėmesys teikiamas paieškoms viduje: darbuotojai įmonėje yra „auginami“, skatinami mokytis ir tobulėti, dėmesys teikiamas esamų darbuotojų rekomendacijoms, įmonėje yra suformuota piniginė skatinimo programa, siūlomos premijos už sėkmingai rekomenduotus ir įdarbintus žmones. Personalo specialistas naudojami turima duomenų baze, kurioje yra informacija apie ankstesnius pretendentes, kurie dėl tam tikrų priežasčių nebuvo pasirinkti anksčiau. Kai ieškoma papildomų žmonių – prioritetą teikiamas jau dirbusiems ir turintiems patirties. Lygiagrečiai paieškai viduje, įmonė darbuotojų ieško ir už jos ribų. Išoriniai resursai naudojami dvejopai – paieškai ir žinomumui didinti. Pagrindinės paieškos vietos – socialiniai tinklai, paieškų portalai, skelbimai, agentūros, skelbimai vietos laikraščiuose. Kuriamas įmonės įvaizdis dalyvaujant įvairiuose bendruomeniniuose renginiuose, universitetiniuose renginiuose, karjeros dienose ar priimant studentus atlikti praktiką.

5. Pavadavimo/pakeičiamumo planai nesudarinijami, tačiau yra numatyti pakeitimai pavadavimo atveju, visais atvejais darbai perskirstomi esamiems darbuotojams, jie yra apmokyti atlikti ne tik savo darbus, bet ir vaduoti esant poreikiui. Susiduriama su didesnio krūvio ir papildomo darbo problema. Kai pakeitimai yra laikini, darbuotojai apmokyti ir pasiruošę, tačiau *iškyla problema, jei laikinumas užtrunka per ilgai*, šiuo atveju pandemijos laikotarpis, kuris išvargino darbuotojus tiek fiziškai, tiek emociškai. Karjeros planavimo numatytų planų įmonėje taip pat nėra, nors įmonėje yra atliekami metiniai pokalbiai, kurių metu aptariami darbo rezultatai, problemos, įtampą keliantys veiksniai ir streso faktoriai, taip pat pasiekimai, aptariama, kurioje srityje darbuotojas norėtų kelti kompetencijas, darbuotojas gauna grįžtamąjį ryšį iš vadovo, taip pat gali išsakyti lūkesčius vadovui, darbuotojai mato poreikį tokiems planams, darbuotojų augimas ir atsakomybių keitimas atliekamas atsiradus poreikiui. Pažymėtina, kad metinių pokalbių informacija nėra sisteminama.
6. Žmonės dažnai kreipiasi ieškodami darbo, tačiau vertinant tai, kad įmonėje darbuotojų kaita minimali, dažniausiai laisvų darbo vietų nėra, o dėl darbo specifikos dažnu atveju nepakanka pretendentų turimos kvalifikacijos. Talentingų žmonių sąrašai įmonėje nėra formuojami. Talentingus, gabius, gebančius gerai atlikti tam tikras veiklas darbuotojus įmonės vadovai pastebi ir skatina ugdydami darbuotojų kompetencijas, skirdami įdomias užduotis, sukurdami ir gerindami darbo sąlygas, skatindami papildomais naudų paketais bei įtraukdami darbuotojus į sprendimų priėmimą. Susiduriama su šališkumo problema (aut. pastaba) – nebūtinai pasirenkamas tinkamiausias variantas.
7. Informantų nuomone, kad išvengti ateityje kylančių problemų dėl darbuotojų trūkumo, reikėtų atkreipti dėmesį į šias sritis: potencialių darbuotojų duomenų bazės formavimą ir tobulinimą; darbuotojų skaičiaus sekimą ir palaikymą; vidinių procesų sisteminimą; įmonės įvaizdžio analizę, formavimą ir gerinimą; kompetencijų ugdymą; suteikiamų papildomų naudų paketo svarbą; automatizuotų procesų didinimą ir investavimą į šią sritį.

## IŠVADOS

1. Teorinė darbo dalis atskleidė, kad pagrindinė žmogiškųjų išteklių planavimo priežastis yra ekonomika. Žmogiškųjų išteklių planavimas atlieka svarbų vaidmenį strateginiame žmogiškųjų išteklių valdyme, nes nagrinėja platesnius klausimus, susijusius su žmonių įdarbinimo ir tobulėjimo būdais, siekiant pagerinti organizacijos efektyvumą. Žmogiškųjų išteklių planavimas neatsiejamas nuo organizacijos tikslų ir strategijų. Remiantis organizacijos tikslais ir strategijomis prognozuojama žmonių išteklių paklausa; kur tie ištekliai bus naudojami; atliekama esamų žmonių organizacijoje analizė; nustatomos vidaus ir išorės šaltinių pasiūlos galimybės; prognozuojami padariniai ir grįžtamasis ryšys; priimami sprendimai ir rengiami atitinkami planai. Darbo jėgos planavimas užkerta kelią gebėjimų trūkumui, padidina produktyvumą, sumažina darbo sąnaudas ir žymiai sutrumpina pateikimo į rinką laiką, nes reikiamas skaičius žmonių gali būti paskirtas į reikiamus vaidmenis tinkamu laiku.
2. Atlikta mokslinių šaltinių analizė parodė, kad žmogiškųjų išteklių planavimo proceso etapai susideda iš šių pagrindinių elementų: žmogiškųjų išteklių poreikio analizė → žmogiškųjų išteklių poreikio prognozavimas → žmogiškųjų išteklių planavimas → žmogiškųjų išteklių planavimo įgyvendinimas ir įvertinimas. Pagrindiniai planavimo elementai, kurie užtikrina darbuotojų rezervą organizacijoje: pakeitimo planavimas, perėmimo planavimas, karjeros planavimas, talentų telkiniai.
3. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų trūkumas įmonėje pandemijos laikotarpiu buvo jaučiamas, įmonės veiklos gamybiniais ir darbo rezultatams įtaka nebuvo padaryta, tačiau, sukėlė nepatogumų įmonės darbuotojams, jų emocinei ir fizinei būklei dėl padidėjusio darbo krūvio. Valstybės politikos pokyčiai didina bendrą sąnaudų biudžetą – kaštus atlyginimams, papildomų etatų poreikį.
4. Įmonėje planuojant ateities poreikį, vertinama plėtra ir pokyčiai, atsižvelgiama į sezoniskumą, darbuotojų planavimas atliekamas sistemingai: suplanuojami etatai, poreikis įtraukiamas į planuojamą metinį biudžetą; atliekama paieška; įdarbinimas, perkvalifikavimas arba mokymas. *Tačiau įmonėje neatliekama reguliari atliekamų darbų ir krūvio analizė. Sprendimų ieškoma tik tuomet, kai darbuotojas „nebesusitvarko“ arba arti „perdegimo“ ribos.* Įmonėje yra atliekami tam tikri vertinimai ir analizės, kai kalbama apie ateities plėtros planus, amžiaus, atostogų likučio, sergamumo tendencijas, tačiau ekstremalios situacijos metu, neplanuotai ir staiga padidėjus pardavimams, išryškėjo kad *nebuvo įvertintos pardavimų prognozės*, kas sąlygojo išaugusį darbo krūvį.



