

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

A.JASIŪNAITĖ-BRAZDAUSKIENĖ

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLANAVIMAS
UAB „PBMH“
Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Doc. doc. T. Sudnickas

VILNIUS, 2009 m.

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLANAVIMAS
UAB „PBMH“
Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204

Vadovas
Doc. doc. T. Sudnickas

Recenzentas
Dr. T. Jovaiša

Atliko
ŽIVmn8-01 gr. stud.
A. Jasiūnaitė-Brazdauskienė
2009 12 01

VILNIUS, 2009 m.

TURINYS

I DALIS

ĮVADAS.....	5
1. PLANAVIMO SPECIFIKA IR PASKIRTIS.....	9
1.1. Žmogiškųjų išteklių planavimas tarptautinėse organizacijose kaip valdymo sistemos dalis	15
1.2. Tarptautinių organizacijų žmogiškųjų išteklių planavimo įtaka organizacijoms ES...	22
1.3. Žmogiškųjų išteklių planavimui naudojamos pagrindinės metodikos.....	27
1.4. Žmogiškųjų išteklių poreikio įvertinimo būdai.....	34
1.5. Darbuotojų kompetencijų nustatymas.....	36
1.6. Pokyčių ir vadovų įtaka darbuotojų kaitai.....	40
1.7. Informacinių technologijų sprendimai žmogiškųjų išteklių planavime.....	46

II DALIS

2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	49
2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	49
2.2. Tyrimo metodai	49
2.3. Tiriamųjų charakteristika	50

III DALIS

3. PRAKTINIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLANAVIMO YPATUMAI	52
3.1. Tarptautinės įmonės žmogiškųjų išteklių planavimo įtaka UAB „PBMH“.....	52
3.2. Įmonės prioritetinių tikslų nustatymas planavime.....	56
3.3. Žmogiškųjų išteklių planavimo specifiška UAB „PBMH“	58
3.4. Žmogiškųjų išteklių kaitos įvertinimas	70
3.5. Turimų žmogiškųjų išteklių įvertinimas	89
3.6. Darbuotojų kompetencijų nustatymas ir karjeros galimybės	95
3.7. Darbuotojų pasirengimas pokyčiams	96
3.8. Informacinių technologijų kūrimas, tobulinimas ir diegimas įmonėje.....	99
IŠVADOS.....	101
REKOMENDACIJOS.....	102
LITERATŪRA.....	103
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	108
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	109
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	110
PRIEDAI.....	111

PRIEDŲ TURINYS

1 PRIEDAS. SCHEMOS. Pagrindiniai planavimo komponentai	112
2 PRIEDAS. Žmogiškųjų išteklių planavimo valdymo veikla	113
3 PRIEDAS. Planavimo hierarchijos lygiai	114
4 PRIEDAS. Žmogiškųjų išteklių planavimo ciklas	115
5 PRIEDAS. Žmogiškųjų išteklių šrantai.....	116
6 PRIEDAS. Keturios reaktyvaus planavimo sritys	117
7 PRIEDAS. Reaktyvus ir proaktyvus žmogiškųjų išteklių planavimas.....	118
8 PRIEDAS. Žmogiškųjų išteklių specialistų vaidmuo planavime.....	119
9 PRIEDAS. LENTELĖS. 1 lentelė. Organizacijų naudojami metodai įdarbinimo mažinimui	120
10 PRIEDAS. 2 lentelė. Įdarbinimas ir mokymo praktika organizacijose	121
11 PRIEDAS. 3 lentelė. Santykinė funkcijų, tikslų, technikų ir įgūdžių pozicija.....	122
12 PRIEDAS. 4 lentelė. Santykis tarp elektroninio žmogiškųjų išteklių efektyvumo ir tarp žmogiškųjų išteklių informacinių technologijų vartojimo	123
13 PRIEDAS. GRAFIKAI. 1 grafikas. Valandinio darbo užmokesčio išlaidos ES	124
14 PRIEDAS. 2 grafikas. Mėnesinio darbo užmokesčio išlaidos ES	125
15 PRIEDAS. ANKETA. Interviu klausimai	126
16 PRIEDAS. Interviu klausimai anglų kalba	127
17 PRIEDAS. 2009 metais sukurtos įmonės darbuotojų vertinimo formos pavyzdys ...	128
18 PRIEDAS. Informacinių technologijų sistemos naudojimo pavyzdžiai įmonėje žmogiškųjų išteklių srityje (skambučių centre).....	132
19 PRIEDAS. Statistiniai priėmimų-atleidimų įmonėje duomenys	133

IVADAS

Lietuvai tapus ES nare pasikeitė ekonominė ir politinė aplinka. Šie pokyčiai sukuria Lietuvos organizacijoms ne tik naujas galimybes, bet ir naujus iššūkius: naujos rinkos, nauji konkurentai – analogišką veiklą Lietuvoje ir ES vykdančios organizacijos; keliama reikalavimai kokybei, darbuotojų kvalifikacijai ir kompetencijoms.

Migracija ir bedarbystė, darbo jėgos trūkumas, dideli darbuotojų kaitos rodikliai, šiuo metu per pasaulį vilnijanti ekonominė krizė – tai reiškia papildomus kaštus darbuotojų atrankai, mokymams, motyvacijos programoms, žmogiškųjų išteklių valdymui, funkcijų perskirstymui, atleidimui. Sėkmingai įdiegti sisteminiai žmogiškųjų išteklių sprendimai, užtikrina darbuotojų kompetenciją ir konkurencingumą sparčiai besikeičiančiose Lietuvos ir pasaulinėje rinkoje, taip pat darbuotojų efektyvų prisitaikymą prie darbo rinkos ir darbdavių poreikių.

Istoriškai terminai kito dėl skirtingų vadybos teorijų ir netgi tų pačių mokyklų skirtingų požiūrių: vienur minimas personalo valdymas, kitur – žmonių išteklių valdymas, dar kitur – žmogiškasis potencialas arba žmogiškasis kapitalas. Būtent elgesio mokyklos sisteminis požiūris „įvedė žmonių išteklių sąvoką, traktuodamas personalo valdymą kaip atitinkamą sistemos – žmonių išteklių-transformavimo – per personalo veiklą sistemą – į išėjimus – organizacijos darbuotojus – procesą“¹. Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka turi keturis pagrindinius skirtumus nuo personalo valdymo sąvokos: 1. personalo valdymas yra praktinis procesas, susijęs su administravimu, politikos įdiegimu, žmogiškųjų išteklių valdymas yra strategines dimensijas apimantis procesas; 2. žmogiškųjų išteklių valdymas apima platesnį pokyčių valdymo pritaikymą, skatina požiūrių lankstumą ir naujų metodų pritaikymą; 3. personalo valdymas yra diagnostinis procesas, reaguojantis į aplinkos pokyčius, o žmogiškųjų išteklių valdymas susijęs su strategijomis, inicijuojančiomis naujų idėjų generavimą; 4. personalo valdymas apima trumpalaikes perspektyvas, tuo tarpu žmogiškųjų išteklių valdymas – ilgalaikes², čia darbuotojai laikomi pačia didžiausia organizacijos vertybe.

Planavimas, anot Stoškaus S., yra „prioritetinė vadybos funkcija, tai nenutrūkstantis procesas, atitinkantis aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų“³. Planavimas organizacijoje buvo ir tebėra vadovų prerogatyva, nors itin moderniomis idėjomis

¹ Bakanauskienė I. Personalo valdymas: metodinė priemonė. – Kaunas: VDU leidykla, 2002. P.11. – ISBN 9955-530-12-X

² Ten pat. P.12.

³ Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. - Kaunas, 2005. P. 96. – ISBN 9955-09-860-0

besivadovaujančiose organizacijose nei hierarchinės struktūros, nei vadovų ir pavaldinių nebelieka, yra horizontalus bendradarbiavimas, kuomet visi darbuotojai pateikia savo argumentus, visi atsakingi už rezultatus. Pasak vadovų praktikoje naudojančių tokią metodiką savo organizacijose, „svarų balsą turintys darbuotojai yra labiau motyvuoti rūpintis organizacija ir gerai nudirbti visus būtinus darbus“⁴. Autorius mano, kad būtent darbuotojai detalai žino kaip jų darbo sričiai kaupiama reikalinga informacija. Kartu su vadovu, remdamiesi savo patirtimi ir statistiniais duomenimis, gali prognozuoti klientų reakcijas, produkcijos ar paslaugų paklausą ir jos kitimą, priimti sprendimus konkrečiai problemai spręsti. Pasak Cole G.A., planavimas apibrėžiamas kaip sprendimų priėmimo procesas⁵. Pagrindiniai planavimo etapai apima organizacijos tikslus, išorinės aplinkos ir vidinių išteklių analizę, planus, veiksmus ir jų peržiūrą. Kiekvieną planavimo etapą sudaro sprendimų priėmimas, tikslai, priemonės, vadovavimas kartu su jais susietais rezultatais bei grįžtamuoju ryšiu (žr. 1 pav.). Planavimas vykdomas kiekvienoje organizacijoje, nes jis padeda išvengti chaoso. Jis gali būti nuoseklus, sistemingas, o kartais tiesiog spontaniškas, nes jį atlikti priverčia susidariusi situacija organizacijoje, jos padalinyje, šalyje ar rinkose, kuriose organizacija vykdo veiklą. Planavimas gyvybiškai svarbus ir žmogiškųjų išteklių sityje. Pasak Vasiliausko A., „kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus išteklinio potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą“⁶. Tą potencialą reikia surasti, suburti į komandą, tai reiškia, teisingai suplanuoti, paskirstant į tinkamas pareigas, atitinkamus skyrius, paskiriant užduotis ir darbus pagal kvalifikacijos lygį, numatant jų tobulėjimo kryptį, savirealizaciją, sukuriant teigiamą emocinę aplinką, vertinant jų veiklos rezultatus bei palaikant su darbuotojais grįžtamąjį ryšį.

Žmogiškųjų išteklių planavimas – tai žmogiškųjų išteklių valdymo dalis. Žmogiškuosius išteklius M.Armstrong įvardija kaip „pirminį organizacijos turtą, į kurį verslas turi investuoti, kad tam turtui užtikrintų gyvavimą ir augimą“. Kiekvienas turtas turi būti prižiūrimas, o ypač „gyvasis“, juk jam reikia ne tik suformuluotų tikslų, nustatytų uždavinių, bet ir emocinio bendravimo, savirealizacijos, grįžtamojo ryšio, žmogiško dėmesio. Anot M.Armstrong, žmogiškųjų išteklių valdymas apibrėžiamas kaip strateginis ir suderintas būdas pačioms didžiausioms organizacijos vertybėms – dirbantiems joje žmonėms, individualiai ir kolektyviai siekiantiems organizacijos tikslų⁷. Organizacijoje, kaip ir rinkoje, vyksta abipusiai mainai: kvalifikacija, idėjos, sugebėjimai už saugią,

⁴ Šerėnaitė A. Lietuviška „Eretiko“ versija // Verslo žinios, 2008 rugsėjo 18d., Nr. 177, P.15

⁵ Pagal Cole G.A. Management theory and practice/ 3rd ed. – Great Britain: The Guernsey Press Co. Ltd, 1990. – P. 107 – ISBN 1 870941 60 8

⁶ Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Kaunas, 2004. – P. 152 - ISBN 9955-09-594-6

⁷ Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice. – London and Philadelphia, 2006. – P. 3 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978 0 7494 4631 4

tinkamą darbo aplinką, atlygį, papildomas motyvacijos priemonės. Tikslų siekimas planuojamas, nusistatant konkrečius uždavinius komandoje, numatant priemones kaip jų pasiekti, prognozuojant rezultatus. Žmogiškųjų išteklių planavimo valdymo veikloje kertiniai taškai yra: organizacija, ištekliai, žmogiškųjų išteklių plėtra, atlygio valdymas ir darbuotojų santykiai. Žmogiškųjų išteklių planavimas pagal prigimtį priklauso žmogiškųjų išteklių valdymui – labiau strateginiam dalykui, o pagal poreikį praktikoje - žmogiškųjų išteklių plėtrai, tai yra procesui ir jo įgyvendinimui (žr. 2 pav.). „Planavimo procesas – tai sprendimų, ką daryti ateityje, priėmimas“⁸.

Pagal D.Torrington ir L.Hall žmogiškųjų išteklių planavimas – tai pagrindas organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo ir diegimo strategijoje, kuri savo ruožtu įgalina organizaciją siekti savo tikslų⁹. Žmonės susikuria tikslus tam, kad realizuotų savo patirtį ir žinias, o organizacijos, kurių pagrindas žmogiškieji ištekliai, tam – kad protingai pasinaudamos turimais ištekliais pasiektų kuo didesnę pelną arba užsibrėžtą tikslą.

Pagal Mills Q., žmogiškųjų išteklių planavimas – sprendimų priėmimo procesas, sudarytas iš trijų dalykų: 1) radimo ir įsigijimo reikiamo žmonių su tinkama kvalifikacija skaičiaus; 2) motyvacijos siekti puikių rezultatų, ir 3) betarpiško ryšio sukūrimo tarp organizacijos tikslų ir žmonių planavimo veiksmų¹⁰. Tačiau ne visada organizacijose sukurta aiški strategija, priklausomai nuo įtakojančios aplinkos ji gali kisti. Žmogiškųjų išteklių planavimo būtinumą ir svarbą apsprendžia nuolatos kintanti organizacijos išorinė aplinka ir kartu besikeičianti organizacija. Šiandien organizacijos, norėdamos išlikti ir sėkmingai gyvuoti, turi būti lanksčios struktūros.

Šio darbo autorius tyrime gilinaisi į tarptautinių organizacijų žmogiškųjų išteklių planavimo specifiką. Tyrimas paremtas UAB „PBMH“ žmogiškųjų išteklių analize.

Problema. Žmogiškieji ištekliai, kaip segmentas strateginiame planavime, yra vienas iš jautriausių ir labiausiai pažeidžiamų, o jų planavimas priklauso nuo vykstančių permainų, aplinkos, išorinių veiksnių. Būtent žmogiškųjų išteklių planavimas itin tarpiai susijęs su įmonės efektyvumu, kuris yra pagrindinis įmonės rodiklis rinkoje.

Viena iš pagrindinių problemų tarptautinėje įmonėje – nėra visuminio strateginio planavimo, žmogiškųjų išteklių planavimas yra kūrimo stadijoje, todėl jis – dalinai spontaniškas, neplaningas, priklausomas nuo akcininkų sprendimų.

⁸ Lietuvos juriskonsultų asociacijos konsultacinis-informacinis biuras, Lietuvos respublikos transporto ir kelių tyrimo institutas. Valdymo tobulinimo metodika. – Vilnius, 1995. – P. 12, ISBN – 9986-725-03-8

⁹ Pagal Torrington D., Hall L. Personnel Management: a new approach. – 2nd edition – Practice hall international (UK) Ltd, 1991. – P. 48 – ISBN 13-126534-2

¹⁰ Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice. – London and Philadelphia, 2006. – P. 364 – ISBN - 10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978 0 7494 4631 4

Tyrimo objektas. Žmogiškųjų išteklių planavimo sistemos analizė, pokyčiai ir jų įgyvendinimas tarptautinės įmonės WorldOne Research įkurtoje UAB „PBMH“ Lietuvoje.

Tyrimo tikslas. Atskleisti žmogiškųjų išteklių planavimo specifiką įmonėje, nustatyti jos trūkumus, pateikti pasiūlymus, kaip koreguoti ir įgyvendinti žmogiškųjų išteklių planavimo sistemą UAB „PBMH“. Įvertinti ar įmonėje esamos informacinės technologijų sistemos efektyviai naudojamos žmogiškųjų išteklių planavime.

Tyrimo uždaviniai

1. Atskleisti tarptautinių žmogiškųjų išteklių planavimo įtaką UAB „PBMH“.
2. Išnagrinėti ir atskleisti silpnąsias ir stipriąsias planavimo puses UAB „PBMH“.
3. Nustatyti kokios metodikos naudojamos įmonėje, planuojant žmogiškuosius išteklius.
4. Išsiaiškinti kiek planavimo funkcija įmonėje pavaldi akcininkams, direktoriams, žmogiškųjų išteklių specialistams, vidurinio lygio vadovams.
5. Ištirti ir nustatyti žmogiškųjų išteklių kaitos specifiką UAB „PBMH“.
6. Ištirti ar darbuotojai pasirengę struktūriniais pokyčiams.
7. Išsiaiškinti ar informacinių technologijų (IT) sistemos pritaikytos žmogiškųjų išteklių planavimo funkcijoms efektyvinti.

Tyrimo hipotezės

1. Įmonei nesuteiktas visiškas savarankiškumas planuojant žmogiškuosius išteklius.
2. Žmogiškųjų išteklių planavimas dalinai spontaniškas ir nenuoseklus.
3. Darbuotojai pasirengę struktūriniais pokyčiams.
4. Informacinių technologijų (IT) sistemos tik kūrimo procese, jos dar nepritaikytos žmogiškųjų išteklių planavimo funkcijoms efektyvinti.

Tyrimo metodai

1. Interviu su vadovais, dalyvaujančiais žmogiškųjų išteklių planavime.
2. Anoniminė anketinė darbuotojų apklausa.

Darbo struktūra. Darbą surado 3 dalys: pirmojoje darbo dalyje analizuojami žmogiškųjų išteklių planavimo teoriniai aspektai, antrojoje – aptariama tyrimo metodika ir respondentų charakteristika, trečiojoje – analizuojami atlikto tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

PLANAVIMO SPECIFIKA IR PASKIRTIS

Planavimą galima vadinti vienu iš kertinių dalykų, ant kurių statoma organizacijos sėkmė. Jis egzistuoja visose veiklos ir verslo srityse, reikšmingas tiek šalies, tiek pramonės šakos, tiek organizacijos ar skyriaus veikloje. Anot Jones G., yra keturios pagrindinės planavimo priežastys: 1. planavimas – naudingas būdas vadovams dalyvauti sprendimų dėl aiškių tikslų ir organizacijos strategijų priėmimo; 2. planavimas būtinas suteikti kryptį ir nustatyti tikslą. 3. Planas padeda koordinuoti įvairias funkcijas atliekančius ir skirtingų padalinių vadovus tam, kad užtikrintų, jog visi eina ta pačia kryptimi. 4. Planas gali būti naudojamas kaip priemonė sukontroliuoti vadovus organizacijos viduje¹¹. Tačiau negalima planų kūrimo paversti nuolatiniu kasdieniu darbu. Jei planavimas virsta kultu, atsiranda pavojus kad planai ir ataskaitos, o ne pardavimų didinimas, naujų klientų pritraukimas taps organizacijos tikslu, o toks požiūris šiais laikais pasmerktas žlugti. Būtina su planais supažindinti ir vadovus, ir darbuotojus, o dar geriau, jei planus darbuotojai kuria kartu. Įtraukimas į planavimo procesą skatina darbuotojus atsakingai įvertinti situaciją, jaustis svarbiais organizacijai ir būti suinteresuotais planus įgyvendinti. Siekdami užsibrėžtų planų, vadovai turi sekti jų vykdymo eigą, bendrauti su darbuotojais, žinoti pagrindines kliūtis, iškilusias uždaviniams įgyvendinti. Šis procesas įpareigoja vadovus kontroliuoti ne tik darbuotojus, bet ir pačius save.

Pagal Jones G., planavimas yra 3 lygių (žr. 3 pav.): strateginis – aukščiausiojo lygio vadovų prerogatyva, kai kuriama organizacijos misija, strategija, struktūra, verslo lygio – vidurinio lygio vadovų atsakomybė, kai nustatomi ilgalaikiai tikslai, bendra strategija ir struktūra, žemesniojo (funkcinio) lygmens vadovai, kurie prižiūri įvairias funkcijas, kaip gamyba, pardavimai, apskaita¹².

Visas planavimo procesas prasideda ir plėtojamas nuo organizacijos strateginių planų: žmogiškųjų išteklių poreikis, galimybės gauti reikalingus išteklius analizė, planai, kurie atitiktų ir būtų suderinti su darbuotojais, samdymo procedūros, mokymai ir tobulinimas, karjeros perspektyvos ir planavimas, apmokėjimas ir darbo efektyvumas, atleidimai, restruktūrizacija, atlyginimo peržiūra, atgalinis ryšys (žr. 4 pav.). Visi šie procesai susiję vienas su kitu ir su organizacijos efektyvumo rodikliais, kurie yra naujo planavimo ciklo pradžia.

¹¹ Pagal Jones G. Contemporary Management. Creating value in organizations. – New York, 2006. – P. 196. – ISBN 0-07-111547-1

¹² Ten pat. P. 194.

Anot Cole G.A., žmogiškųjų išteklių srautų planavimo procese yra trys pagrindinės grupės: organizacijoje dirbantieji, organizacijos žmogiškųjų išteklių poreikis, naujai priimami darbuotojai. Paminėtoms grupėms taikomi skirtingi sprendimai (žr. 5 pav.)¹³. Dirbantiems organizacijoje svarbūs sprendimai mokymo, paaukštinimo, atlyginimo ir atliekamų užduočių efektyvumo klausimais. Nustatant organizacijos žmogiškųjų išteklių poreikį svarbus prognozavimas kiek procentų darbuotojų išeis į pensiją, išies savo noru ar turės palikti organizaciją dėl struktūrinių pertvarkymų, ar neatitikimo vykdomoms pareigoms. Priimant naujus darbuotojus būtina nustatyti verbavimo būdus ir tikslus atrankos kriterijus.

Mokslininkų atlikti tyrimai sąlygoja ir jų nuomonių pasikeitimą dėl žmogiškųjų išteklių planavimo svarbos atitinkamai tam tikram laikmečiui. Beardwell I. ir kt. bei Armstrong M. ankstesnėse savo knygų redakcijose teigia, kad žmogiškųjų išteklių planavimas pasidarė komplikuočiau. Vėliau, kai jis buvo perduotas tiesioginiams vadovams, buvo prognozuojama žmogiškųjų išteklių planavimo pabaiga, jis buvo sumenkintas ir pasmerktas kaip sritis. Naujausieji minėtųjų autorių tyrimai rodo, kad keičiasi žmogiškųjų išteklių specialistų vaidmuo, jis įgauna daug atspalvių, nuo kasdienio administravimo iki strateginės partnerystės. Žmogiškųjų išteklių planavime naudojami ir kokybiniai, ir kiekybiniai tyrimo metodai, kurie sąlygoja šios srities svarbą strateginiame planavime. Tačiau, anot Hall L. ir Torrington D., žmogiškųjų išteklių svarba strateginio lygmens planavimo procese vertinamas gana skeptiškai. Skepticizmas šiuo klausimu atsirado dėl žmogiškųjų išteklių darbuotojų nesugebėjimo suvokti strateginių dalykų ir priimtinių atlikimo kriterijų trūkumas, parodant žmogiškųjų išteklių planavimo vertę¹⁴. Funkcijos, susijusios su žmogiškaisiais ištekliais tapo dviprasmiškos dėl besikeičiančių reikalavimų visoms grandims. Nors daugelis mokslininkų laikosi apibrėžimo, kad žmogiškųjų išteklių planavimas – tai pastangos prognozuoti kiek ir kokių specialistų reikės ateityje ir koku lygiu šis poreikis bus įvykdytas¹⁵, tačiau įsigalioja naujas požiūris į žmogiškųjų išteklių planavimą – daug platesnis. Svarbiausias iš jų, anot Armstrong M., planavimas – strateginis dalykas, padedantis organizacijai siekti efektyvumo, tai sudėtinė verslo planavimo dalis¹⁶.

¹³ Pagal Cole G.A. *Management theory and practice*/ 3rd ed. – Great Britain: The Guernsey Press Co. Ltd, 1990. – P. 134 – ISBN 1 870941 60 8

¹⁴ Pagal Torrington D., Hall L. *Personnel Management: a new approach*. – 2nd ed. – Prentice hall international (UK) Ltd, 1991. – P. 54 – ISBN 13-126534-2

¹⁵ Pagal Graham H.T. *HR Management*. Revised by Bennett R. / 6th ed. – UK Limited, Ritman Publishing, a division of Longman Group, 1991. – P. 149. – ISBN – 0 7121 10283

¹⁶ Pagal Armstrong M. *A handbook of human resource management practice* / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 363. – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978 0 7494 4631 4

Nors planavimo prognozės ne visada pasitvirtina, tačiau, anot Graham H.T., žmogiškųjų išteklių planavimas gali padėti priimti sprendimus šiose srityse:

1. verbavimo;
2. etatų mažinimo;
3. mokymų – skaičiai ir kategorijos;
4. vadovavimo plėtros;
5. darbo išlaidų įvertinime;
6. produktyvumo nustatyme;
7. patalpų pritaikymo reikalavimuose¹⁷.

Paminėti punktai puikiai atspindi planavimo platumą ir svarbą. Nežiūrint į tai, kad planai nevisada įgyvendinami, jie reikalingi, kad organizacija turėtų siekius, vidinę tvarką, aprašytus procesus. Laikantis plano gairių, nesunku pastebėti nukrypimus nuo jų ir įvertinti susidariusią situaciją.

Paprastai, kaip teigia Armstrong M., yra apribojimai planų vykdymui. Tą patį teiginį grindžia ir Graham H.T., detalizuodamas septynis ribojančius planavimo įgyvendinimą faktorius, tokius kaip: industrijos tipas, opozicionavimas iš vadovybės, pasipriešinimas planuose pristatytiems pokyčiams, sunkumas prognozuoti socialinius ir ekonominius pokyčius, bent penkerių paskutinių metų įrašai apie žmogiškuosius išteklius ir jų judėjimą organizacijoje, spartus technologijų augimas, verbavimo ir mokymo programos¹⁸. Pasipriešinimas planuose pristatytiems pokyčiams gali kilti ne tik iš darbuotojų, bet ir vadovybės. Pastarajai reikia įrodyti, kad pokyčiai žmogiškųjų išteklių planuose neišvengiami ir racionalūs. Toks opozicionavimas pasitaiko holdingo organizacijose, nes jose priimti sprendimus reikia daugiau laiko, daugiau pritariančių balsų. Kadangi holdingas – „valdomosios sistemos kaip atskiros posistemės įtraukimas į didesnes sistemas, ... sukuriant naujus ryšius ir organizuotumus“¹⁹, todėl būtina laiku įrodyti žmogiškųjų išteklių planų ar planų pokyčių svarbą.

Mokslininkai sutaria, kad planavimas gali būti dvejopo pobūdžio. Anot Baršauskienės V., yra reaktyvus ir proaktyvus planavimas. Literatūroje anglų kalba Beardwell I. ir kt., Armstrong M., Hall L. ir D.Torrington tokį planavimą atitinkamai įvardija kaip kad „soft“ ir „hard“. Beardwell I. ir kt., apibrėždami abu planavimo aspektus žmogiškųjų išteklių planavime teigia, kad tai procesas nustatyti organizacijos esamą ir būsimą žmogiškųjų išteklių poreikius, plėtoti ir įdiegti planus, atitinkančius šiuos

¹⁷ Pagal Graham H.T. HR Management. Revised by Bennett R. / 6th ed. – UK Limited, Ritman Publishing, a division of Longman Group, 1991. – P. 149. – ISBN – 0 7121 10283

¹⁸ Ten pat. P. 153.

¹⁹ Kvedaravičius J. Organizacijų vystymosi vadyba. – Kaunas, 2006. – P. 307. – ISBN 9955-12-129-7

reikalavimus, ir kontroliuoti jų bendrą efektyvumą²⁰. Torrington D., Hall L. teigia, kad keturios svarbiausios reaktyvaus (soft) žmogiškųjų išteklių planavimo sritys (žr. 6 pav.) yra: kur organizacija yra, kur organizacija nori būti, planų sukūrimas ir nustatymas pereinamajam laikotarpiui, aplinkos įtakos analizė ir kryptys²¹. Anot minėtųjų autorių, šie planai gali apimti tokias sritis kaip organizacijos struktūra, atranka, įvertinimas, atlyginimai, mokymai ir komunikavimas²². Šiuo atveju, svarbu ir vadovo asmenybė, bendravimas, organizacinė kultūra, pasiekti tikslai, grįžtamasis ryšys, skirtingo lygmens vadovų branda ir patirtis. Pasak Torrington D., Hall L., proaktyvus (hard) planavimas sutelktas ties: žmogiškųjų išteklių poreikio ateities prognozėmis, žmogiškųjų išteklių panaudojimo pakeitimų svarstymu ir šio poreikio efektu, turimų žmogiškųjų išteklių analize, vidinių ir išorinių žmogiškųjų išteklių pasiūlos prognoze, suderinimu tarp prognozės ir grįžtamojo ryšio²³. Pastaroji planavimo specifika labiau susijusi su verslo planavimu ir prognozėmis, kurias norint atlikti kuo tikslesnes būtina turėti tikslus duomenis dabartinei analizei. Žmogiškųjų išteklių prognozės ateičiai gimsta iš turimos istorijos ir statistikos, įvertinant organizacijos plėtrą, rinką ir aplinką, kurioje veikiama. Anot Beardwell I. ir kt., Armstrong M., Hall L. ir Torrington D. reaktyvus (soft) planavimas yra kokybinis, proaktyvus (hard) – kiekybinis (žr. 7 pav.). Kaip teigia Hall L. ir Torrington D., reaktyvaus (soft) pobūdžio žmogiškųjų išteklių planavimo tikslai gali būti susiję su inovatika, efektyvumu, našumu, elgesiu, kokybe, klientų paslaugomis, lankstumu, orientavimusi į verslo tikslus²⁴. Proaktyvaus (hard) pobūdžio žmogiškųjų išteklių planavimo atveju svarbu išanalizuoti gamybos, paslaugų kaštus, įvertinti išlaidas tiek darbuotojams, tiek pagaminamam produkcijos vienetui, svarbu įvertinti kiek su turimais pajėgumais galima padidinti ar išlaikyti gamybos ar paslaugų apimtį. Šiuo atveju svarbus tampa atleidimų klausimas: jei atlikti paminėti skaičiavimai parodo efektyvumo kitimą, galima atsisakyti dalies darbuotojų. Anot Torrington D., Hall L., turimų žmogiškųjų išteklių analizė yra esminė, nes ji sukuria pagrindą prognozuoti vidinę žmogiškųjų išteklių pasiūlą²⁵. Kaip teigia Baršauskienė V., reaktyvus (soft) planavimas susijęs su jau

²⁰ Pagal Beardwell I., Holden L., Claydon T. Human resource management. A contemporary approach / 4th ed. – Prentice Hall, 2004. – P. 159 – ISBN 0-273-67911-2

²¹ Pagal Torrington D., Hall L. Personnel Management: a new approach. – 2nd ed. – Prentice hall international (UK) Ltd, 1991. – P. 56 – ISBN 13-126534-2

²² Ten pat. P. 57.