5. Didelis dėmesys teikiamas darbuotojų paieškoms viduje: darbuotojai įmonėje yra “auginami“, skatinami mokytis ir tobulėti, dėmesys teikiamas esamų darbuotojų rekomendacijoms, įmonėje yra suformuota pinigine skatinimo programa, siūlomos premijos už sėkmingai rekomenduotus ir įdarbintus žmones. Personalo specialistas naudojami turima duomenų baze, kurioje yra informacija apie ankstesnius pretendentes, kurie dėl tam tikrų priežasčių nebuvo pasirinkti anksčiau, tačiau nėra informacijos apie esamų įmonės darbuotojų potencialą. Kai ieškoma papildomų žmonių – prioritetas teikiamas jau dirbusiems ir turintiems patirties.
6. Tyrimo metu išryškėjo, kad yra numatyti pakeitimai pavadavimo atveju, nors specialūs planai nesudarinėjami, visais atvejais darbai perskirstomi esamiems darbuotojams, jie yra apmokyti atlikti ne tik savo darbus, bet ir vaduoti esant poreikiui. Tačiau *iškyla problema, jei laikinumas užtrunka per ilgai*, šiuo atveju pandemijos laikotarpis, kuris išvargino darbuotojus tiek fiziškai, tiek emociškai. Įmonėje yra atliekami metiniai pokalbiai, kurių metu gauta informacija nėra sisteminama. Darbuotojų augimas ir atsakomybių keitimas atliekamas atsiradus poreikiui, konkretūs karjeros planavimo planai nėra sudarinėjami, nors tokia informacija (poreikis ugdymui ir kvalifikacijos kėlimui) aptariama metinių pokalbių metu.
8. Darbuotojų kaita įmonėje – minimali, dažniausiai laisvų darbo vietų nėra, o dėl darbo specifikos dažnu atveju nepakanka pretendentes turimos kvalifikacijos. Talentingų žmonių sąrašai įmonėje nėra formuojami, tačiau įmonės vadovai tokius darbuotojus pastebi ir skatina ugdydami darbuotojų kompetencijas, skirdami įdomias užduotis, sukurdami ir gerindami darbo sąlygas, skatindami papildomais naudų paketais bei įtraukdami darbuotojus į sprendimų priėmimą.
9. Organizacijoje pastebimi šie trūkumai, susiję su personalo planavimu:
  - Laikiniai pakeisti trūkstamus darbuotojus įmonė turi strategiją – darbuotojai apmokyti, darbai paskirstomi, tačiau *iškyla problema, jei laikinumas užtrunka per ilgai*, darbuotojai pavargsta tiek fiziškai, tiek emociškai.
  - Ieškant naujų darbuotojų laikinai darbo pozicijai susiduriama su problema, kad žmonės ieško pastovumo ir laikinos pozicijos jų nedomina, pretendentes žemesnės kvalifikacijos, atsiranda lanksčių darbo sąlygų poreikis.
  - Įmonė susiduria su specifines kompetencijas turinčių žmonių prieinamumu – reikalingi specialios kvalifikacijos inžinieriai ir operatoriai, pasiūlai trukdo įmonės lokacija ir nepakankamos kvalifikacijos pretendentes.
  - Įmonėje neatliekama reguliari atliekamų darbų ir krūvio analizė, bei prognozės. Sprendimų ieškoma tik tuomet, kai darbuotojas „nebesusitvarko“ arba arti „perdegimo“ ribos.

- Metinių pokalbių metu gaunama reikšminga ir aktuali informacija, apie darbuotojo gebėjimus, poreikius, sritis, kuriose norėtų tobulinti kelti kvalifikaciją, tačiau ši informacija nėra sisteminama.
- Skatinant talentingus darbuotojus susiduriama su šališkumo problema – įmonėje darbuotojų skatinimas, kitokių užduočių skyrimas ir įtraukimas į sprendimų priėmimą atliekamas remiantis vadovo rekomendacijomis, tokiu atveju pasirenkamas nebūtinai tinkamiausias variantas.

## REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į išskirtas problemines sritis, teikiami siūlymai ir rekomendacijos darbuotojų planavimo tobulinimui:

1. Atlikti vidinę organizacijos darbuotojų ir atliekamų darbų analizę-auditą, tokiu būdu surinkti kokybinę ir kiekybinę informaciją apie esamus darbuotojus ir jų atliekamą darbą: kvalifikaciją, patirtį, įgūdžius ir kompetenciją.
2. Analizės metu gautą informaciją panaudoti vidiniam darbuotojų rezervo formavimui ir talentingų bei gabių darbuotojų bazės formavimui, nurodant jų gabumus, kompetencijas, įgūdžius, kurią būtų galima panaudoti nenumatytiems atvejams, esant darbuotojų trūkumui arba ieškant darbuotojų į naujas pozicijas.
3. Sisteminti metinių pokalbių informaciją, atkreipiant dėmesį į darbo krūvį ir problemas, su kuriomis susiduria darbuotojas, taip pat stebint darbuotojų poreikį kompetencijų ugdymui, tobulėjimui, perkvalifikavimui, suteikiant galimybes žmonėms tobulinti savo įgūdžius, gebėjimus, bei kelti karjerą.
4. Daugiau investuoti į specifines kompetencijas turinčių žmonių paiešką. Didinti žinomumą darbo rinkoje ir teigiamą organizacijos įvaizdį. Stengtis pritraukti jaunos specialistus (investuojant į mokymą, siūlant paramą keičiant gyvenamąją vietą, papildomų naudų paketą ir pan.).
5. Pasidomėti darbuotojų nuomos galimybe - darbuotojų nuoma leidžia lanksčiau reaguoti į pokyčius rinkoje, padeda sumažinti kaštus, reikalingus kandidatų pritraukimui, atrankai bei darbuotojų administravimui.

## LITERATŪRA

1. Abioro, M. A., Olabisi, J., Onigbinde, I. O., Adedeji, A. M. (2020) Skill mapping, talent pool management and organizational development: evidence from professional bodies in Nigeria. *Economics and Business* 2020/34 p. 46-59.
2. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002) *Personalo valdymas*, Kaunas.
3. Aguinis, H., Burgi-Tian, J. (2021) Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly* 2021, Vol. 24(3) 233–240.
4. Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page.
5. Armstrong, M. (2006) *Strategic human resource management: a guide to action*, 3rd edition: Kogan Page.
6. Armstrong, M. (2015) *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*, 5th Edition, Kogan Page.
7. Armstrong, M. (2020) *Armstrong's handbook of strategic human resource management: improve business performance through strategic people management*, 7th Edition. | New York: Kogan Page.
8. Armstrong, M., Taylor, S. (2014) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page.
9. Azizi, M.,R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., Naemi, R. (2021) Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon* 7 (2021) e07233. Prieiga per internetą [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(21\)01336-0?returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS2405844021013360%3Fshowall%3Dtrue](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(21)01336-0?returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS2405844021013360%3Fshowall%3Dtrue)
10. Bakanauskienė, I. (2008) *Personalo valdymas*, Kaunas: VDU.
11. Barratt, A. (2021) What is talent pool? <https://www.guidantglobal.com/news/what-is-a-talent-pool> (žiūrėta 2022-01-14, 20:20)
12. Berger, Lance A., Berger, Dorothy R. (2017) *The talent management handbook, third edition: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, New York : McGraw-Hill Education.
13. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda.