²³ Ten pat.

²⁴ Ten pat.

²⁵ Ten pat. P. 60.

įvykusiais pokyčiais, o proaktyvus (hard) planavimas - su būsimais, prognozuojamais pokyčiais²⁶.

Vieni mokslininkai, pavyzdžiui, Mintzberg tvirtina, kad dviejų – trijų mėnesių planavimas reikalingas, tačiau kelerių metų – pražūtingas, tuo tarpu kitu, pavyzdžiui, Taylor, teigia, kad net ir tradicinė sistema reikalinga vienose organizacijose ir situacijose, kai kitose ji gali būti nepraktiška²⁷. Lawler E.E. III ir Mohrman S.A. savo knygos 2000 metų leidime darė prielaidą, kad per sekantį dešimtmetį turi įvykti dramatiškas žmogiškųjų išteklių funkcijos pasikeitimas²⁸. Jie prognozavo, kad šios srities žinovai turėtų tapti strateginiu organizacijų partneriu. Tam reikalinga atitinkamai suformuota informacinių technologijų bazė, kuri tarnautų kaip pagalbini priemonė žmogiškųjų išteklių specialistams. Tokiu būdu būtų palengvintas administracinių klausimų valdymas ir minėtieji specialistai galėtų susitelkti ties strateginiais klausimais. Lawler E.E. III ir Mohrman S.A. atliktas tyrimas atskleidžia faktą, kada organizacijos susitelkia ties kompetencijų, pajėgumų ir žinių plėtra, ir sujungia tai kartu su užduočių atlikimo pajėgumais, jos gali paversti žmogiškųjų išteklių padalinį strateginiu ir verslo partneriu.²⁹

Armstrong M. plačiąją prasme pristato žmogiškųjų išteklių specialistų atliekamas funkcijas: paslaugų tiekėjų, patarėjų, verslo partnerių, strategų, inovatikos ir pokyčių agento, konsultanto organizacijos viduje, kontroliuotojo, organizacijos vertybių saugotojo. Kaip paslaugų tiekėjai žmogiškųjų išteklių specialistai atsakingi už planavimą, verbavimą ir atranką, darbuotojų mokymą, premijavimą, darbuotojų santykius, saugą ir sveikatą, gerbūvį; kaip patarėjai, jie atlieka patariamąją funkciją vadovybei; kaip verslo partneriai, jie dalinasi atsakomybe su tiesioginiais vadovais, kaip strategai privalo įrodyti vadovybei, kad darbuotojai – tai strateginiai ištekliai tikslams konkurencinėje aplinkoje pasiekti. Inovatikos ir pokyčių agento vaidmuo apima organizacinių procesų inicijuojamus pokyčius tarp padalinių, taip pat darbuotojų santykių, komandos ir naujų technologijų. Dirbant patarėjais tenka įsijausti į klientų, tai yra organizacijos darbuotojų, vaidmenis: išklaudyti juos, analizuoti iškilusias problemas, siūlyti sprendimus ir išeitis. Kontroluotojo vaidmuo svarbus tuo, kad galiojanti organizacijoje politika ir visos procedūros turi būti suderintos, teisingai juridiskai įformintos. Organizacijos vertybių saugotojas privalo

²⁶ Pagal Baršauskienė V. Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga. – Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Vitae Litera, 2006. – P. 34 – ISBN 9955-686-09-X

²⁷ Pagal Lawler III E.E., Mohrman S.A. Creating a Strategic Human Resources Organization: an assesment of trends and new directions. – California, Stanford University Press, 2003. – P. 114 – ISBN 0-8047-4702-4

²⁸Ten pat.

²⁹ Ten pat.

pastebėti kada elgesys tampa nesuderinamas su organizacijos reikalavimais, priimtinais veiksmais ir vertybėmis³⁰.

Žmogiškųjų išteklių specialistų vaidmuo planavime gali būti labai platus: nuo koordinatoriaus iki strateginio partnerio³¹. Anot Rothwell W.J. ir Kazanas H.C., žmogiškųjų išteklių specialistai gali specializuotis šiose srityse: žmogiškųjų išteklių organizacinis koordinatorius, darbo analitikas, žmogiškųjų išteklių analitikas, žmogiškųjų išteklių auditorius, aplinkos skanuotojas, žmogiškųjų išteklių prognozuotojas, žmogiškųjų išteklių planavimo formuotojas, žmogiškųjų išteklių integruotojas, žmogiškųjų išteklių planavimo vadovas, žmogiškųjų išteklių planavimo įvertintojas³²(žr. 8 pav.). Žmogiškųjų išteklių organizacinis koordinatorius padeda sujungti žmogiškųjų išteklių ilgalaikius tikslus ir uždavinius su organizacijos planais ir uždaviniais; darbo analitikas analizuoja ką darbuotojai šiuo metu dirba, o žmogiškųjų išteklių analitikas – kokie darbuotojai atlieka darbus. Žmogiškųjų išteklių auditorius analizuoja žmogiškųjų išteklių specialistų ar padalinio praktiką organizacijoje nustatyti šiuo metu turimas silpnybes ir stiprybes. Aplinkos skanuotojas identifikuoja ateities kryptis, nustato galimą ir norimą tų krypčių poveikį, tuo tarpu prognozuotojas įvertina reikalingų darbų ir žmonių skaičių, kad pasiektų tikslus ir įgyvendintų planus. Žmogiškųjų išteklių planavimo formuotojas įvertina dabartinius ir ateities darbus, darbuotojus, žmogiškųjų išteklių specialistų praktiką tam, kad nuspręstų ar ilgalaikė žmogiškųjų išteklių didžioji strategija tinkama. Žmogiškųjų išteklių integruotojas įdiegia didžiąją žmogiškųjų išteklių strategiją. Žmogiškųjų išteklių planavimo vadovas vadovauja žmogiškųjų išteklių skyriui, departamentui ir prižiūri jo funkcijas. Žmogiškųjų išteklių planavimo įvertintojas kontroliuoja ir tikrina ar strategija veikia, veikė ir veiks, lygina rezultatus su ketinimais³³. Visos apibūdintos funkcijos svarbios organizacijos veikloje, todėl svarbu, kad jos būtų atitinkamai įdiegtos organizacijose ir reikiamu laiku būtų pasinaudota gaunama analize, padarant tinkamas išvadas ir pateikiant siūlymus situacijai išlaikyti ar gerinti.

³⁰ Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 71-76 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978 0 7494 4631 4

³¹ Pagal Torrington D., Hall L. Personnel Management: a new approach. – 2nd ed. – Prentice hall international (UK) Ltd, 1991. – P. 61 – ISBN 13-126534-2

³² Pagal Rothwell W.J., Kazanas H.C. Planning and managing human resources. Strategic planning for human resources management / 2nd ed. – Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc. 2003. – P. 29 – ISBN-0-87425-718-2

³³Ten pat. P. 30

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLANAVIMAS TARPTAUTINĖSE ORGANIZACIJOSE KAIP VALDYMO SISTEMOS DALIS

Darbo rinka visame pasaulyje nuolat kinta, o rinkų prigimtis skirtinga kiekvienoje šalyje dėl tos šalies ekonominės, technologinės, demografinės, socialinės-kultūrinės aplinkos, žmonių sugebėjimų ir kvalifikacijos, taip pat jų mentaliteto ir daugelio kitų veiksnių, kurie užduoda nelengvą klausimą tarptautinių organizacijų savininkams, akcininkams: kaip, kur išdėstyti verslo padalinius, kaip suprasti tos šalies žmonių mentalitetą, kokiomis priemonėmis teigiamai paveikti toje šalyje dirbančius organizacijai darbuotojus, kad jų darbo efektyvumas būtų kuo aukštesnio lygio.

Pasak, Briscoe D.R. ir Schuler R.S., daugiakultūrinės organizacijos plėtrai ir tarptautinio verslo strategijai itin svarbūs trys kertiniai dalykai: 1) internacionalizacijos ir geografinė sritis; 2) pagrindinis organizacijos įėjimo į tarptautinį verslą pasirinkimas; ir 3) organizacijos ir jos vykdančiųjų vadovų globalaus mąstymo ir globalios orientacijos mastas³⁴. Vykstant pasaulio globalizacijai, daugybė organizacijų steigia savo padalinius įvairiose šalyse, todėl dalis žmonių dirba savo šalyje tarptautinėms organizacijoms, o kita dalis - išvykdami dirbti už savo šalies ribų į ten įsteigtąjį organizacijos padalinį. Taip sukuriama ir pasaulinė organizacijų konkurencija, taip pat žmogiškųjų išteklių, įvairios kvalifikacijos, produktų, paslaugų, kokybės, kainų ir kitų aspektų, įtakančių verslą ir jo efektyvumą, konkurencija.

Taigi, anot Briscoe D.R. ir Schuler R.S. nėra jokios vietos „pasislėpti“ jokiam verslui – vietinis ar tarptautinis jis būtų³⁵. Tarptautinės organizacijos daug stipriau pajunta ir globalizaciją, ir internacionalizaciją, kurioms nustatyti tam tikras taisykles, taip pat valdyti šiuos procesus yra žymiai sudėtingiau nei vietinėje rinkoje veikiančioje organizacijoje. Tarptautinių organizacijų žmogiškųjų išteklių planavimas tampa itin svarbus planuojant tarptautinio verslo sėkmę. Pasak Briscoe D.R. ir Schuler R.S., kada verslas internacionalizuojamas, susirūpinama žmogiškaisiais ištekliais (rasti geriausius ir mažiausiai apmokamus darbuotojus bet kur pasaulyje), vykdančiosios valdžios tobulinimu (užtikrinimas, kad vadovų grupė turi žinių ir sugebėjimų efektyviai veikti tarptautinėje arenoje) ir darbo santykiais (kurie dramatiškai gali skirtis pagal šalis), reikalaujančiais

³⁴ Pagal Briscoe D.R., Schuler R.S. International human resource management. – 2nd ed. – London and New York, 2004. – P. 38 – ISBN 10 0-415-33834-4

³⁵ Ten pat. P. 12.

globalaus tarptautinių žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalų supratimo palengvinti tarptautinio verslo sėkmę³⁶.

Žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalai, dirbantys tarptautinėse organizacijose, gali bet kuriuo metu atsidurti pačiose neįprasčiausiose situacijose, kur reikalinga ne tik itin aukšta kvalifikacija žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, geras psichologinis pasiruošimas, skirtingų kultūrų suvokimas, bet ir pačių jų nusiteikimas bei pasiruošimas dirbti bet kurioje šalyje, kurioje yra motininės organizacijos padalinys.

Visame pasaulyje veikia kelios schemas. Jas apžvelgiant galima pasakyti, kad dažniausiai naudojamas modulis, kai tarptautinė organizacija ieško ir samdo vietoje, naujai įsteigtame padalinyje kitoje šalyje vietinio žmogiškųjų išteklių valdymo specialisto. Reikalavimus kandidato kvalifikacijai pateikia motininės organizacijos vadovai, akcininkai ir žmogiškųjų išteklių vadovai. Toks modulis X pasiteisina, kadangi būtent žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas geriausiai žino tos šalies, kurioje gyvena, įstatyminę bazę, kultūrą, mentalitetą, specifinius skirtumus ir bendravimo ypatumus. Tuo tarpu iš kitos šalies atvykęs žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas, atrinkdamas kandidatus į laisvas organizacijoje pozicijas, kai kuriuos ypatumus gali interpretuoti neteisingai. Juolab, kad didžioji dalis atrinktų darbuotojų būna vietiniai ar jau ilgą laiką joje gyvenantys užsieniečiai. Šiuo atveju, anot Briscoe D.R. ir Schuler R.S., šalies-šeimininkės piliečiai tikėtina, kad bus efektyviau dirbantys nei atvykėliai žmogiškųjų išteklių valdymo vadovai iš motininės organizacijos, nežiūrint į tai, kad žmogiškųjų išteklių valdymo politika dažnai „diktuojama“ iš motininės organizacijos pagrindinio biuro³⁷.

Kitas modulis - X1 - kai žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas iš motininės organizacijos vyksta dirbti tam tikram periodui į kitoje šalyje naujai įkurtą padalinį tam, kad įdiegtų strategiją, supažindintų su organizacijos vertybėmis, sukurtų tinkamą požiūrį į organizacijos vykdomą veiklą. Gali būti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas iš jau esamo motininės organizacijos padalinio vyksta dirbti į naujai įsteigtą padalinį kitoje šalyje.

Modulis Y – kai žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas dirba gimtojoje šalyje tarptautinės organizacijos padaliniui, tai gali būti ir gimtosios šalies organizacija, tik perpirkta kitos šalies organizacijos. Taigi, specialistas dirba su užsienio organizacijos vadovybe ir turi jiems padėti integruotis į šalies, kurioje įsteigtas padalinys, verslo ir kultūrinę terpę, kur organizacinė kultūra ir filosofija gali būti nepažįstama ir labai skirtis nuo jiems įprastos. Pasak Briscoe D.R. ir Schuler R.S., iš motininės organizacijos

³⁶ Pagal Briscoe D.R., Schuler R.S. International human resource management. – 2nd ed. – London and New York, 2004. – P. 15 – ISBN 10 0-415-33834-4

³⁷ Ten pat. P. 22.

perkeliami skirtingi bendravimo ir verslo praktikos stiliai, motyvavimo filosofijos, organizacinės struktūros. Dažnai pasitaikantis apie šalį-šeimininkę kultūros supratimo trūkumas, rinkos, darbo įstatymai ir praktika, kalbiniai skirtumai gali sąlygoti sunkumus žmogiškųjų išteklių valdymo specialistui ir taip jam juos primesti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas susidurtų su internacionalizacijos aspektais, kurie yra ne mažiau sunkūs nei primestieji iš motininės organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo vadovo, dirbančio pagrindiniame biure ir „eksportuojančiam“ politiką ir praktiką³⁸.

Z modulis – kai vietinėje organizacijoje (pvz., ligoninėse, restoranuose, gamyklose) dirba vietinis specialistas. Tačiau netgi šiame modulyje susiduriama su tarptautinio verslo ir žmogiškųjų išteklių sudėtingumu. Dažniausiai tai būna pirmos kartos imigrantai, jau gavę tos šalies, į kurią atvyko, pilietybę arba jų vaikai. Šiuo atveju kultūrinė aplinka, kurioje jie gimė, augo, mokėsi gali labai skirtis nuo tos, kurioje jie jau kurį laiką gyvena ir jaučiasi visaverčiais piliečiais³⁹. Bet kurioje šalyje priimant į darbą imigrantus ar jau čia gimusius ir užaugusius jų vaikus, įsidarbinančius vietinėje organizacijoje gali sąlygoti tam tikrus internacionalizacijos sunkumus, kuriuos patiria tarptautinės organizacijos. Svarbu suprasti, kad net ir vietinėje organizacijoje žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas bei vadovas privalo plėtoti ir gilinti savo žinias ir praktiką, tam kad pasikeitus situacijai, galėtų sėkmingai dirbti tarptautinėje aplinkoje.

Susiklosčiusi situacija rinkoje privertė tam tikrų specializacijų darbuotojus samdyti iš kitų šalių, kas savaime sąlygojo žmogiškųjų išteklių specialistus ir vadovus susidurti su tokia specifika ir išmokti dirbti būtent tokioje terpėje. Žvelgiant į tarptautinių organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymą ne tik verslo, bet ir valstybinių įstaigų bei valstybių atstovybių plotmėje ryški tokia pat tendencija, kada ambasadų, nevyriausybinių organizacijų darbuotojai yra iš kitų šalių, o vykdami dirbti į kitas šalis kartu atsiveža savo šeimų narius. Šiuo atveju žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai turi būti kvalifikuoti savo srities žinovai ir kompetetingi darbuotojai. „Patirtis rodo, kad plečiant verslą tarptautinėse rinkose efektyviausiai dirba pagrindinės organizacijos atsiųstų užsieniečių ir vietos vadovų tandemas“⁴⁰.

Pagrindinė visose situacijose išskylanti problema – rasti tokius žmogiškųjų išteklių specialistus ir vadovus, kurie gimę, užaugę ir išsimokslinę vienoje aplinkoje galėtų efektyviai dirbti kitoje, kartu valdydami darbuotojus iš kitos kultūrinės terpės, kurie galėtų plėtoti efektyvią žmogiškųjų išteklių valdymo politiką bet kokioje aplinkoje, kurioje veikia

³⁸ Pagal Briscoe D.R., Schuler R.S. International human resource management. – 2nd ed. – London and New York, 2004. – P. 23 – ISBN 10 0-415-33834-4

³⁹ Ten pat.

⁴⁰ Dževeckytė R. Užsieniečių ir lietuvių vadovų tandemas // Verslo žinios, 2009 rugpjūčio 6d., Nr. 148, P. 14

organizacijos padaliniai. Iš žmogiškųjų išteklių specialistų ir vadovų tikimasi, kad būtent jie padės kitiems vadovams tarptautinėje aplinkoje. Anot ISM vadybos ir ekonomikos universiteto Lyderystės mokymų programos vadovo Būtos A., „geriausias sprendimas, kai veiklos pradžioje generaliniu direktoriumi yra paskiriamas užsienietis, o jo pavaduotojai pasirenkami iš vietinių specialistų“⁴¹. Vadinasi, pradinis glaudus bendradarbiavimas būtinas sklandžiam verslo pamatui padėti ir komandai suburti. Lazanas M., Arbingerio instituto vadovas, keliose šalyse veikiančių organizacijų vadovams pataria „organizuoti darbuotojų susitikimus, ypač jei jų bendradarbiavimas yra labai svarbus organizacijos veiklai“⁴².

Anot Briscoe D.R. ir Schuler R.S., kaip verslo disciplina ir akademinų studijų dalykas, tarptautinių organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymas gyvena kūdikystės stadijoje; bet tai labai tikra ir rimtai kuriama šaka. Daug priežasčių yra jos jaunystei, kai kurios iš jų susijusios su didelių organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo aiškiai apibrėžtu vaidmeniu, įskaitant tarptautines organizacijas, kai kurios - su pačiais žmogiškųjų išteklių valdymo vadovais.⁴³

Vykstant globalizacijai į jos procesus žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai paprastai įtraukiami paskutiniai, numatant strateginius planus jie vėl gi sužino juos paskutiniai, o atsakomybė skiriama jiems kartais yra netgi didesnė nei kitiems vadovams, nes būtent iš jų tikimasi didžiausios pagalbos, reorganizuojant, plečiant veiklą, steigiant filialus, atrenkant skirtingų kultūrų ir kvalifikacijų darbuotojus nesvarbu kurioje šalyje. Žmogiškųjų išteklių specialistų, ypač tarptautinėse organizacijose, profesionalus pasiruošimas yra labai reikalingas. Jo reikalingumą, pasak Briscoe D.R. ir Schuler R.S., aiškiai atspindi tokie punktai, kaip profesionalumo trūkumas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje; didelis skilimas į funkcinės sritis pačioje žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoje tokiu lygiu, kad apribota tarptautinė atsakomybė čia gali būti „nematoma“ arba įvertinta kaip svarbi kitų žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų-praktikų; vietinių žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų-praktikų žinių ir supratimo trūkumas tarp skirtingų šalių ir tarptautinių žmogiškųjų išteklių valdymo svarstomų problemų; nuolatinis derinimas tarp vietinės įstatyminės bazės ir kitų praktinių svarstomų klausimų; ir milžiniška spraga tarp pagrindinių tarptautinių žmogiškųjų išteklių valdymo akademinų žinių ir tarptautinės žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ekspertizės ir interesų.⁴⁴ Spragų realybėje atrodo begalė, bet ir perspektyvos jas užpildyti po truputį didėja, nes atsiradusi naujai parengta

⁴¹ Dževeckytė R. Užsieniečių ir lietuvių vadovų tandemas // Verslo žinios, 2009 rugpjūčio 6d., Nr. 148, P. 14

⁴² Šerėnaitė A. Visi konfliktai kyla dėl saviapgaulės // Verslo žinios, 2008 lapkričio 6d., Nr. 211, P. 18

⁴³ Pagal Briscoe D.R., Schuler R.S. International human resource management. – 2nd ed. – London and New York, 2004. – P. 27 – ISBN 10 0-415-33834-4

⁴⁴ Ten pat. P. 28.

literatūra, grįsta praktika, sėkmės istorijomis, mokymų programos, nukreiptos būtent į žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų sėkmingą kompetencijų tobulinimą tarptautinių organizacijų terpėje. Tokių specialistų poreikis gali būti labai skirtingas ne tik priklausomai nuo išorinių veiksnių, bet ir nuo organizacijos kultūros, plėtros ir strateginių planų.

Anot Briscoe D.R. ir Schuler R.S., pagrindinė žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija tipinėje tarptautinėje organizacijoje yra palaikyti jos veiklą (ir vietinę žmogiškųjų išteklių valdymo funkciją) visose vietinėse rinkose, kuriose motininė organizacija veikia. Tai reiškia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija tikėtina yra pakankamai gerai decentralizuota.⁴⁵ Nors praktikoje pastebima, kad padaliniuose dirbančių žmogiškųjų išteklių valdymo vadovų iniciatyva svarbesniais klausimais ir netgi kitose šalyse veikiančių padalinių aukščiausio lygio vadovų planai, veiksmai, idėjos tarptautinės organizacijos strateginiams planams nėra sveikintini – tai ir yra vienas iš konfliktų tarptautinės organizacijos veikloje ir strateginiame valdyme. Kuomet tarptautinės organizacijos akcininkai ar savininkai strategiškai tiksliai nenusprendžia kokius įpareigojimus ir atsakomybę suteikia žmogiškųjų išteklių valdymo vadovams motininėje organizacijoje, o kokius skirtingose šalyse veikiančiuose padaliniuose, tiek jiems vadovaujantiems vadovams, tiek žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams – konfliktinės situacijos arba nesusipratimų išvengti sunkoka. Pasak Briscoe D.R. ir Schuler R.S., kai visuotinei verslo prigimčiai gali reikėti padidinto pastovumo, kultūrinių aplinkų įvairovei gali reikėti diferenciacijos.⁴⁶ Autoriaus nuomone, būtina ieškoti ir rasti kelius kaip kultūrinius skirtumus ir aplinkos įvairovę paversti privalumais, kurie būtų panaudoti visos tarptautinės daugiakultūrinės organizacijos žmogiškųjų išteklių valdyme. Skirtingi sprendimų būdai ir naudojamos metodikos gali būti jungiamos ir iš jų formuojama vienintelė ir unikali žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, sėkmingi skirtingi problemų sprendimo būdai gali būti suskirstyti pagal įvairius analizės pjūvius ir naudojami tik susidarius konkrečioms situacijoms, taip pat nepageidaujamų situacijų prevencijai. Vietiniu lygiu tai reiškia apribojimą ką reikia daryti kitaip integracijos reikalavimų kontekste.⁴⁷ Tai rodo, kad pagrindinės organizacijos kultūrinė įtaka paprastai yra stipresnė kuriant padalinius, nors ji gali ženkliai sumažėti, užleisdama pirmenybines pozicijas vietinei kultūrai, valdymo specifikai padaliniams kitose šalyse dirbant efektyviai. Žmogiškųjų išteklių valdymo tarptautinėse organizacijose aspektu, anot Briscoe D.R. ir Schuler R.S., tai padeda darbdaviams plėtoti balansą tarp lokalizacijos ir globalizacijos, taip pat padeda suvokti

⁴⁵ Pagal Briscoe D.R., Schuler R.S. *International human resource management*. – 2nd ed. – London and New York, 2004. – P. 30 – ISBN 10 0-415-33834-4

⁴⁶ Ten pat.

⁴⁷ Ten pat. P. 31.

kaip elgtis savo atsakomybės ribose.⁴⁸ Dirbti su žmogiškaisiais ištekliais tarptautinėse organizacijose, sukurti savitą, bet priimtina tiek savininkams, tiek vadovams žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą ir motininėje organizacijoje, ir jos padalinyje kitose šalyse – nemenkas iššūkis net ir aukštos kvalifikacijos specialistams.

Pasak Briscoe D.R. ir Schuler R.S., verslas reikalauja, kad jų vadovai (taip pat ir žmogiškųjų išteklių valdymo tarptautinėse organizacijose) sujungtų jautrumą vietiniams interesams ir lojalumą visuotiniams (t.y. globaliems) interesams. Tuomet, idealas yra atskirti tokiu būdu, kad integraciją padaryti kuo efektyvesne arba decentralizuoti veiklos kryptis taip, kad bet kuris dar didesnis įvairiapusiškumas būtų koordinuojamas organizacijos „centrinės nervų sistemos“.⁴⁹ Norint harmoningai suderinti vietinius ir globalius interesus, būtina skatinti, kad organizacijos darbuotojai siektų dar didesnio efektyvumo, kurtų ir palaikytų malonią bei teigiamą atmosferą darbo vietoje. Čia suinteresuotumą ir pastangas turėtų parodyti ir savininkai, ir visų padalinių vadovai, o ypač žmogiškųjų išteklių vadovai ir specialistai, kurie kiekvienos dienos situaciją turi matyti, analizuoti ir mokytis iš jos – kasdienė jų patirtis yra neįkainojama ir gali būti būdinga tik tai tarptautinei organizacijai.

Prisiimdami globaliąją rolę tarptautinės organizacijos viduje žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai turi įsisąmoninti du pagrindinius dalykus: pirma, šios srities profesionalai turi sužinoti globalaus verslo pagrindus, kadangi jie negali imtis globalios strateginės rolės nesuprasdami globalios strategijos, antra, svarios strategijos žinios privalo būti papildytos jų individualios profesinės patirties globalizacija.⁵⁰ Būtent patys dalyvaudami įvairiose organizacijos veiklos srityse, kuo daugiau bendraudami su darbuotojais, pagrindinės organizacijos vadovais, įgis tą reikalingą kompetenciją tarptautinių organizacijų žmogiškųjų išteklių valdyme, kuriam bet kokia perskaityta literatūra, gauta informacija seminaruose, kursuose, konferencijose ir kitokio informacinio bei praktinio pobūdžio mokymuose tegali būti tik kaip papildoma priemonė. Anot Rothwell W.J. ir Kazanas H.C., verta atkreipti dėmesį į tokį dalyką: organizacijos, kurios strategiškai valdo žmogiškuosius išteklius, yra linkę pralenkti konkurentus, kurie tokios strategijos neturi.⁵¹ O juk pralenkti konkurentus – visų organizacijų tikslas.

⁴⁸ Pagal Briscoe D.R., Schuler R.S. International human resource management. – 2nd ed. – London and New York, 2004. – P. 31 – ISBN 10 0-415-33834-4

⁴⁹ Ten pat.

⁵⁰ Ten pat. P. 32.

⁵¹ Pagal Rothwell W.J., Kazanas H.C. Planning and managing human resources. Strategic planning for human resources management / 2nd ed. – Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc. 2003. – P. 2 – ISBN-0-87425-718-2

Anot Briscoe D.R. ir Schuler R.S., tarptautinės organizacijos įtaka verslui ir jo valdymui įtakoja visos organizacijos kasdienės operacijas, žmogiškųjų išteklių politiką, atrankos, mokymo, vystymo, kompensacijos, darbuotojų santykių procedūras.⁵² Strateginių tikslų perkėlimas į padalinius ir jų įgyvendinimas taip pat nemaža dalimi priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo vadovų ir specialistų, kurie jau puikiai perpratę valdymo sistemą, veikiančią organizacijoje. Kliūtis gali būti tuomet, kai minėtieji specialistai motininėje organizacijoje nėra tiksliai supažindinti su organizacijos strateginiais tikslais. Būtent jie pirmieji susiduria su naujo padalinio kitoje šalyje formavimu, kultūriniais, vertybių skirtumais, prioritetais ir naujais darbuotojais, kuriems reikia aiškios tikslų krypties, būdų, kaip siekti tų tikslų, kaip elgtis ir į ką kreiptis susidarius sudėtingai situacijai, kokia struktūra veikia organizacijoje, kokius įgaliojimus gauna vietoje dirbantys vadovai, o kokius pasilieka dirbantys pagrindinėje organizacijoje, kiek aiškiai yra apibrėžtos darbuotojų atsakomybės ribos. Anot Armstrong M., strateginė integracija gali būti apibrėžta kaip vertikali integracija – tai užtikrinimo procesas, kad žmogiškųjų išteklių strategijos yra integruotos arba „atitinka“ verslo strategijas⁵³. Natūralu, jei organizacija atkeliauja į kitą šalį atsinešdama su savimi organizacijos vertybes, tikslus ir kultūrą, pasirengusi integruoti praktikoje patikrintus ir teigiamus rezultatus davusius procesus. Kaip teigia Armstrong M., ryšių supratimas gali būti apibrėžtas kaip horizontali integracija – abipusio ryšio stiprinimo ir tarpusavio supratimo tarp žmogiškųjų išteklių visumos pritaikymo bei politikos ir praktikos plėtros⁵⁴.