14. Collings, D. G., Mellahi, K., Cascio, W. F. (2019) *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University press.
15. Crawshaw, J., Budhwar., P., Davis, A. (2020) *Human resource management: strategic and international perspectives*, 3rd edition, SAGE.
16. Dessler G., (2013) *Human resource management*. 13 th edition, Florida, Pearson.
17. Dessler, G. (2018) *Human resource management*. 16 th edition, New York, Pearson.
18. Dessler., G. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Diya, V. R., & Mansor, M. (2019) Review of History Succession Planning: Replacement Planning, Talent Management and Workforce Planning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 1298–1303.
20. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016) *Socialinių tyrimų metodai: Kokybinis interviu*, Vilnius: MRU.
21. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., Raišienė, A.G. (2015) *Žmogiškųjų išteklių valdymas*, Vilnius, Mykolo Romerio universitetas.
22. Išoraitė, M. (2011) *Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją*. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), p. 31–58. Prieiga per internetą: [1005-1893-1-SM.pdf \(mruni.eu\)](https://www.mruni.eu/1005-1893-1-SM.pdf)
23. Jagminas, J., Pikturnaitė, I. (2009). *Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai*. *Vadyba. Journal of Management*. MRU: p. 73-78.
24. Juodeikaitė, M., Fominienė, A. (2016). *Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas*. *Informacijos mokslai*: p.25-37.
25. Kardelis K. (2005) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucilijus.
26. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius.
27. Lauby, S. (2018) *7 Steps to Developing a Replacement Plan* <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/7-steps-to-developing-a-replacement-plan.aspx> (žiūrėta 2022.02.04 11:28)
28. Leatherbarrow, C., Fletcher, J. (2019) *Introduction to human resource management: a guide to HR in practice*, 4th edition, Kogan page, 2018.
29. Leonienė, B. (2001) *Darbuotojų vadyba*, Kaunas: Šviesa.
30. Lipinskienė, D. (2012) *Personalo vadyba: mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*. Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija.

31. Mangipudi, M.R., Prasad, K.D.V., Vaidya, R. (2019) Optimization of Human Resources: Does Human Resource Pooling in an Organization Help in Improving Capacity Building and Efficiency? A Case Study. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 7, 397-405. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.73026>
32. Muslim, S., Haron, S., Hashim, R (2012) Talent Pool Management, Succession Planning or Replacement Planning? Finding a Fit for Public Universities: The Initial Finding. *Proceedings of International Conference on Public Policy and Social Science*, UiTM Melaka Malaysia, November.
33. Noe, Raymond, A., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2017) *Fundamentals of human resource management*, 7 th Edition, Dubuque: McGraw-Hill Education.
34. Papšienė, P., Černiauskiene, A. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. Nr. 19 (4). *Mokslo darbai*. Prieiga per internetą: [ISSN 1822-6760 \(lituanistikadb.lt\)](https://www.lituanistikadb.lt)
35. Pareigybių poreikio įvertinimo metodika. I Metodikos dalis „Pareigybių poreikio įvertinimo modeliai“; Civitta; 2014 [Pareigybiu\\_poreikio\\_ivertinimo\\_metodika.pdf \(esparama.lt\)](https://www.esparama.lt)
36. Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development* 15:1, p. 87-99.
37. Rupeikienė, L., Viningienė, D., Šaltytė, L., Martinkienė, J. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *Vadyba. Journal of Management*. Nr. 1(17), p. 143-154.
38. Sakalas, A. (2003) *Personalo vadyba*, Vilnius.
39. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011) *Žmogiškųjų išteklių valdymas*, Vilnius.
40. Seopa, N., Wöcke, A., Leeds, C. (2015) The impact on the psychological contract of differentiating employees into talent pools. *Career Development International* Vol. 20 No. 7, 2015 p. 717-732, Emerald Group Publishing Limited.
41. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006) *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, VGTU.
42. Succession planning & Talent pool development framework in the Federal Government. Federal Authority For Government Human resources, (2021) <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/28c95a72.pdf>
43. Taylor, S. (2022) *Resourcing and Talent Management: The theory and practice of recruiting and developing a workforce*, 8th edition, Kogan page 2022
44. Thibodeau, P. (2018) Talent pool. <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/talent-pool> (žiūrėta 2022.01.05, 13:55)

45. Tomcikova, L., Svetozarovova, N., & Coculova, J. (2021). Challenges and Priorities in Talent Management During the Global Pandemic Caused by COVID–19. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 94- 103. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.2-08 94>
46. Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., Taylor, S. (2017) Human resource management /10 th Edition, New York : Pearson, 2017.
47. Trost A. (2014) Talent Relationship Management Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage, Springer.

**Griciūnienė O.** Žmogiškųjų išteklių planavimo ypatumai X organizacijoje / Magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, Vadybos ir politikos mokslų institutas, 2023 – 95 p.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe tiriamas darbuotojų planavimas organizacijoje. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys – teorinė, metodologinė ir tiriamoji. Teorinėje darbo dalyje nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių planavimo procesas, analizuojama planavimo proceso struktūra ir elementai, apibūdinamos pagrindinės žmogiškųjų išteklių planavimo problemos ir iššūkiai, pateikiamas teorinės dalies apibendrinimas. Metodologinėje darbo dalyje pateikiamas tyrimo modelis, parengiama tyrimo metodika, apibūdinama tiriamą organizaciją. Tiriamojoje darbo dalyje pateikiami tyrimo, atlikto X organizacijoje, rezultatai, identifikuojamos probleminės sritys. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos darbuotojų planavimo organizacijoje tobulinimui.

*Raktiniai žodžiai:* žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių planavimas, vidiniai ištekliai, išoriniai ištekliai, darbuotojų rezervas, pakeitimo planavimas, talentų telkiniai.



**Griciūnienė O.** Features of human resource planning in organization X / Master's thesis. Manager/supervisor Assoc. Dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration and Business, Institute of Management and Political Sciences, 2023 – 95 p.

#### ANOTATION

The master's thesis examines the planning of employees in the organization. The work consists of three main parts - theoretical, methodological and research. The theoretical part of the work examines the process of human resources planning, analyzes the structure and elements of the planning process, describes the main problems, and challenges of human resources planning, and provides a summary of the theoretical part. The methodological part of the work shows the research model, preparation of the research methodology, and describes the researched organization. The research part of the work presents the results of the research carried out in organization X and identifies problem areas. At the end of the thesis, conclusions, and recommendations for improving employee planning in the organization are presented.

*Keywords:* human resources, human resources planning, internal resources, external resources, employee reserve, replacement planning, talent pools.

**Griciūnienė O.** Žmogiškųjų išteklių planavimo ypatumai X organizacijoje / Magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, Vadybos ir politikos mokslų institutas, 2023 – 95 p.

## SANTRAUKA

Ekstremalios situacijos, tokios, kaip COVID-19 pandemija bei Valstybės politikos pokyčiai sukelia didelių valdymo iššūkių, paveikiama organizacinė struktūra ir žmogiškųjų išteklių valdymas, darbdaviai reikalauja iš savo darbuotojų naujų įgūdžių ir gebėjimų, kad galėtų susidoroti su besikeičiančia verslo aplinka. Pandemija tik parodė, kad didžioji dalis organizacijų neturi nuolatinio asmenų ir darbo grupių veiklos identifikavimo, matavimo ir tobulinimo bei veiklos derinimo su strateginiais organizacijos tikslais. Žmogiškųjų išteklių planavimas palengvina organizacinius pokyčius, išaiškina organizacijos tikslus, skiria gerus nuo blogų atlikėjų, ir padeda organizacijoms atlikti teisingesnius ir tinkamesnius administracinius veiksmus ir puikiai tinka daugelio iššūkių, tokių krizės kaip COVID-19 ar Valstybinės politikos pokyčių, sprendimams.

*Problema* – laiku neužpildžius laisvas darbo vietas organizacija patiria nuostolius, sumažėja darbo efektyvumas, nepasiekiami tikslai.

*Darbo tikslas* – ištirti žmogiškųjų išteklių planavimo procesą X organizacijoje.

*Darbo uždaviniai:*

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių planavimo teorinius aspektus.
2. Atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų ir vadovų požiūrį į planavimą ir jo taikymą organizacijoje.
3. Pateikti žmogiškųjų išteklių planavimo gerinimo galimybes tiriamoje organizacijoje.