Šio darbo autorius mano, kad norint turėti visapusiškai ir efektyviai veikiančią žmogiškųjų išteklių planavimo sistemą organizacijoje, suderintą su strateginiais ilgalaikiais ir trumpalaikiais planais, reikalinga ir vertikali, ir horizontali integracija. Svarbu pagrindinės gairės, tikslų priėmimas ir jų siekimas bendromis pastangomis, komandinis darbas, išradingumas, laikantis šalyje galiojančių įstatymų, o organizacijoje – vidaus taisyklių.

Pasak Leigh A. ir Maynard M., kol nėra taisyklių kaip išgyventi tarptautinėje komandoje, kuri dirba, nežiūrint kas kur dirba, yra bendri dalykai, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį: 1) santykiai su žmonėmis; 2) santykiai su laiku; 3) santykiai tarp žmonių ir natūralios aplinkos.⁵⁵

⁵² Pagal Briscoe D.R., Schuler R.S. International human resource management. – 2nd ed. – London and New York, 2004. – P. 33 – ISBN 10 0-415-33834-4

⁵³ Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 54 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978 0 7494 4631 4

⁵⁴ Ten pat.

⁵⁵ Pagal Leigh A., Maynard M. Leading your team. How to involve and inspire teams. – London, 2004. P. 188 ISBN 1-85788-304-7

TARPTAUTINIŲ ORGANIZACIJŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLANAVIMO ĮTAKA ORGANIZACIJOMS ES

Europos Sąjungos (toliau tekste – ES) šalyse aktualūs klausimai dėl žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų, kurie būtų parengti dirbti tarptautinėse organizacijose. Senosios ES šalys-narės iki 2008 m. ištikusios ekonominės ir finansinės krizės, intensyviai plėtė ir organizavo savo organizacijų veiklą kitose šalyse, kurių rinkos laukė investuotojų, naujų verslo krypčių, idėjų ir kartu su jais ateinančių kitokio globalios strategijos supratimo, kitokios organizacinės kultūros, strateginio planavimo modelių, reikalavimų, žinių, patirties, kompetencijos ir perspektyvų.

Laisvas asmenų, kapitalo, prekių ir paslaugų judėjimas suteikė didesnę erdvę verslo atstovams ieškoti jiems reikalingos kompetencijos darbuotojų, plėsti savo verslo sritį, tobulinti prekes ir paslaugas, jų pateikimo kanalus rinkai. Taip susiformavo aplinka, kuri į šį verpetą vienus iš pirmųjų įsuko žmogiškųjų išteklių specialistus, mat būtent jie atlieka atrankų procesą, kompetencijos vertinimo procedūrų kūrimą ir įgyvendinimą, ieško, atrenka, siūlo ugdymo planus, specialius mokymus, o kartu ir patys tobulėja kaip specialistai. Jų pamokos gautos iš savos patirties bendraujant su užsienio organizacijų, atidarančių kitose šalyse filialus ar atstovybes, vadovais ar jų įgaliotais asmenimis yra pačios tikriausios, bandant suvokti tarptautinių organizacijų vadovų reikalavimus. Kaip tik šiame pirminiame etape, aiškinantis kodėl potencialiems kandidatams keliami būtent tokie reikalavimai, reikia įsigilinti į kultūrinę terpę, iš kurios vadovai yra, į organizacijos specifiką, kultūrą, požiūrį į darbuotoją, požiūrį į tą šalį ir jos gyventojų mentalitetą, kurioje planuojama atidaryti filialą ar atstovybę. Tai pats tikriausias tarptautinių organizacijų žmogiškųjų išteklių specialistų „universitetas“ ir jų kaip šios specifinės krypties profesionalų atsiradimas ir formavimasis.

Anot Larsen H.H. ir Mayrhofer W., tikimasi, kad ES narystės įtaka bus labiau matoma naujose šalyse nei senosiose, o šalies specifika, kuri išlaiko žmogiškųjų išteklių valdymo įvairiapusiškumą, išsaugota.⁵⁶ Senosios šalys yra vienos iš tų, kurios ir kūrė žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą ir ją kurį laiką vadovavosi, tad jos šios srities pasikeitimus traktuoja kaip natūralų žmogiškųjų išteklių valdymo vystimosi procesą. ES šalių skirtumai, kaip teigia Larsen H.H. ir Mayrhofer W., sąlygoja įtampą, kurią galima

⁵⁶ Pagal Larsen H.H., Mayrhofer W. *Managing HR in Europe / 2nd ed.* – London and New York, 2006. – P. 22 – ISBN 10 0-415-35101-4

sumažinti srautais. Srautai tikėtini, kai skirtumai bus dideli: rinkų, tinkamų išteklių prisisotinime, atlyginimų srityje, prekių, paslaugų ir kapitalo kainų, gyvenimo standartų, verslo galimybių, gyvenimo kokybės.⁵⁷ Skirtumų pasekmė - įvairių šalių žmogiškieji ištekliai pradėjo intensyviai judėti iš naujų ES narių-šalių į senąsias, apsunkindami demografinį planavimo procesą tiek šalyse, tiek organizacijų viduje. Kadangi judantį srautą sudaro dažniausiai jauni įvairios kvalifikacijos žmonės, tai dar daugiau komplikuoja darbo efektyvumo planavimą ir valdymą.

Valandinio darbo užmokesčio ES-15 rodiklis yra aukštesnis nei ES-25 ar ES-27, nes senųjų šalių-narių pragyvenimo lygis yra aukštesnis. Tuo tarpu, Lietuva ir Latvija užima vienas iš paskutiniųjų vietų valandinio darbo užmokesčio išlaidų sektoriuje (žr. 1 grafiką 13 priede). Beveik identiška situacija ir lyginant mėnesinio darbo užmokesčio išlaidas (žr. 2 grafiką 14 priede).⁵⁸ Visos valandinio darbo užmokesčio išlaidos euro zonoje 2007 metais (ES-15) kilo 3.8%.⁵⁹ Dėl geresnių darbo sąlygų ir atlygio už darbą vyksta darbingo amžiaus žmonių judėjimas. Šios srities analizė ir rezultatai, rodo, kad organizacijų savininkams yra galimybė planuoti verslą ir žmogiškuosius išteklius kaimyninėse šalyse, įsteigiant organizacijos padalinį, kur darbuotojų kompetencija aukšta, o atlygis už darbą mažesnis. Čia terpė pasireikšti ir žmogiškųjų išteklių specialistams tarptautinėse organizacijose: pasidomėti statistika, kultūrine terpe, ekonomine situacija, jos tendencijomis, įstatymine baze, potencialių darbuotojų kvalifikacija, lūkesčiais ir realybe rinkoje, konkuruojančiomis numatomoje srityje organizacijomis ir jų įdirbiu bei reputacija.

Eurostat duomenimis ES-27 bedarbystė 2009 m. sausio mėnesį pasiekė 7.6%, palyginus su 7.5% 2008 m. gruodžiu. 2009 m. sausio mėnesį bedarbystė Lietuvoje sudarė 9.8%.⁶⁰ Nors atrodytų, kad tokiu metu lengva rasti aukštos kvalifikacijos specialistus, tačiau žmogiškųjų išteklių specialistams visose šalyse toks laikmetis irgi iššūkis, nes tenka restruktūrizuoti padalinius organizacijų viduje, atleisti mažiau kompetentingus, priimti naujus aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus, padėti jiems integruotis skirtingų pokyčių terpėje. Todėl šalių vyriausybių nurodymu tam skirti padaliniai rengia įvairias programas bedarbystei stabdyti, kvalifikuotiems specialistams integruotis kitoje sferoje, kuria talentų

⁵⁷ Pagal Larsen H.H., Mayrhofer W. *Managing HR in Europe* / 2nd ed. – London and New York, 2006. – P. 22 – ISBN 10 0-415-35101-4

⁵⁸ Mėnesinio darbo užmokesčio išlaidos ES.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996.45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&_sc reen=welcomeref&_open=/t_labour/t_lmp&_language=en&_product=REF_TB_labour_market&_root=REF_TB_labour_market&_scrollto=160 [žiūrėta 2009/03/21]

⁵⁹ Valandinio darbo užmokesčio pokytis ES.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=0.1136184.0_45572592&_dad=portal&_schema=PORTAL [žiūrėta 2009/03/21]

⁶⁰ Eurostat bedarbių skaičiaus duomenys pagal lytį ir šalis (ES-27, ES-25, ES-15).

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP_PRD_CAT_PREREL/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2009/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2009_MONTH_02/3-27022009-EN-AP.PDF [žiūrėta 2009/03/21]

bankus. Viena iš tokių institucijų Lietuvoje – Lietuvos darbo birža, kurios 2006-2008 metų „programos strateginis tikslas – pasiekti, kad Lietuvos ūkio produktyvumas ir kuriama pridėtinė vertė būtų artima ES šalių vidurkiui“.⁶¹ Programų įgyvendinimas leidžia sumažinti skirtumus tarp naujų ir senųjų ES šalių-narių darbingo amžiaus gyventojų užimtumo, kvalifikacijos, kartais ir užmokesčio už darbą, nors pats procesas yra ilgalaikis. Rizika naujosios šalims-narėms pakankamai didelė, kad programos bus įgyvendintos sėkmingai. Programose dalyvaujančiųjų daugės dėl didėjančio nedarbo. Naujosiose šalyse-narėse tokių nepalankių priemonių kaip įdarbinimo iššaldymas (35.7%, atitinkamai 42.8%), priverstinis atleidimas iš darbo (30.8%, atitinkamai 50.0%), perkėlimas į kitą darbo vietą (33.6%, atitinkamai 48.2%), terminuotų sutarčių nepratęsimo (33.4%, atitinkamai 44.1%) procentas gerokai didesnis nei senųjų šalių-narių, o tuo tarpu ankstesnis išleidimas į pensiją (37.1%, atitinkamai 27.0%) ar išėjimas iš darbo savo noru (34.1%, atitinkamai 18.3%) naujosiose šalyse-narėse mažesnis (žr. 1 lentelę). Anot Larsen H.H. ir Mayrhofer W., ryškėjanti tendencija, kai žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai atleidę nereikalingus darbuotojus, „apdovanojami“ - atleidžiami patys.⁶² Nors specialistų kvalifikacija gali būti aukšta, tačiau, įvykdę pagrindines organizacijos restruktūrizavimo, specialistų samdos ir atleidimo funkcijas, jie tampa nebereikalingi organizacijose.

Pasak Larsen H.H. ir Mayrhofer W., žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų funkcija naujosiose šalyse-narėse mažiau specializuota ir turi mažesnę reputaciją nei senosiose.⁶³ Šio darbo autorius mano, kad negalima vienpusiškai teigti, jog senosiose ES šalyse-narėse dirba aukštos kvalifikacijos specialistai, o naujosiose – žemesnės. Specialistai visose šalyse yra rengiami, jie tobulinasi, be to, semiasi praktinių žinių iš savo darbo. O darbo spektras skiriasi ne tik nuo šalies, kurioje dirbama, bet ir nuo organizacijų specifikos bei darbuotojams suteikiamų galimybių tiek pačiose organizacijose, tiek už jos ribų. Lietuvoje daugelyje veikiančių tarptautinių organizacijų keliami aukšti reikalavimai, įdarbinant žmogiškųjų išteklių valdymo specialistus: priimami tie, kurie turi teorinį pagrindą ir praktinių žinių. Pastaraisiais metais vyravus didelei darbuotojų paklausai, kai kurios vietinio kapitalo organizacijos priimdavo ką tik baigusius studijas ar dar studijuojančius, jaunos žmogiškųjų išteklių valdymo specialistus, kurie turi tik teorinių žinių. Kaip sako patys darbdaviai, tokiu atveju netenka mokėti atlygio jiems dar ir už jų praktines žinias. Praktikuojamas taip vadinamas rinkoje „užsiauginsime specialistą organizacijoje“ metodas, kuris iš esmės yra teisingas, jei pagrįstas ilgalaikėje partnerystėje.

⁶¹ Lietuvos darbo biržos 2006-2008 strateginis veiklos planas.

http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Documents/strateginis_planas2006_2008.pdf [žiūrėta 2009/03/15]

⁶² Pagal Larsen H.H., Mayrhofer W. *Managing HR in Europe* / 2nd ed. – London and New York, 2006. – P. 24 – ISBN 10 0-415-35101-4

⁶³ Ten pat. P. 25.

Kaip teigia Ivoškus A., priimant tokį darbuotoją „didžiausias privalumas yra tai, kad tai jaunas, kupinas idėjų, aktyvus žmogus, kurio vienas pagrindinių tikslų - siekti karjeros ir tobulėti“⁶⁴. Tuo tarpu Andriulionis J. papildo, kad „jauni studentai – tai žmonės be patirties, jiems mokytis skirti reikia nemažai lėšų, be to, nežinia, ar įgijęs žinių jis nepaliks organizacijos, investavusios į jį“⁶⁵. Išlieka rizika, kad jaunam specialistui organizacija gali t būti tiltelis tolimesniems tikslams pasiekti.

Į rinką ateinančios organizacijos atsineša su savimi kartu ir organizacijos kultūrą, reikalavimus darbuotojų kvalifikacijai ir elgesiui, naujas technologijas ir gamybos linijas, specialias darbuotojų integracijos ir tobulinimo programas, kartais jų vadovybė teturi tik plėtros planus ir čia reikia itin kvalifikuotos žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų pagalbos. Įdarbinimo procesas per skelbimus laikraščiuose, samdant naujus darbuotojus, senosiose ES šalyse-narėse išplėtotas ir skiriasi nuo šio samdos būdo naujosiose beveik 1.5 karto (ieškant aukštesniojo lygio vadovų 42.2%, atitinkamai 18.5%; viduriniojo – 64.5%, atitinkamai 41.7%; žemesniojo – 60.4%, atitinkamai 40.5%), o įdarbinimas, pažadant žodžiu, senosiose ES šalyse-narėse ženkliai mažesnis nei naujosiose (ieškant aukštesniojo lygio vadovų 12.8%, atitinkamai 19.1%; viduriniojo – 18.6%, atitinkamai 32.4%; žemesniojo – 23.5%, atitinkamai 36.9%). Pakankamai aktualus padidinto darbo užmokesčio skyrimas, gali būti ir išlaikymo darbo vietoje tikslais, tiek senosiose, tiek naujosiose ES šalyse-narėse, tačiau senosiose jis yra mažesnis (44.7%, atitinkamai 69.7%). Didelis atotrūkis tarp senųjų ES šalių-narių organizacijų, kurios padidino arba sumažino daugiau kaip 5% darbuotojų skaičių organizacijoje, nuo naujųjų (10.5/5.8%, atitinkamai 27.2/27.8%). Senųjų ES šalių-narių darbuotojai nemokomi tiek daug kaip naujųjų (44.7%, atitinkamai 69.7%) (žr. 2 lentelę).⁶⁶ Didžioji užduotis vadovų komandai ir iššūkis žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams permainų periodu – pašalinti nesklandumus, kurie gali pasireikšti jungiant, plečiant, reorganizuojant ar restruktūrizuojant organizaciją, atlygio ar įvertinimo sistemą, atleidžiant darbuotojus, keičiant jų pareigas.

Nesvarbu ar šalis priklauso senosioms ES šalims-narėms, ar - naujosioms, kiekviena šalis nori išlaikyti savitumą, kuo aukštesnį pragyvenimo, gyventojų išsilavinimo ir užimtumo lygį. Kaip teigia Larsen H.H. ir Mayrhofer W., senosios ES šalys, nusistatę laisvos darbo jėgos iš naujųjų šalių judėjimo ribojimą, nekreipia dėmesio į tai, kad

⁶⁴ Gruodytė S. Didžiausias įmonės turtas – patikima darbuotojų komanda // Vadovas. – Vilnius: Pačiolis, 2009 / 6. – P. 5.- ISSN 2029-0861

⁶⁵ Ten pat.

⁶⁶ Pagal Larsen H.H., Mayrhofer W. *Managing HR in Europe* / 2nd ed. – London and New York, 2006. – P. 28 – ISBN 10 0-415-35101-4

migracija gali turėti ir teigiamų pusių.⁶⁷ Skirtumai tarp senųjų ir naujųjų šalių naujosiose šalyse padidina pokyčius. Pasak Larsen H.H. ir Mayrhofer W., pokyčiai žmogiškųjų išteklių valdymo srityje pasireiškia per srautų įdarbinimą organizacijose ar atleidimą iš jų, į šalis ar iš jų, bedarbyste, darbo užmokesčio didinimu ir darbo jėgos prisitaikymu, pasinaudojant išsilavinimu ar mokymais.⁶⁸ Reikia tikėtis, kad žmogiškųjų išteklių valdymo sritis tarptautinėse organizacijose bendromis mokslininkų ir šioje srityje dirbančiųjų specialistų pastangomis išaugs iš kūdikystės amžiaus ir peržengs į sekantį tarpsnį, gal dar nevisai brandų ir tobulą, bet jau turintį tvirtesnę mokomąją, pažintinę ir praktinę pagrindą.

Pagal I. Bakanauskienės palyginimą tarp lietuviškojo ir vakarietiškojo požiūrių į darbuotojus, istoriškai susiklostęs akivaizdus skirtumas tikslų supratimu, požiūriu į žmogų, santykiais tarp vadovų ir pavaldinių, požiūriu į sprendimų priėmimą ir darbuotojų ugdymą, skatinimo sistema, karjeros galimybes ir jos supratimu, informuotumo lygiu, socialiniu klimatu⁶⁹. Kai lietuviškuoju požiūriu žmogiškieji ištekliai – samdoma darbo jėga, vakarietišku – ypatingi organizacijos ištekliai, lietuviškuoju vadovas – įsakinėtojas, o pavaldiniai – užduočių vykdytojai, vakarietiškuoju – visi yra bendradarbiai, partneriai, komanda, lietuviškuoju skatinimas orientuotas per nuobaudas, o vakarietiškuoju – į teigiamą motyvavimą. Smarkiai skiriasi ir pagrindinis tikslas: lietuviškuoju – aprūpinti organizaciją reikiamos kvalifikacijos reikiamu skaičiumi žmogiškųjų išteklių, o vakarietiškuoju – palaikyti tokius darbuotojų santykius, kurie leistų žmonėms jaustis svarbiais, gerbiamais, ateitį į darbą, kuriame malonu dirbti – o šie kriterijai gerokai įtakoja darbo efektyvumą.

⁶⁷ Pagal Larsen H.H., Mayrhofer W. *Managing HR in Europe* / 2nd ed. – London and New York, 2006. – P. 35 – ISBN 10 0-415-35101-4

⁶⁸ Ten pat. P. 41.

⁶⁹ Bakanauskienė I. *Personalo valdymas: metodinė priemonė*. – Kaunas: VDU leidykla, 2002. P.15. – ISBN 9955-530-12-X

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLANAVIMUI NAUDOJAMOS PAGRINDINĖS METODIKOS

Darbo jėgos planavimas ir prognozavimas yra priklausomas nuo strateginio planavimo, kuris anot Glueck W. F., yra sprendimų ir veiksmų rinkinys, vedantis prie efektyvios strategijos ar strategijų plėtros, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai⁷⁰.

Svarbiausias atskaitos taškas, planuojant žmogiškuosius išteklius yra – žmogiškųjų išteklių balanso palaikymas, kas reiškia, kad organizacijoje nėra nei darbuotojų pertekliaus, nei stokos, vidinė darbuotojų pasiūla atitinka organizacijos poreikį. Organizacijoje būtina nustatyti teisingą paklausą. „Paklausos būtinumą sąlygojantys veiksniai:

1. Organizaciniai sprendimai - tai organizacijos augimo tempai, naujų paslaugų kūrimas, naujų rinkų įsisavinimas, pokyčiai reikalavimuose darbuotojams, technologiniai ir administraciniai sprendimai.
2. Darbo jėgos veiksniai – tai darbuotojų tekamumas, išėjimas į pensiją, atsistatydinimai iš pareigų, atleidimai dėl pravaikštų, darbuotojų kvalifikacijos pobūdis.
3. Išorinė aplinka – tai infliacija, bedarbiystė (ekonominiai); konkurentai; kompiuterizacija (technologiniai)⁷¹.

Jei numatoma organizacijos plėtra dėl pagausėjusių užsakymų, bandoma išsivertinti naujose organizacijai rinkose, reikalingi nauji kompetentingi darbuotojai. Plečiant ar mažinant organizaciją, būtina įvertinti žmogiškuosius išteklius: jų kvalifikaciją, darbuotojų išėjimą į pensiją, motinystės atostogas, atleidimus dėl nekokybiškai atliekamo darbo, pravaikštų. Taip pat atlikti išorinės aplinkos analizę: rinkas, kuriose veikia konkurentai, jų užimamą rinkos dalį, taikomas priemones klientams pritraukti ir išlaikyti, technologinius ir ekonominius veiksnius.

Anot Beardwell I. ir kitų, pagrindinis žmogiškųjų išteklių planavimo privalumas - tai, kad planavimas gali sumažinti netikrumą, gali sąlygoti lankstumą ir prisidėti prie vertikalios ir horizontalios integracijos⁷². Priklausomai nuo susidariusios situacijos naudojamos skirtingi žmogiškųjų išteklių paklausos nustatymo metodai

⁷⁰ Pagal Glueck William F. Business policy and strategic management. – McGraw-Hil, Inc., USA, 1980. – P. 21 – ISBN 0-07-023519-8

⁷¹ Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas, VDU leidykla, 2002. P.47. – ISBN 9955-530-12-X

⁷² Pagal Beardwell I., Holden L., Claydon T. Human resource management. A contemporary approach / 4th ed. – Prentice Hall, 2004. – P. 186 – ISBN 0-273-67911-2

(technikos). Remiantis Bakanauskienės I., Baršauskienės V., Beardwell I. ir kitų, Armstrong M. šiuos metodus galima suskirstyti į dvi grupes: 1. kokybinius – nuomonių analize grįsti, 2. kiekybinius – matematiniai metodai. Kokybiniai dar vadinami subjektyviais, kiekybiniai – objektyviais. „Nuomonių analize grįsti žmoniškųjų išteklių planavimo metodai yra visi metodai, kuriais „būsimas darbuotojų skaičius nustatomas pagal pateiktas subjektyvias nuomones“⁷³. Minėtieji mokslininkai įvardija šiuos kokybinius (subjektyvius) metodus:

1. Analitiniai-ekspertiniai: paremti patyrusių vadovų, specialistų tvirtinimais, prognoze, atliekant gautų nuomonių analizę;
2. Vadovų vertinimas, sprendimai: centralizuotose organizacijose darbuotojų skaičių numato aukščiausio lygio vadovybe, decentralizuotose – padalinių vadovai teikia siūlymus, o galutinius sprendimus priima aukščiausiojo lygio vadovai.
3. Delfi (*angl.* - Delphi) technika – procedūra, kurios metu dalyvauja ir analizę atlieka ekspertai ir vadovai. Vadovams atlikus anoniminę apklausą žmoniškųjų išteklių paklausos klausimais, atsakymai atiduodami ekspertų grupei. Jei įvertinti vadovų atsakymai nesutampa ir ekspertų grupė neprieina vieningos nuomonės, procedūra kartojama, kol randama tam periodui geriausia prognozė ir dėl jos sutariama. Kaip pažymi Beardwell I. ir kiti pagal Torrington D. atliktus tyrimus šis metodas praktikoje naudojamas retai⁷⁴.
4. Scenarijų analizė. Ji gali būti naudojama papildyti arba pakeisti tradicinį poreikio ir pasiūlos prognozavimą. Paprastai kuriami keli žmoniškųjų išteklių planavimo scenarijai, naudojant smegenų šturmą. Skirtingoms prognozės reikšmėms apskaičiuoti įvairiais atvejais šiais laikais galima naudotis informacinėmis technologijomis, kur pateikiami specialūs kompiuteriniai modeliai. Vadovybė jos nuomone išsirenka patį įtikinamiausią ir organizacijai palankiausią arba lanksčiausią modelį. Ši analizė gali praplėsti perspektyvas, tačiau kiekviena iš jų turi savo kainą.
5. Naujų rizikų analizė (*angl.* new ventures). Ji remiasi ne savo, o sėkmingai veikiančių organizacijų patirties analize. Atlikus analizę ir palyginimą tarp kitų organizacijų, gauti rezultatai naudojami nustatyti žmoniškiesiems ištekliams planuojant juos savo organizacijoje.

Praeities duomenų analize grįsti žmoniškųjų išteklių planavimo metodai matematiniai metodai, kuriais būsimas darbuotojų skaičius prognozuojamas pagal

⁷³ Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas, 2008. P.146. – ISBN 978-99-55-12-431-3

⁷⁴ Pagal Beardwell I., Holden L., Claydon T. Human resource management. A contemporary approach / 4th ed. – Prentice Hall, 2004. – P. 164 – ISBN 0-273-67911-2

pateiktus objektyvius skaičiavimus. Bakanauskienė I., Baršauskienė V., Beardwell I. ir kiti, Armstrong M. įvardija šiuos pagrindinius kiekybinius (objektyvius) metodus:

1. Ekstrapoliacija (*angl.* trend analysis arba time trends) (kitaip: tendencijų analizė) – firmos praeities žmogiškųjų išteklių paklausos tendencijų perkėlimas į ateitį. Ji gali būti naudojama žmogiškųjų išteklių cikliškumui arba sezoniškumui prognozuoti.
2. Indeksavimas (*angl.* ratio analysis) (kitaip: proporcijų analizė) - žmogiškųjų išteklių paklausos nustatymas pagal tam tikrus rodiklius, pavyzdžiui, pagal santykį tarp pardavimų apimties ir reikiamo darbuotojų skaičiaus. Anot Bakanauskienės I., indeksavimo metodas – „tikslėnis nei ekstrapoliacija“⁷⁵.
3. Darbo analizė (*angl.* work study). Ji pagrįsta užduočių atlikimui reikalingo laiko matavimu tam tikram skaičiui darbuotojų.
4. Kompiuteriniai metodai. Naudojantis specialiomis kompiuterinėmis programomis galima nustatyti darbuotojų paklausą pagal turimus ar potencialius klientus, pardavimus, planuojamą suteikti paslaugų kiekį.
5. Darbo imlumo. Kuomet skaičiuojamas žmogiškųjų išteklių poreikis, atsižvelgiant į vidutinį darbo laiką, dirbtą vieno darbuotojo, ir jo efektyvumo lygį, įvedant koeficientą.
6. Etatinis nomenklatūrinis. Vadovaujantis šiuo metodu žmogiškųjų išteklių poreikis nustatomas pagal organizacijos valdymo struktūrą.
7. Išsibarstymo diagrama (*angl.* scatter plot) – grafinis metodas, padedantis nustatyti ryšį tarp dviejų kintamųjų, pavyzdžiui, tarp verslo plėtojimo ir reikiamo darbuotojų skaičiaus⁷⁶.

Paprastai organizacijose taikomi keli žmogiškųjų išteklių paklausos nustatymo metodai, nes išvardinti metodai turi ir trūkumų. Naudojantis vienu metodu neįvertinami daugelis svarbių veiksnių, tokių kaip aplinkos, darbo jėgos veiksnių poveikis, todėl nesuformuojamas išsamus situacijos paveikslas. Mokslininkai išreiškia skirtingas nuomones dėl paties planavimo ir metodų naudojimo. Kiekybiniai metodai tokie, kaip ekstrapoliacija, gali suteikti informaciją apie praeitį (dirbusių ir išėjusių darbuotojų santykį per tam tikrą periodą), tačiau gali nebetikti greitai besikeičiančiai realybei. Kokybiniai, dažniausiai išryškėjantys pokalbio su darbuotojais metu ar atliekant organizacijoje specialius tyrimus, pildant anketas, atskleidžia ar darbuotojai patenkinti darbu, kas skatina juos dirbti šioje organizacijoje, kokios priežastys skatina juos ją palikti, kokių žingsnių reiktų imtis organizacijos tobulinimui, darbuotojų gerovei sudaryti. Anot Kardelio K.,

⁷⁵ Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas: VDU leidykla, 2008. P.147. – ISBN 978-99-55-12-431-3

⁷⁶ Ten pat. P.148.

„galima teigti, jog šie du požiūriai (kiekybinis ir kokybinis) papildo vienas kitą“⁷⁷. Tinkamai derinami tarpusavyje metodai duoda išsamesnį vaizdą vadovams, savininkams, akcininkams ir užuominas ką reikėtų daryti, kad organizacija klestėtų, kad darbuotojai dirbtų efektyviai ir didžiuotųsi, jog dirba būtent čia, o ne kitur.