*Tyrimo metodai* – teorinės literatūros analizė, kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu, turinio analizė.

Magistro baigiamajame darbe tiriama darbuotojų planavimas organizacijoje. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys – teorinė, metodologinė ir tiriamoji. Teorinėje darbo dalyje nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių planavimo procesas, analizuojama planavimo proceso struktūra ir elementai, apibūdinamos pagrindinės žmogiškųjų išteklių planavimo problemos ir iššūkiai, pateikiamas teorinės dalies apibendrinimas. Metodologinėje darbo dalyje pateikiamas tyrimo modelis, parengiama tyrimo metodika, apibūdinama tiriama organizacija. Tiriamojoje darbo dalyje pateikiami tyrimo, atlikto X organizacijoje, rezultatai, identifikuojamos probleminės sritys. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos darbuotojų planavimo organizacijoje tobulinimui.

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų planavimas organizacijoje atliekamas sistemingai, planuojant ateities poreikį, vertinant plėtrą ir pokyčius, atsižvelgiama į sezoniskumą, planuojamas atostogas, nors organizacijoje nenaudojami pakeitimo/pavadavimo ir karjeros planai organizacija yra pasiruošusi, kai reikia laikinai užpildyti atsiradusias laisvas vietas, prioritetą teikia darbuotojų pasiūlai viduje, atsižvelgiama į turimą potencialą, tačiau tyrimo metu išsiaiškinta, kad įmonė susiduria su problemomis: kai laikinumas užtrunka per ilgai; specifines kompetencijas turinčių žmonių prieinamumu, žemesnės kvalifikacijos pretendentes; turimos naudingos informacijos sisteminimo trūkumu ir tikslingu naudojimu; išsryškėjo poreikis atlikti reguliarias atliekamų darbų ir krūvio analizes. Atsižvelgiant į identifikuotas problemas, sudarytos planavimo tobulinimo rekomendacijos. Pasinaudojus šiomis rekomendacijomis, galima efektyviau planuoti žmogiškuosius išteklius.

*Darbo struktūra:* magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai. Darbe panaudota 17 paveikslų, 21 lentelė, 2 priedai bei 47 literatūros šaltiniai lietuvių ir anglų kalbomis. Be priedų, darbo apimtį sudaro 84 puslapiai.

*Raktiniai žodžiai:* žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių planavimas, vidiniai ištekliai, išoriniai ištekliai, darbuotojų rezervas, pakeitimo planavimas, talentų telkiniai.

**Griciūnienė O.** Features of human resource planning in organization X / Master's thesis. Manager/supervisor Assoc. Dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration and Business, Institute of Management and Political Sciences, 2023 – 95 p.

## SUMMARY

Extreme situations, such as the COVID-19 pandemic and changes in governmental policies, cause major managerial challenges: organizational structure and human resource management are affected, and employers require new skills and abilities from their employees to cope with the changing business environment. The pandemic has only shown that most organizations do not have continuous identification, measurement, improvement, and alignment of the activities of individuals and work groups with the strategic goals of the organization. Human resource planning facilitates organizational change, clarifies organizational goals, separates good from bad performers, and helps organizations to perform more fair and appropriate administrative actions and is better suited for solving many challenges, such as crises like COVID-19 or changes in governmental policies.

*The problem* is that if vacancies are not filled in time, the organization suffers losses, work efficiency decreases, and goals are not achieved.

*The aim* of the work is to study the process of human resource planning in organization X.

*Work tasks:*

1. To analyze the theoretical aspects of human resources planning.
2. To reveal the approach of human resource management specialists and managers to planning and its application in the organization.
3. To provide opportunities for improving human resources planning in the studied organization.

*Research methods* - theoretical literature analysis, qualitative research - semi-structured interview, content analysis.

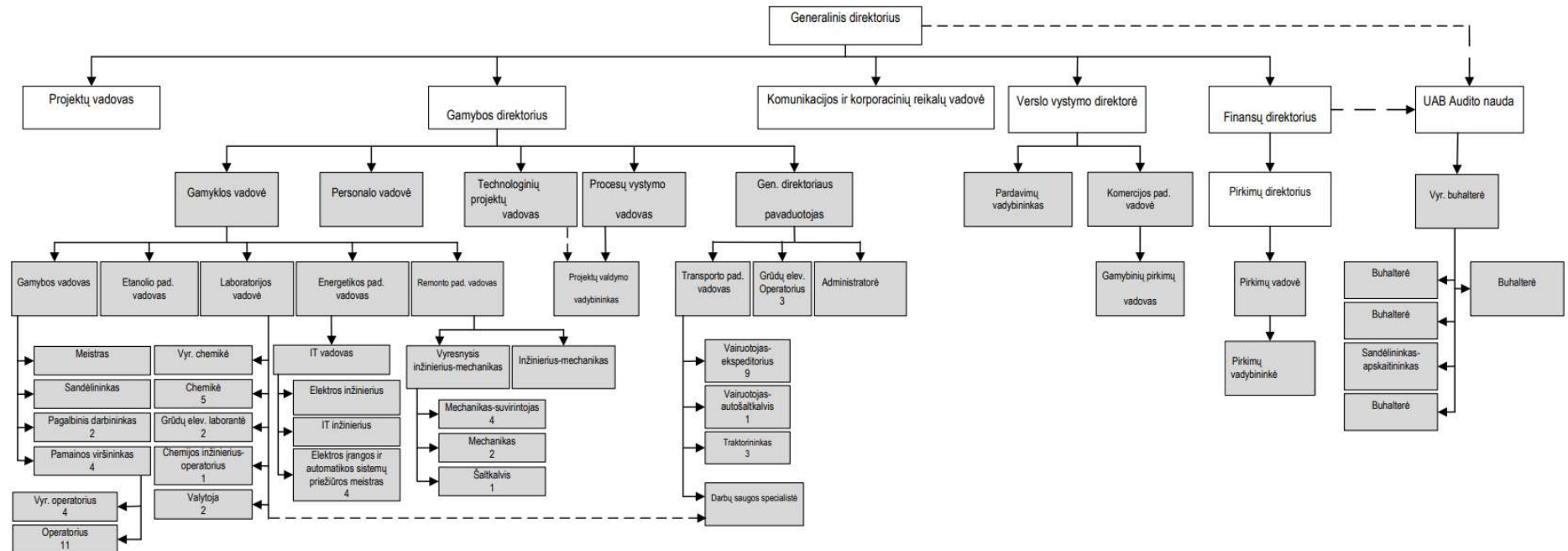
The master's thesis examines the planning of employees in the organization. The work consists of three main parts - theoretical, methodological and research. The theoretical part of the work examines the process of human resources planning, analyzes the structure and elements of the planning process, describes the main problems, and challenges of human resources planning, and provides a summary of the theoretical part. The methodological part of the work shows the research model, preparation of the research methodology, and describes the researched organization. The research part of the work presents the results of the research carried out in organization X and identifies problem areas. At the end of the thesis, conclusions, and recommendations for improving employee planning in the organization are presented.

The research revealed that employee planning in the organization is carried out systematically, when planning future needs, assessing development and changes, seasonality is taken into account, planned vacations, although replacement/substitution and career plans are not used in the organization, the organization is ready when it is necessary to temporarily fill vacant positions, prioritizing internally working employees, the available potential is taken into account, but during the study it was found that the company faces problems: when the temporary positions takes longer than initially planned; the availability of people with specific competencies, applicants with lower qualifications; lack of systematization and purposeful use of usable available information; the need to carry out regular analyzes of performed work and workload became apparent. Based on the identified problems, recommendations for planning improvement have been made. By using these recommendations, it is possible to plan human resources more efficiently. Structure of the work: the master's thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, recommendations, a list of references, a summary in Lithuanian and English, and appendices. The work uses 17 figures, 21 tables, 2 appendices and 47 literary sources in Lithuanian and English. Not including the appendices, the volume of the work consists of 84 pages.