Taylor nuomone būtent žmogiškųjų išteklių srityje yra daug potencialių galimybių pokyčiams ir adaptacijai, Marchington ir Wilkinson teigia, kad žmogiškųjų išteklių planavimas suvokiamas kaip konkurencinio privalumo pagrindinis palengvinimas⁷⁸. Rothwell nuomone planavimo poreikis gali būti atvirkštinė proporcija jo įvykdumumui, Liff teigia kad kuo greičiau besikeičianti aplinka, tuo ji paverčia planavimo procesą sudėtingesniu ir mažiau tikru, bet nepadaro jo mažiau svarbiu ar mažiau reikšmingu⁷⁹. Anot Bramham, žmogiškųjų išteklių planavimas yra svarbesnis sudėtingoje aplinkoje, o jo naudojamas vaizdingas palyginimas su laivavedyba atspindi planavimo sudėtingumą, kai šturmanas parenka ne tik geriausią kursą ir greitį, naudodamasis savo žiniomis, sugebėjimais ir įranga, bet ir kelionės metu numato kokių veiksmų reikėtų imtis, jei pasikeistų vėjas, srovė ar oras. O dramatiškai pasikeitus situacijai, šturmanas persvarsto ir pritaiko savo įgūdžius pačiu praktiškiausiu būdu⁸⁰. Sisson K. ir Storey J. teigia, kad planavimo procesas yra pagrįstas dviem, labai abejotinom prielaidom: pirma, kad organizacija turi būtiną informaciją apie darbuotojus, kad užsiimtų reikšmingu žmogiškųjų išteklių planavimu; antra, kad yra aiškūs veiksmų planai išplaukiantys iš verslo strategijos⁸¹. Mintzberg H. pabrėžia sunkumus prognozuojant ne tik pasikeitimus, bet ir patį pasikeitimų tipą, tai yra ar pasikeitimai linkę kartotis ar jie vieną kartą pasitaikantys.⁸² Mintzberg H. labiausiai kreipia dėmesį į planavimą laiko prasme ir teigia, kad planavimas dviems ar trimis mėnesiams gali būti „protingas“, tačiau trejiems ketveriems metams – „pavojingas“⁸³.

Nors mokslininkų nuomonės dėl planavimo būtinumo ir teiginiai dėl jo svarbumo bei mokslinio įrodymo skirtingi, vis dėl to žmogiškųjų išteklių planavimas yra svarbi sritis kiekvienos organizacijos veikloje. Kartais planai neatitinka tikrovės, nebūna įgyvendinti. Priežastys tam gali būti įvairios: pasirinktas ne tas žmogiškųjų išteklių paklausos nustatymo metodas, atlikta analizė gali neatspindėti visuminio vaizdo ir

⁷⁷ Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai / 4-asis leidimas. Šiauliai, 2007. – P. 279. – ISBN 9955-655-35-6

⁷⁸ Pagal Beardwell I., Holden L., Claydon T. Human resource management. A contemporary approach / 4th ed. – Prentice Hall, 2004. – P. 181 – ISBN 0-273-67911-2

⁷⁹ Ten pat.

⁸⁰ Ten pat.

⁸¹ Ten pat. P. 182.

⁸² Ten pat.

⁸³ Ten pat.

planavimas bei prognozavimas gali būti neatitinkantys realybės, greitai besikeičianti išorinė aplinka gali padiktuoti kitas sąlygas; kokie metodai ir sprendimai gali nepriklausomai tikt trumpalaikiui planavimui, gali visai netikti ilgalaikiui. Kartais gali būti stiprus opozicionavimas iš vadovybės, neleidžiančios įgyvendinti planų.

Boxall P.F. ir Purcell J. palaiko tą pačią mintį kaip ir Minzberg H., kad trumpalaikis planavimas reikalingas išlikimui, bet ilgalaikis neleidžia būti lankstiems⁸⁴. Organizacijos lankstumas klientų atžvilgiu yra vienas iš svarbiausių kriterijų dabartinėje aplinkoje norint išlaikyti klientus, pritraukti naujus, laiku reaguoti į išorinius ir vidinius organizacijos signalus, besikeičiančią aplinką, vykdyti lanksčią politiką darbuotojų atžvilgiu.

Taikant matavimo metodus žmogiškųjų išteklių planavimui, naudojami įvairūs rodikliai:

1. Darbo jėgos tekamumo (kaitos) rodiklis (*angl.* labour turnover). Jis gali būti skaičiuojamas keliais būdais, priklausomai nuo to ar reikia išsiaiškinti tekamumą (kaitą) visoje organizacijoje ar tam tikruose padaliniuose, taip pat paskaičiuoti procentą išėjusių iš organizacijos savo noru ar dėl restruktūrizacijos. Formulės būtų tokios: priimtų + atleistų darbuotojų skaičius (per metus) / vidutinio darbuotojų skaičiaus (per metus) x 100 %; atleistų + išėjusių savo noru iš organizacijos skaičius per specifinį periodą (paprastai per metus) / vidutinio darbuotojų skaičiaus (per konkrečius metus) x 100 %; darbuotojų, išėjusių iš grupės, bendras skaičius / vidutinio darbuotojų skaičiaus grupėje x 100 %. Jį, kaip kiekybinį metodą, pristato Bakanauskienė I., Beardwell I. ir kiti bei Armstrong M. Pasak Sakalo A., darbuotojų „kaitos statistikos uždavinys yra nustatyti personalo kaitos dydį ir priežastis“⁸⁵. Tekamumo (kaitos) dydį, kaip matyti iš pateiktų formulių, galima išsiaiškinti turint priimtųjų, atleistųjų ir vidutinį darbuotojų skaičius per metus. Svarbu dar sužinoti ir priežastis, kodėl darbuotojai buvo išėjo: ar jie išėjo savo noru, ar jiems buvo pasiūlyta išeiti. Pasak Bakanauskienės I., remiantis kasmetiniu jėgos tekamumo (kaitos) rodikliu žmogiškųjų išteklių „paklausa ateityje numatoma įvertinant darbo jėgos kaitą, nubyrijimą“⁸⁶. Anot Armstrong M., nubyrijimo formulė paprasta, bet gali būti klaidinga⁸⁷. Reikia būtinai atkreipti dėmesį ar tai specialybių, kurių atstovus sunku pritraukti ir išlaikyti, darbuotojai. Gali būti, kad bendrasis rodiklis toks yra dėl vieno

⁸⁴ Pagal Beardwell I., Holden L., Claydon T. Human resource management. A contemporary approach / 4th ed. – Prentice Hall, 2004. – P. 185 – ISBN 0-273-67911-2

⁸⁵ Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius, 2003. – P. 70 – ISBN 9986-09-254-X

⁸⁶ Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas, 2008. P.148. – ISBN 978-9955-12-431-3

⁸⁷ Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 377 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978 0 7494 4631 4

skyrčiau darbuotojų kaitos. Naudojantis formulėmis reikia vadovautis ne tik skaičiais, bet išsiaiškinti ir priežastis.

Beardwell I. ir kiti pristato populiariausius priežasčių išsiaiškinimo metodus: išėjimo interviu ir išeinančiųjų anketas⁸⁸. Interviu įrašuose ir išeinančiųjų anketose galima rasti informaciją apie išėjimo priežastis, sąlygas, kuriomis darbuotojai nebūtų išėję, kokius tobulinimus organizacija gali atlikti, kad darbuotojai liktų joje dirbti, kokį atlygį ir sąlygas siūlo naujieji išeinančiųjų darbdaviai. Ne visi išeinantieji pasakys ar parašys tiesą, todėl informacija gali būti ne visiškai tikra. Pasak Armstrong M., dirbančių ne visą darbo dieną darbuotojų tekamumas / kaita gali būti didesnis(-ė), ne visą darbo dieną dirbantys gali jausti mažesnę atsakomybę nei visą dieną dirbantys⁸⁹.

2. Išlikimo koeficientas (*angl.* survival rate) parodo kiek per tiriamąjį periodą liko dirbti darbuotojų. Kaip teigia Armstrong M., šis metodas yra ypatingai naudingas žmogiškųjų išteklių planuotojams⁹⁰, norint pamatyti darbuotojų dinamiką ir išskirstyti juos pagal išdirbtus metus. Koeficientas parodo koks praradimų procentas žmogiškųjų išteklių atžvilgiu gali organizaciją ištikti kiekvienais metais ir, pavyzdžiui, po penkerių metų organizacija gali netekti 50% darbuotojų.

3. Pusės gyvenimo indeksas – tai supaprastintas Išlikimo koeficiento variantas, anot Armstrong M., labiau taikytinas atskiroms darbuotojų grupėms, kad pamatytų kur reikia imtis veiksmų, norint išvengti nepageidaujamos nuostolių krypties⁹¹.

Anot Beardwell I. ir kitų bei Armstrong M., antrame ir trečiame punktuose paminėti matavimo rodikliai naudingiausi nustatant probleminius periodus ir bandant išvengti nepageidaujamo nubyrejimo.

4. Pastovumo rodiklis (*angl.* stability index) – darbo jėgos tekamumu (kaitos) rodiklio formulės pagerinimas: darbuotojų, dirbančių vienerius (dvejus, trejus ir taip toliau) metus, skaičius / darbuotojų, įdarbintųjų prieš vienerius (dvejus, trejus ir taip toliau) metus, skaičius x 100%. Jis nurodo tendenciją kaip ilgai organizacijoje išdirba darbuotojai. Prognozuojant, statistinė informacija apie nubyrejimo procentą palyginus su likusiųjų dirbti procentu naudinga tuo, kad būtų patenkintas pagrindinis paklausos poreikis, būtų išvengta žmogiškųjų išteklių trūkumo. Pasak Armstrong M., pastovumo rodiklio trūkumas

⁸⁸Pagal Beardwell I., Holden L., Claydon T. Human resource management. A contemporary approach / 4th ed. – Prentice Hall, 2004. – P. 166 – ISBN 0-273-67911-2

⁸⁹Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 384 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978 0 7494 4631 4

⁹⁰Ten pat. P. 377.

⁹¹Ten pat.

yra tas, kad dažniausiai vedamas išdirbto laikotarpio vidurkis. Be to, skaičiuojamas tik išėinančiųjų vidurkis⁹².

5. Surašymo metodas. Armstrong M., Torrington D. ir Hall L. siūlo šį metodą, kad išsiaiškintus detalų išdirbtą laikotarpį organizacijoje, suplanuoti kuo tikslesnius išėjimus ateityje. Renkant ir analizuojant kuo detalesnę informaciją, reikia įtraukti ir išėjimo priežastis, nurodytas problemines sritis.

6. Papildomas žmogiškųjų išteklių poreikis. Tai papildomas darbuotojų skaičius, kada vyksta pokyčiai: vieni darbuotojai pereina į aukštesnes pareigas, kiti į žemesnes, išeina į pensiją ar motinystės atostogas. Bakanauskienė I. siūlo skirti dalinį ir visą papildomus poreikius. Dalinis papildomas poreikis atsiranda, jei darbuotojai išeina iš organizacijos arba pereina į žemesnes pareigas. Visas papildomas poreikis, dar vadinamas viseto papildomu poreikiu, atsiranda, kai darbuotojai pereina į aukštesnes pareigas⁹³.

Dessler G. siūlo naudoti tendencijų ir proporcijų analizės būdus ateities užimtumo poreikiui nuspėti. Naudojantis tendencijų analize galima nustatyti organizacijos darbuotojų skaičiaus pokyčius ir taip „išsiaiškinti darbuotojų skaičiaus kitimo tendencijas, kurios galbūt išliks ateityje“⁹⁴. Antrasis būdas – „proporcijų analizė, kuri reiškia jog prognozuojama remiantis kurio nors priežastinio rodiklio (pavyzdžiui, pardavimų apimtys) santykiu su reikalingų darbuotojų (pavyzdžiui, vadybininkų) skaičiumi“⁹⁵. Vadovai turi suvokti, jog ateityje santykis gali kisti, todėl svarbu, kad jie siūlytų variantus kaip galima pakoreguoti prognozę.

⁹² Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 380 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978 0 7494 4631 4

⁹³ Pagal Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas, 2008. P.149 – ISBN 978-9955-12-431-3

⁹⁴ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Poligrafija ir informatika, 2001. – P. 97 – ISBN 9986-850-36-3

⁹⁵ Ten pat.

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POREIKIO ĮVERTINIMO BŪDAI

Žmogiškųjų išteklių planavimas ir poreikio įvertinimas reikalingas matyti platesnį vaizdą ir galimybes, kuriomis organizacija galėtų pasinaudoti. Anot Armstrong M., įvertinimai gali būti atlikti neturint jokių aiškių verslo planų, tačiau apima aukščiausios vadovybės ir pagrindinių tiesioginių vadovų apklausą kaip jie mato ateitį, bei išsiaiškinti jų interpretaciją ką tai reiškia žmogiškųjų išteklių poreikio atžvilgiu⁹⁶.

Organizacijoje veikianti žmogiškųjų išteklių planavimo sistema suteikia gaires žmogiškųjų išteklių planavimo strategijai, nes tik apibrėžus veiklos tikslus galima pagrįstai numatyti, kokių darbuotojų su kokiomis kompetencijomis reikia organizacijos tikslų pasiekimui. Kiekviena organizacija vykdo darbus, kuriems turi būti priimti žmonės. O kad juos priimti reikalinga darbo analizė – procedūra, skirta apibrėžti šių darbų pobūdį ir žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti, savybes. Informacija apie darbo reikalavimus sukuriama būtent analizės metu. Darbo analizės metu gauta informacija naudojama kelioms tarpusavyje susijusioms žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos rūšims. Kai matome jų gyvenimo aprašyme pateiktą išsilavinimo, patirties ir tobulinimosi eigą, turime informaciją, reikalingą darbuotojui pretenduojančiam į tam tikras pareigas, taip pat ši informacija naudinga planuojant darbuotojo kvalifikacijos kėlimą, o nustačius šiam darbui reikalingas žmogiškąsias savybes, lengviau nuspręsti kokius žmones reikia atrinkti ir priimti į darbą.

Taip pat svarbu išsiaiškinti būsimo darbuotojo požiūrį į darbą ir jo asmeninius prioritetus. Pasak Dessler G., žmogiškųjų išteklių valdymo sistema yra instrumentas, užtikrinantis organizacijos sėkmę ir konkurencingumą, nes tyrimai ir praktika rodo, kad darbuotojai dirba efektyviau tada, kai organizacija aiškiai apibrėžia veiklos tikslus ir juos išskaido iki padalinio bei konkretaus darbuotojo lygio, vadinasi, organizacijos tikslus susieja su darbuotojo asmeniniais tikslais⁹⁷.