*Keywords:* human resources, human resources planning, internal resources, external resources, employee reserve, replacement planning, talent pools.

**PRIEDAI**

## ĮMONĖS VALDYMO STRUKTŪRA



**PUSIAU STANDARTIZUOTO INTERVIU TURINIO ANALIZĖS PAGALBA IDENTIFIKUOTOS KATEGORIJOS,  
SUBKATEGORIJOS IR TEIGINIAI (N=9)**

Kategorijos	Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginys		Respondentas	Pasikartojančių teiginių skaičius
Bendrieji klausimai	Specialistų poreikis pandemijos laikotarpiu	Taip, jaučiamas	1.	<i>Kolektyve buvo trūkumas mechanikų.</i>	R7	1
			2.	<i>Labiausiai trūko ne naujų darbuotojų, o esamų. Jei reikėtų išskirti, manau, labiausiai trūko operatorių.</i>	R6	1
			3.	<i>Trūko žmonių, kurie galėtų dirbti pardavimų srityje, nes išaugo pardavimų ir klientų skaičius.</i>	R1	1
			4.	<i>Dėl stipriai išaugusios dezinfekcinių priemonių paklausos pandemijos pradžioje buvo laikinai išaugęs darbuotojų poreikis - vadybininkų, gamybos darbuotojų, chemikų ir buhalterijų.</i>	R3	1
			5.	<i>Taip. Didžiausias darbuotojų trūkumas buvo jaučiamas gamyboje (pamainose).</i>	R2; R8; R9	3
			6.	<i>Trūko gamyboje operatorių, ten ir šiaip didžiausia darbuotojų kaita, neįprastos darbo sąlygos (naktinis darbas, slenkantis grafikas, sudėtingi procesai, kurie ne visi automatizuoti ir pan.).</i>	R4	1
		NE, nejaučiamas	7.	<i>Didesnis nei paprastai - ne.</i>	R4, R5	2
	Įtaka įmonės veiklai	Darbuotojų trūkumas	8.	<i>Sunku užtikrinti sklandų darbą su mažesniu žmonių kiekiu.</i>	R7	1
			9.	<i>Buvo sudėtinga išlaikyti reikiamą žmonių kiekį.</i>	R6	1
		Didesnis darbo krūvis	10.	<i>Darbuotojams teko didesnis darbo krūvis arba ilgesnės darbo valandos. Nors įmonės rezultatams tai neigiamos įtakos neturėjo, darbuotojai jautėsi tiek fiziškai tiek emociškai pavargę.</i>	R3	1
			11.	<i>Padalinių vadovai buvo priversti dirbti pamainose vietoj trūkstamų darbuotojų.</i>	R2	1
			12.	<i>Darbuotojams teko didesnis darbo krūvis arba ilgesnės darbo valandos.</i>	R8; R9	2

*Lentelės tęsinys kitame puslapyje*

Bendrieji klausimai	Valstybės politikos (pvz.: infliacija, energetikos krizė, darbo kodekso pakeitimai) įtaka.	Nejaučiamas	13.	<i>Kol kas padalinyje trūkumo nejaučiame.</i>	R1, R3, R5, R7	4
		Didesnio atlygio poreikis	14.	<i>Dalis darbuotojų išeina iš darbo dėl didesnio atlyginimo.</i>	R6; R8	2
			15.	<i>Žmonės ieškosi papildomų darbų, tačiau pažymėtina, kad mūsų įmonė rinkoje nėra mažiausiai mokantis darbdavys ir peržiūrimi atlyginimai bent kartą per metus duoda stabilumo ir saugumo rezultatą.</i>	R4	1
			Darbuotojų stygius juntamas dėl tėvadienių ir tėvystės atostogų ilginimo.	16.	<i>Pajutome, kad vyrai uždirbantys didesnius atlyginimus išeina tėvystės atostogų 1 arba 2 metams.</i>	R2
		17.		<i>Tėvystės atostogų išeina vyrai, įmonėje tokių atvejų turime jau du.</i>	R9	1
	Įtaka įmonės veiklai	Sąnaudų didėjimas	18.	<i>Didėjančios sąnaudos darbo užmokesčiui, tačiau tuo pačiu taupoma naujoko mokymams (gamyboje jų trukmė nuo pusmečio iki kelių metų).</i>	R4	1
		Papildomų žmonių poreikis	19.	<i>Dėl tėvadienių ir tėvystės atostogų ilginimo prireikė priimti vieną papildomą darbuotoją, nes trumpėja darbas 1 pamaina.</i>	R2	1
Emocinis nestabilumas		20.	<i>Didėjanti infliacija "erzina" darbuotojus, jie nori uždirbti didesnius atlyginimus, kad galėtų padengti padidėjusius kaštus (energetika, paskolos, maisto krepšelis).</i>	R9	1	
Žmogiškųjų išteklių planavimo strategija	Specialistų poreikis 1 ir 3 metų laikotarpyje	Inžinierinis išsilavinimas	21.	<i>Operatorių, chemikų. Mažuose miesteliuose yra daug žmonių, kurie geba dirbti nekvalifikuotą darbą, tačiau sudėtingesnių procesų valdyti negali.</i>	R1	1
			22.	<i>Kadangi viskas yra automatizuojama ir eina link robotizacijos, ateityje, manau, išliks labai didelis poreikis automatikų, IT specialistų.</i>	R1	1
			23.	<i>Artimiausiu metu gali prireikti operatorių. Ateityje manau išaugs inžinierių, mechanikų ir elektrikų poreikis.</i>	R3	1
			24.	<i>Didžiausias trūkumas turbūt išliks inžinierinio išsilavinimo žmonių, kurie dirba gamyboje.</i>	R2; R8; R9	3
			25.	<i>Tikrai prireiks gamybos darbuotojų dėl "pastoviosios" kaitos ar pokyčių karjeroje bei dėl plėtros. Chemikai laboratorijoje keičiasi bent 1-2 darbuotojai/per metus.</i>	R4	1
	Pagalbiniai darbuotojai	26.	<i>Artimiausiu metu gali prireikti pagalbinių darbuotojų.</i>	R3	1	
		27.	<i>Grūdų priėmimo sezonui priimame laikinų darbuotojų grūdų laboratorijoje.</i>	R4	1	
	Vadybinis išsilavinimas	28.	<i>Tarptautinės prekybos specialistų, pardavimų vadybininkų.</i>	R1	1	
		29.	<i>Sunkiausia rasti paprastą darbą dirbančių žmonių, kurie jaustų atsakomybės jausmą ir nebūtų tinginiai.</i>	R6	1	

Žmogiškujų išteklių planavimo strategija	Kas įmonėje yra atsakingas už personalo planavimą ilguoju ir trumpuoju periodu?	Personalo vadovas	30.	<i>Įmonėje už personalo išlaikymą ir kaitos mažinimą yra atsakingas personalo vadovas.</i>	R5, R7	2
			31.	<i>Turime personalo vadovę, kuri rūpinasi darbuotojų poreikiu ir priėmimu.</i>	R9	1
			32.	<i>Planavimas ilguoju (3 m.) periodu nėra fiksuojamas. Trumpuoju (iki metų) yra numanomas ir aptariamas dėliojant plėtros, investicijų, veiklos efektyvinimo ar modernizavimo projektus. Taip pat stebimos tendencijos: atostogų likučio didėjimas/mažėjimas, ligų ir sveikatos būklė, rezultatai po metinių pokalbių ir pan.</i>	R4	1
		Padalinių vadovai	33.	<i>Dėl darbuotojų plėtros, naujų darbo vietų poreikio yra atsakingas skyriaus vadovas.</i>	R2	1
			34.	<i>Atsakingi įmonių vadovai, kurie organizuoja plėtros projektus bei padalinių vadovai, kurie tiesiogiai organizuoja darbus. Informacija dalinamasi su personalu.</i>	R4	1
			35.	<i>Personalo planavimas yra tiesioginio vadovo ir gamyklos vadovo jurisdikcijoje.</i>	R6	1
			36.	<i>Už reikiamų darbuotojų planavimą ir poreikį atsakingi padalinio vadovai.</i>	R8	1
	Poreikio išaiškinimas	Plėtros planavimas	37.	<i>Būna du variantai: 1. Poreikis yra išsigryninamas vadovų lygmenyje planuojant plėtrą ir naujas strategines kryptis 2. Kai darbuotojas perdega ir yra ant ribos išeiti iš darbo</i>	R2	1
			38.	<i>Personalo poreikis dažniausiai atsiranda esamiems darbuotojams nebesusitvarkant su esamu darbo krūviu (dėl naujų projektų, vykdančių įmonės plėtrą, keičiant strategiją) arba dėl tam tikrų darbų sezoniškumo.</i>	R3	1
			39.	<i>Poreikis yra numanomas ir aptariamas dėliojant plėtros, investicijų, veiklos efektyvinimo ar modernizavimo projektus.</i>	R4	1
		Darbų sezoniškumas	40.	<i>Esant sezoniniams darbams - darbuotojų poreikis vertinamas žinant planuojamą darbo krūvį sezono metu ir remiantis ankstesnių metų poreikiu.</i>	R8	1
41.			<i>Personalo poreikis dažniausiai atsiranda esamiems darbuotojams nebesusitvarkant su esamu darbo krūviu (dėl naujų projektų, vykdančių įmonės plėtrą, keičiant strategiją) arba dėl tam tikrų darbų sezoniškumo.</i>	R3	1	

Lentelės tęsinys kitame puslapyje



Žmogiškųjų išteklių planavimo strategija	Poreikio išaiškinimas	Darbo krūvis	42.	<i>Kai darbų daug tada ir poreikis atsiranda.</i>	R5	1	
			43.	<i>Principas yra toks - jei nespėji su darbais, tuomet ieškoma pagalba. Stengiamasi "užgesinti gaisrą", bet nėra ilgalaikio planavimo.</i>	R1	1	
			44.	<i>Būna du variantai: 1. Poreikis yra išsigryninamas vadovų lygmenyje planuojant plėtrą ir naujas strategines kryptis 2. Kai darbuotojas perdega ir yra ant ribos išeiti iš darbo</i>	R2	1	
	Poreikio nustatymo dažnumas	Nauji projektai	45.	<i>Personalo poreikio klausimas atnaujinamas pradėdant vykdyti naujus projektus.</i>	R3; R8	2	
			Darbo kokybė ir greitis	46.	<i>Poreikis išsiaiškinamas tiesioginiams vadovams stebint darbuotojų darbo krūvį ir savijautą, analizuojant darbų atlikimo greitį ir jų kiekį. Šis vertinimas atliekamas nuolat.</i>	R3	1
				Peržiūrima kasmet	47.	<i>Reikiamų žmonių skaičius aptariamas, manau, kiekvienais metais, nebent atsiranda daug papildomų darbų ar įrangos.</i>	R6
	Planavimo procesas	Darbo krūvio ir funkcijų nustatymas	48.	<i>Atsiradus numanomam poreikiui paruošiama "gynimo" informacija: krūvis, funkcija ir pan.</i>	R4	1	
			49.	<i>Poreikis išsiaiškinamas tiesioginiams vadovams stebint darbuotojų darbo krūvį ir savijautą, analizuojant darbų atlikimo greitį ir jų kiekį.</i>	R3	1	
			50.	<i>Stebimos tendencijos: atostogų likučio didėjimas/mažėjimas, ligų ir sveikatos būklė, rezultatai po metinių pokalbių ir pan.</i>	R4	1	
	Informacija apie poreikį sisteminimas	Personalo skyrius	51.	<i>Į personalo skyrių.</i>	R1, R2; R8; R9	4	
			52.	<i>Informacija dalinamasi su personalu nedelsiant, kad uždengti atsiradusį poreikį. Paprastai etatų skaičius ir jų biudžetas planuojamas metų pabaigoje dėl sekančių metų ir tai patenka į biudžetą.</i>	R4	1	
			53.	<i>Tai gali atsakyti personalo vadovė.</i>	R7	1	

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Žmogų išteklių planavimo strategija	Apsirūpinimo trūkstamais specialistais strategija	Poreikio išaiškinimas	54.	<i>Pirmiausia - išsiaiškinti poreikį ir jo priežastis. Išsigryninti kokie yra specialistui keliami reikalavimai ir ką galime jam pasiūlyti (pastovus atlyginimas, kintami priedai, kitos naudos); Kuo greičiau surasti reikalavimus atitinkantį specialistą (naudojantis darbo skelbimų portalais, darbuotojų rekomendacijomis ir kt.); Tikslas apmokyti dirbti per kuo trumpesnę laiką</i>	R3	1
			55.	<i>Personalas gauna poreikį, padeda rinkti informaciją ir, esant patvirtinimui, užpildo trūkumą.</i>	R4	1
			56.	<i>Pas vadovą pasitvirtinama nauja darbuotojo pozicija. Tada padalinio vadovas suformuluoja reikalavimus ieškomam darbuotojui ir informacija perduodama personalo vadovui, kuris vykdo atranką.</i>	R6	1
			57.	<i>Tai gali atsakyti personalo vadovė.</i>	R7	1
			58.	<i>Ieškai ir tiek.</i>	R5	1
			59.	<i>Svarbiausia suprasti poreikį, jį įvardinti, suformuoti atsakomybes ir ieškoti.</i>	R8	1
	Paieška naudojantis vidiniais resursais	Auginami seniau įmonėje dirbantys žmonės	60.	<i>Auginami seniau įmonėje dirbantys žmonės turintys potencialo</i>	R1	1
			61.	<i>Pirmenybė - iš esamo kolektyvo (karjeros galimybės) rato.</i>	R4	1
			62.	<i>Pirmiausia naujas pozicijas užimti ieškoma iš jau esančių žmonių rato. Jei yra toks, kuris turi potencialo.</i>	R8	1
		Darbuotojų rekomendacijos	63.	<i>Ieškoma darbuotojų per pažįstamus. Siūloma premija už rekomendacijas, ieškoma potencialo vidinėje įmonės aplinkoje.</i>	R1	1
			64.	<i>Skatinama pinigais rekomenduoti komandos papildymą iš draugų ir/ar artimųjų, pažįstamų rato;</i>	R4	1
			65.	<i>Paieška skelbiama įmonės vidiniame tinkle, specialistų poreikis pristatomas kasdieniauose susirinkimuose, į paiešką įtraukiant esamus darbuotojus. Padėjus surasti naują kolegą, darbuotojams išmokamos premijos.</i>	R3	1
		CV bankas iš praeitų paieškų	66.	<i>Personalas turi duomenų bazę, kuri peržiūrima pirmiausiai ir perklausiami nepasirinkti darbuotojai ankstesniuose darbo pokalbiuose (gal neįsidarbino, o jei įsidarbino, gal nori pas mus persidarbinti).</i>	R4	1
			67.	<i>Turimas CV bankas iš praeitų paieškų.</i>	R6	1
		Buvę darbuotojai	68.	<i>Kalbinami buvę darbuotojai.</i>	R6	1
			69.	<i>Dėl sezoninio darbo pozicijų pirmiausia susisiekiama su anksčiau dirbusiais darbuotojais; Jei reikia ieškoti naujo darbuotojo sezoniniam darbui, visuomet atsižvelgiama į darbuotojo perspektyvą įmonėje likti ilgesniam laikui ir jo gebėjimui mokytis/universalumui.</i>	R3	1

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Žmogiškųjų išteklių planavimo strategija	Paieška naudojantis išoriniais resursais	Paieška viešoje erdvėje	70.	Reklama, viešoji komunikacija, vykstama į universitetus, pateikiami skelbimai.	R1	1	
			71.	Ieškoma paieškos portaluose, socialiniuose tinkluose, vietos laikraščiuose talpinant skelbimą, agentūros.	R4; R9	2	
			72.	Naudojantis darbo skelbimų portalais.	R3; R5	2	
			73.	Kreipiamasi į įdarbinimo agentūras.	R6	1	
			74.	Darbuotojų paieška vykdoma pasitelkiant CV.lt, Facebook, universitetai, atrankų agentūros, Atrankų agentūros dažniausiai naudojamos vadovų atrankoms.	R2	1	
		Dalyvavimas renginiuose	75.	Stengiamasi daugiau didinti įmonės žinomumą universitetų lygmenyje. Priimti studentus praktikai, vėliau įtraukti juos į potencialių darbuotojų sąrašus. Dalyvaujant universitetų renginiuose. Didesnė reklama socialinėse media kanaluose su nuveiktais darbais (Facebook, LinkedIn).	R2	1	
			76.	Dalyvavimas bendruomenės gyvenime (kad būtume matomi ir žinomi), dalyvavimas parodose, karjeros dienose ir t.t.	R4	1	
			77.	Tai gali atsakyti personalo vadovė.	R5; R7	2	
		Paieška laikinai darbo pozicijai	Laikinių darbuotojų paieška	78.	Per skelbimus ir pažįstamus.	R1; R9	2
				79.	Paieškos vykdomos pasitelkiant darbo biržą, darbuotojų rekomendacijas ir skelbimus laikraščiuose.	R2	1
	80.			Ieškoma per užimtumo tarnybą, skelbimus darbo portaluose bei apie poreikį dalinamasi įmonės tinkle.	R3	1	
	81.			Skelbiama susirinkimų metu, kad darbuotojai turėtų galimybę siūlyti; Personalas turi duomenų bazę, kuri peržiūrima pirmiausiai ir perklausiami nepasirinkti darbuotojai ankstesniuose darbo pokalbiuose (gal neįsidarbino, o jei įsidarbino, gal nori pas mus persidarbinti). Prikalbiname praktikantus, ar vasarą dirbusius laikinus darbuotojus, pagelbėti ne sezono metu.	R4	1	
	82.			Turimas CV bankas iš praeitų paieškų. Kalbinami buvę darbuotojai. Kreipiamasi į įdarbinimo agentūras. Tiesiog atranka būna greitesnė.	R6	1	
	83.			Man asmeniškai tai neaktualu ir plačiau apie tai papasakotų personalo vadovė.	R5, R7	2	
84.	Peržiūrimi praeitų paieškų pretendentų gyvenimo aprašymai, ieškome per pažįstamus, skelbimų pagalba.			R8	1		

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

<b>Darbuotojų planavimas pasitelkiant pavadavimo, perėmimo ir karjeros planus</b>	<b>Pavadavimo poreikis ir jo planavimas.</b>	<b>Darbų paskirstymas esamiems darbuotojams</b>	85.	<i>Pavadavimo poreikis atsiranda tik pačiam išeinant atostogų. Vadovaujuosi "Autobuso" efekto principu, kad tą patį darbą turi mokėti bent du žmonės, nes nežinia kada gali atsitikti kokia nelaimė, darbuotojas išeiti iš darbo ir pan.</i>	R1	1
			86.	<i>Savo padalinyje esame padarę žmonių pakeičiamumo schemą. Kiekvienas darbuotojas turi jam priskirtą zoną už kurią atsako ir gali pavaduoti, atlikti darbus savo kolegos zonoje. Taip išvengiame problemų kai nėra vieno iš darbuotojų.</i>	R7	1
			87.	<i>Dažniausiai paprastas pozicijas uždengia kiti to paties padalinio darbuotojai. Jei reikia vaduoti pačius vadovus, tuomet dažniausiai darbai paskirstomi keliems žmonėms.</i>	R6	1
			88.	<i>Dėl pavadavimo/pakeitimo poreikio atostogų išleidimui, gamyboje turime papildomus 2-3 žmones, (esame pakankamai sudėtinga įmonė ir mokymosi procesas nėra trumpas, ligų suplanuoti neįmanoma, ypač pandemijos ir pan.). Ne pamainose dirbantieji turi ekstrinių darbų pavaduotojus.</i>	R4	1
			89.	<i>Pavadavimo/ipėdinio planai nesudaromi ir neperžiūrimi. Vadovaujamesi nuostata, kad dirbantieji kartu, turi išmanyti vienas kito darbus, kad vienam susirgus ar atostogaujant, nereiktų "stabdyti gamyklos darbo", o ji pas mus dirba 24/7.</i>	R4	1
			90.	<i>Dažnai susiduriama su pavadavimo poreikiu. Jį planuojame iš anksto derinant atostogų grafikus bei išėigines, išsigryninant atsakomybes ir nurodant vaduojančius asmenis. Tai yra svarbu, nes kitokiu atveju daugelis darbų būtų sustabdyti arba atostogaujantis darbuotojas būtų trukdomas ir turėtų pats atsakyti į jo atostogų metu kilusius klausimus.</i>	R3	1
			91.	<i>Įmonė turi politiką, kad negali būti nepakeičiamų darbuotojų ir tam tikros pozicijos darbus galėtų išmanyti tik vienas darbuotojas. Tam tikslui pagrindinės užduotys, kurios turi būti atliekamos laiku yra paskirstomos atrinktiems darbuotojams ir jų atsakomybėse yra nurodytas tam tikrų darbų pavadavimas, darbuotojui esant atostogose arba turint nedarbingumą.</i>	R2	1
			92.	<i>Darbus atlieka kiti pamainos darbuotojai.</i>	R8	1
			93.	<i>Dažniausiai darbai išskirstomi ir padalinami dirbantiems, nes visi yra apmokyti atlikti papildomus darbus esant poreikiui.</i>	R9	1

*Lentelės tęsinys kitame puslapyje*

Darbuotojų planavimas pasitelkiant pavadavimo, perėmimo ir karjeros planus	Pavadavimo planų sudarymas ir naudojimas.	Planai nenaudojami ir nesudarinijami	94.	<i>Tokių planų neturime.</i>	R5, R6; R8; R9	4
			95.	<i>Pavadavimo/ipėdinio planai nesudaromi ir neperžiūrimi.</i>	R4	1
			96.	<i>Planai nesudarinijami, tačiau atsakomybes peržiūrimė kas 3-6mėn., tiesioginių vadovų iniciatyva.</i>	R3	1
			97.	<i>Planai nenaudojami ir nesudarinijami. Už darbų paskirstymus ir pavadavimų organizavimą yra atsakingas padalinio vadovas, kurio skyriuje dirba darbuotojas. Atsakomybių peržiūra yra atliekama pagal poreikį, tačiau ne rečiau kaip vieną kartą per metus.</i>	R2	1
	Karjeros planavimas organizacijoje	Reikalingas/naudingas	98.	<i>Manau, kad labai reikia karjeros plano.</i>	R1	1
			99.	<i>Manau, kad jis būtų naudingas.</i>	R3	1
		Nevykdomas	100.	<i>Ne, nevykdomas.</i>	R3, R5, R7; R8; R9	5
		Pagal poreikį	101.	<i>Individualus kompetencijų auginimo planas, lūkesčiai yra aptariami per individualius tikslinius ir metinius pokalbius.</i>	R2	1
			102.	<i>Įmonė turi strateginę kryptį darbuotojų ugdymas iš vidaus, todėl planuojant naujas darbo vietas pirmiausia atsižvelgiama į esamų darbuotojus ir jų galimų atsakomybių keitimą ir augimą.</i>	R2	1
			103.	<i>Įmonėje nustatyto ir iškomunikauto karjeros plano visiems darbuotojams nėra, tačiau, itin išgryninta ir, mano nuomone, tikslingai veikianti yra metinių pokalbių forma. Joje aptariami darbo rezultatai, problemos, įtampą keliantys veiksniai, streso faktoriai, taip pat pasiekimai, aptariama, kurioje srityje darbuotojas norėtų kelti kompetencijas, darbuotojas gauna grįžtamąjį ryšį iš vadovo, taip pat gali išsakyti lūkesčius vadovui. Metinių pokalbių anketos prisegamos prie kiekvieno darbuotojo bylos, atsiradus poreikiui anketos peržiūrimos.</i>	R4	1
			104.	<i>Darbuotojų karjeros pakitimų tikrai yra, bet nemanau, kad jis yra suplanuotas. Manau jis daromas atsiradus poreikiui.</i>	R6	1

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Talentų telkiniai ir jų panaudojimas organizacijos darbuotojų planavimo procese.	Talentingų, gabių, gebančių gerai atlikti tam tikras veiklas darbuotojų išlaikymas	Darbuotojų kompetencijų ugdymas ir įdomių užduočių skyrimas:	105.	<i>Darbuotojus stengiamės išlaikyti kurdami naudų paketą, siūlydami kompetencijos auginimo galimybes, dalyvaujant seminaruose, vykstant į kitas įmones, skiriame užduotis arba atsakomybes remiantis darbuotojų asmeninėmis savybėmis.</i>	R4	1
			106.	<i>Kadangi įmonė nėra didelė, visi darbuotojai yra žinomi ir pastebėti, metiniuose pokalbiuose aptariami ir tokie klausimai, kaip "ką norima išmokti per ateinančius metus?" Atsiradus poreikiui naujai darbo vietai, visada pirmiausiai peržiūrimas esantis potencialas, tik tuomet ieškoma išorėje.</i>	R4	1
		Darbo sąlygų sukūrimas ir gerinimas	107.	<i>Visi darbuotojai yra vertingi ir jiems visiems yra bandoma sudaryti palankias sąlygas dirbti, girdint jų pastabas, lūkesčius ir norus.</i>	R4	1
		Darbuotojų skatinimas suteikiant papildomus naudų paketus	108.	<i>Įmonė moka ne tik atitinkamą rinkoje atlygį, tačiau turi ir platų motyvacinių priemonių paketą ( KPI, renginiai, sveikatos draudimai, mokymai ir t.t)</i>	R4	1
		Darbuotojų įtraukimas priimanč sprendimus.	109.	<i>Skatiname aktyviai dalyvauti įmonės/padalinio veikloje teikiant pasiūlymus, dalyvaujant sprendimų priėmimo.</i>	R4	1
			110.	<i>Tačiau aktyvus darbuotojai yra įtraukiami į papildomas veiklas kaip PDCA komandos, kitų lean modulių komandos. Kartais dalyvauja pasitarimuose kai sprendžiamos gamybinės problemos.</i>	R4	1
		Ar formuojami tokių darbuotojų sąrašai?	111.	<i>Neformuojami.</i>	R4	1
	Darbuotojų kaita įmonėje	Minimali (apie 10%)	112.	<i>2020 ir 2021 m. - 11 proc. 2022 m. - 10 proc. Pastebėtina, kad metinė kaita gali atrodyti nedidelė (natūrali). Todėl įmonėje taip pat sekame kaitą pagal padalinius. Pavyzdžiui, gamybos padalinyje kaita atitinkamai: 22, 18 ir 21 proc. Administracijoje ir aptarnaujančiame personale kaita yra minimali arba lygi 0%.</i>	R4	1
	Darbo paieška įmonėje	Dažnai	113.	<i>Nežinau, kaip pamatuoti ir su kuo palyginti. tikrai kreipimusi turime, tačiau paprastai neturime laisvų darbo vietų, išskyrus operatoriaus, kurių ieškome beveik nuolat (net ir nesant poreikiui), tam kad atsiradus poreikiui, turėtume kandidatų. Besidominčių žmonių dėl galimybės dirbti pas mus, tikrai nemažai, bet dažnu atveju jie neatitinka ieškomos pozicijos reikalavimų.</i>	R4	1
	Darbuotojų pritraukimas	Darbuotojų pritraukimas	114.	<i>Labai didelis dėmesys skiriamas darbuotojų rekomenduojamiems kandidatams, taip pat praktikas atlikusiems asmenims.</i>	R4	1
		Kandidatų sąrašai neformuojami	115.	<i>Sąrašai neformuojami, atskirų procedūrų nėra, paprastai, atsiradus poreikiui, atliekamos paieškos ir/ar "headhunting".</i>	R4	1

Ateities perspektyva planavimo srityje.	Tobulintinos sritys	<b>Potencialių darbuotojų duomenų bazė</b>	116.	<i>Turėti gausią duomenų bazę su potencialių darbuotojų sąrašu.</i>	R1	1
		<b>Įvaizdžio formavimas</b>	117.	<i>Atlikti rinkos analizę, suprasti ar įmonė yra konkurencinga rajone, ar darbdavys yra norimas - jei ne, išsiaiškinti ko trūksta ir kokie didžiausi minusai yra įvardinami viešumai.</i>	R1	1
		<b>Vidinių procesų sisteminimas</b>	118.	<i>Turėti esamų darbuotojų pozicijų aprašymus.</i>	R3	1
			119.	<i>Susidaryti darbuotojo paieškos ir priėmimo tvarką, kad šie procesai vyktų kuo greičiau ir sklandžiau.</i>	R3	1
			120.	<i>Manau įmonė pakankamai gerai pasiruošusi priimti naujus darbuotojus. Gak būt norėtųsi greitesnio aprūpinimo darbine apranga, nes kartais tai užtrunka pora dienų.</i>	R6	1
		<b>Darbuotojų skaičiaus sekimas ir palaikymas</b>	121.	<i>Nuolat palaikyti atsarginių žmonių skaičių.</i>	R4; R5	2
		<b>Kompetencijų ugdymas</b>	122.	<i>Turėti kvalifikuotą kolektyvą, kuris gali vaduoti "iškritusius" darbuotojus.</i>	R7	1
			123.	<i>Manau, kad reikia daugiau dėmesio skirti esamiems darbuotojams ir stengtis išauginti kuo daugiau jų potencialą.</i>	R1; R8; R9	3
		<b>Naudų paketas</b>	124.	<i>Darbuotojams mokėti aukštesnį negu rinkos mediana atlyginimą.</i>	R2	1
			125.	<i>Turėti paruoštą įmonės teikiamų naudų paketą.</i>	R3	1
			126.	<i>Paprastai geriausiai veikia piniginės paskatos, todėl turėti tam biudžeto eilutę.</i>	R4	1
		<b>Procesų automatizavimas</b>	127.	<i>Geriausiai veiktų kuo daugiau automatizuotų procesų, darbo vietų, todėl investuoti į šią sritį.</i>	R4	1