Objektyviai įvertinti žmogiškųjų išteklių poreikį pasitelkiamos ir kompiuterinės sistemos: kompiuteriniais metodais galima nustatyti paklausą pagal paslaugų ar produkcijos kiekį, kas palanku apskaičiuojant tikslų poreikį prieš sezoną ar atidarant naujus padalinius. Tuo atveju įvertinama vidinė ir išorinė pasiūla. Dažnai praktikoje jos kombinuojamos abi, kad rasti geriausią kandidatą. Apie jau dirbančius

⁹⁶ Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 372 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978 0 7494 4631 4

⁹⁷ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Poligrafija ir informatika, 2001. – P. 95 – ISBN 9986-850-36-3

darbuotojus žmogiškųjų išteklių specialistai jau gali gauti ir pateikti vadovams ne tik anketinę informaciją apie pretendentų išsilavinimą ir profesinius sugebėjimus, darbo istoriją, bet ir darbuotojo karjeros tikslus, kolegų, vadovų nuomonę bei akivaizdžius darbuotojo darbo rezultatus.

Nors dalis organizacijų praktikoja samdymą būtent iš išorės, kad ateinantis potencialus darbuotojas atneštų savo minčių, naujų idėjų į jau nusistovėjusį ir apimusį padalinio ar organizacijos gyvenimą. Iš išorės darbuotojai dažniausiai samdomi, kai organizacija smarkiai plečiasi, auga, kai konkrečioms pareigybėms nėra vidinės pasiūlos. Informacija renkama ir gaunama iš interneto, bendraujant su įvairiomis mokymo įstaigomis, Darbo biržos, spaudos leidinių ir kitų informacinių kanalų.

Naudojantis tradiciniu žmogiškųjų, kur analizuojama aplinka, organizacijos tikslai ir strategija, svarbu yra darbo jėgos pasiūlos prognozavimas, vidinės darbo jėgos pasiūlos analizė, išorinės darbo jėgos analizė, darbo jėgos poreikių suderinimas. Tuo tarpu naudojantis integruotu žmogiškųjų išteklių planavimo modeliu, anot I.Bakanauskienės, svarbiausia atsakyti į sekančius klausimus: 1. apsispręsti, kur organizacija nori būti ateityje; 2. išsiaiškinti, kur ji yra dabar; 3. atlikti aplinkos poveikio analizę; 4. suformuluoti žmogiškųjų išteklių planus, siekiant įvykdyti norimus pokyčius; 5. planus traktuoti kaip perėjimo pasiekimo priemonę⁹⁸.

⁹⁸ Bakanauskienė I. Personalo valdymas: metodinė priemonė. – Kaunas, VDU leidykla, 2002. P.50-51. – ISBN 9955-530-12-X

DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ NUSTATYMAS

Nors, anot Beardwell I. ir kitų, nuoseklusis planavimas visada buvo tradicinio žmogiškųjų išteklių planavimo dalis. Kaip atsakas greitai besikeičiančiai aplinkai, kur nėra tikrumo dėl ateities, tikslas nukrypo nuo individo, turinčio atlikti specifinį darbą, link talento ugdymo grupei darbų ir planavimo dar neegzistuojančių darbų⁹⁹. Planuoti neegzistuojančius darbus gali tik kompetentingi žmonės, juolab, kad toks planavimas yra labiau įpareigojantis nei įprastas.

„Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis“¹⁰⁰. Anot Mansfield, kompetencija – esminė žmogaus, kurio darbo atlikimo rezultatai yra aukšti ar aukštesni nei kitų, charakteristika¹⁰¹. Pagal Rankin, kompetencija – įgūdžiai ir elgesys, kurio tikisi organizacija iš savo darbuotojų darbe. Pagrindinės kompetencijos yra daugiafunkcinis žinių, gebėjimų bei nuostatų derinys. Jei organizacija nori būti turtinga investicijomis į žmogiškuosius išteklius ir traktuoja kompetentingus darbuotojus kaip visos organizacijos turtą, ji turi rūpintis savo darbuotojų kompetencijos kėlimu. Kiekvienam darbuotojui reikalinga visapusiška kompetencija, kuri anot Kasiulio J. ir Barvydienės V., kompetencija skirstoma į 3 pagrindines grupes:

1. Konceptualinę (gebėjimas priimti apgalvotus sprendimus, racionalus, permanentiškas mąstymas, intuicija, kūrybiškumas, dėmesio, atminties ypatumai); pagal Armstrong M. ir Motiejūniene E. - profesinę¹⁰² kompetenciją pagal darbo rinkos poreikius¹⁰³;
2. Techninę arba technologinę (specialios žinios bei sugebėjimai susiję su darbinės veiklos sritimi: rinka ir konkurentai, gamyba ir aptarnavimas);
3. Tarpasmeninę (komunikacija, aktyvaus klausymo įgūdžiai, sugebėjimas užmegzti ir palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius)¹⁰⁴; pagal Armstrong M. ir Motiejūniene E. – elgesio kompetenciją.

⁹⁹ Pagal Beardwell I., Holden L., Claydon T. Human resource management. A contemporary approach / 4th ed. – Prentice Hall, 2004. – P. 178 – ISBN 0-273-67911-2

¹⁰⁰ Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija / 4-asis leidimas. – Kaunas: Technologija, 2005. – 165 p. – ISBN 9955-09-078-2

¹⁰¹ Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 159 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978-0-7494-4631-4

¹⁰² Ten pat. P. 160.

¹⁰³ Pagrindinės ugdymo turinio kaitos kryptys. <http://www.pedagogika.lt/puslapis/UTkaita.pdf> [žiūrėta 2009/11/01]

¹⁰⁴ Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija / 4-asis leidimas. – Kaunas: Technologija, 2005. – 165 p. – ISBN 9955-09-078-2.

Anot Sakalo A., formuojant kompetenciją pagal dabartinę ir būsimąją veiklas, ji gali būti klasifikuojama įvairiai: „profesinė, metodinė, socialinė, asmeninė, veiklos bei tarpkultūrinė“¹⁰⁵. Kaip matyti iš pateiktų apibūdinimų, kompetencija – tai visas kompleksas reikalingų sugebėjimų kokybiškai komunikuoti ir bendradarbiauti su įvairiausiais žmonėmis, ieškoti kompromisų, dirbti grupėje, savarankiškai priimti sprendimus, vertinti save bei tobulinti savo veiklą. Pagal Goleman, neužtenka turėti aukštą intelektualinį koeficientą, svarbus ir emocinis intelektas – tai sugebėjimas pažinti savo ir kitų jausmus, motyvuoti save, valdyti savo emocijas taip gerai kaip ir kitų¹⁰⁶.

Anot Juralevičienės J., nors kompetencija ir kvalifikacija yra artimi terminai, tačiau kompetencijos sąvoka platesnė¹⁰⁷. Kvalifikacijos samprata apibrėžiama žiniomis, mokėjimais ir įgūdžiais atlikti tam tikras apibrėžtas funkcijas. Kompetencija apima kvalifikaciją, darbuotojų elgesį, mokėjimą bendrauti, „įgalinti žmogų veikti skirtingomis, kintančiomis veiklos sąlygomis“¹⁰⁸. Ji artimesnė veiklos sferai. „Prognozuojant paklausą, nustatomas ne tik reikiamų darbuotojų skaičius, bet ir jų kompetencijos“¹⁰⁹, kurioms nustatyti, anot Armstrong M., organizacijose pradėtas naudoti kompetencijų modelis. Pagal tyrimų rezultatus, septynis iš visų paminėtųjų kompetencijų modelio kategorijų naudoja daugiau nei 50% organizacijų¹¹⁰. Svarbiausios kategorijos yra šios: orientacija į komandą, komunikavimas, darbuotojų valdymas, dėmesys klientui, orientacija į rezultatus, problemų sprendimas, planavimas ir organizavimas. Ne mažiau svarbios, bet aktualesnės tam tikriems darbuotojams ar vadovams: techniniai įgūdžiai, lyderystė, verslo supratimas, sprendimų priėmimas, orientavimasis pokyčiuose, pagalba kitiems jų kompetencijų plėtojime, iniciatyva, tarpasmeniniai įgūdžiai, strateginė orientacija¹¹¹. Pasak Drucker P., „pagrindinės kompetencijos kiekvienai organizacijai yra kitokios; jos yra organizacijos sudėtinė dalis“¹¹². Anot Armstrong M., kiekviena organizacija susikuria skirtingą kompetencijų „menu“ modelį¹¹³.

¹⁰⁵ Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius, 2003. P. 116 – ISBN 9986-09-254-X

¹⁰⁶ Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 170 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978-0-7494-4631-4

¹⁰⁷ Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // Viešojo politika ir administravimas. – 2003 (5). P. 87. – ISSN 1648-2603.

¹⁰⁸ Ten pat. P. 88.

¹⁰⁹ Baršauskienė V. Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga. – Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Vitae Litera, 2006. – P. 34 – ISBN 9955-686-09-X

¹¹⁰ Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 161 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978-0-7494-4631-4

¹¹¹ Ten pat. P. 162-163.

¹¹² Drucker P. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. – Vilnius, 2004. – P. 142 – ISBN 9949-10-533-1

¹¹³ Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 164 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978-0-7494-4631-4

Kaip teigia Randell ir kiti, kad darbdaviams yra svarbiausios trys sritys įvertinime: atlikti darbai, potencialas ir atlygis¹¹⁴.

Išmintingai valdomos organizacijos įgyvendina savo strategiją, pasitelkdamos darbuotojų kompetenciją, kuri yra veiklos sėkmės veiksnys. Investicijos į darbuotojų kompetencijos ugdymą turi tiesioginę įtaką organizacijos veiklos rezultatyvumui ir reputacijai. O geri rezultatai, efektyvus darbas lemia užimamą rinkos dydį, organizacijos pelną, darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pati sunkmečio situacija verčia tobulėti, tik mažina investicines galimybes tobulinimuisi. Tačiau, kaip teigia Raišienė A.G., lėšų trūkumas „nereiškia, kad galima sau ir darbuotojams leisti nustoti ugdyti profesinę bei asmeninę kompetenciją“¹¹⁵. Organizacijos, ieškodamos pigesnių, bet kokybe ne prastesnių būdų, vis labiau praktikuoja vidinius mokymus. Organizacijoms svarbu gauti naujausių žinių minimaliomis sąnaudomis. Kyla pagrindinis klausimas kaip pasiruošti kompetentingą darbuotoją – vidinį lektorių? Raišienė A.G. siūlo du variantus: 1) kurti organizacijos akademiją. Šiuo atveju visi darbuotojai dalyvavę mokymuose, seminaruose, konferencijose ar parvežę organizacijos darbuotojams naudingą informaciją iš komandiruočių, ją pasidalina, pristatydami pranešimo metu. 2) Specialiai paruošti lektoriaus sugebėjimų turintį darbuotoją, kad jis galėtų organizuoti vidinius mokymus savo kolegoms¹¹⁶.

Kompetencijos ugdymo modelius kiekviena organizacija gali susikurti individualiai, pagal savo ir darbuotojų poreikius, aplinkos reikalavimus. Didelė darbuotojų kaita bei spartus organizacijų augimas, skatina jas skirti ypatingą dėmesį ne tik kompetencijų ugdymui, bet ir vertinimui. Sistemingas darbuotojų vertinimas garantuoja efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą, skatina darbuotojus tobulėti.

Prieš kuriant kompetencijų modelius reikia atsižvelgti į tai, kad kompetencija įgyjama jungiant konkrečią veiklos aplinką, su jau turimais gebėjimais, nuostatomis, žiniomis, vertybėmis bei praktine patirtimi. Kompetencijų ugdymo modelio kūrimas gali apimti: turimų darbuotojų kompetencijos įvertinimą ir naujų darbuotojų, turinčių reikalingą kompetenciją, samdymą. Procesas turi būti tęstinis, atsižvelgiant į pasiekusių veiklos tikslus ir pradedančių ugdytis kompetencijas specifika.

Kompetencijų ugdymo metodų kūrimas ir kompetencijų vertinimas – tai du vienas kitą papildantys ir įtakojantys procesai: norint sukurti tinkamus kompetencijų ugdymo metodus, pirmiausia reikia įvertinti esamas darbuotojų kompetencijas. Pritaikius ugdymo metodus, periodiškai reikia vertinti kaip keičiasi darbuotojų kompetencijos. Kiekviename

¹¹⁴ Pagal Foot M., Hook C. *Introducing human resource management* / 4th ed. – England: Prentice Hall, 2005. – P. 268 – ISBN – 0-273-68174-5

¹¹⁵ Raišienė A.G. Sunkmetis padeda atrasti perliukų // *Verslo žinios*, 2009 lapkričio 5d., Nr. 213, P. 13.

¹¹⁶ Ten pat.

ugdymo metode svarbų vaidmenį vaidina grįžtamasis ryšys. Pasak Gotberg K., pastebimai išaugo kompetencijos vertinimo poreikis. „Tokios rūšies projektai susiję su organizacijose vykstančiomis reorganizacijomis, prieš kurias siekiama įvertinti dirbančių vadovų ir specialistų potencialą“¹¹⁷. Sakalas A. siūlo kompetencijas nagrinėti trim lygiais: 1) atskiro darbuotojo lygiu. Ši kompetencija reikalinga kasdieniame darbe ar ruošiantis naujoms pareigoms; 2) komandos lygiu. Būtina vystyti tas savybes, kurios reikalingos komandai. Svarbu, kad būtų gaunamas sinergijos efektas; 3) organizacijos lygiu. Reikalinga orientacija į klientus¹¹⁸. Kuriant savo kompetencijų vertinimo modelį, pirmiausia reikėtų daug dėmesio skirti elgesio kompetencijoms, atitinkančioms reikalavimus organizacijoje. Anot Armstrong M., teisingų reikalavimų suformulavimas reikalauja sunkaus darbo¹¹⁹. Tą pačią mintį pagrindžia ir Sakalas A., kad „kompetencija įvertinama labai sunkiai. Dažniausiai vertinami pasiekti darbo rezultatai“¹²⁰. Todėl Armstrong M. rekomenduoja suformuluoti verslo planą kompetencijų modeliui plėtoti, įjungti tiesioginius vadovus, kompetencijų sąrašą parengti „smegenų šturmo“ pagalba. Būtent pastarasis procesas atspindės dabartines organizacijos vertybes, kultūrą, pagrindines kompetencijas, padės išsiaiškinti išvadas, gautas pirminėje analizės stadijoje. Tolimesniems etapams Armstrong M. siūlo: surašyti kompetencijų apibrėžimus (svarbu, kad jos nebūtų dviprasmiškos), nustatyti kompetencijų sistemos naudojimo tvarką, išbandyti sistemą, pabaigti ją, pranešti kolegoms apie tokį modelį, duoti nurodymus kaip jį naudoti, pagal jį vertinti¹²¹.

Kompetencijų vertinimas turi būti kompleksiškas. Anot Foot M. ir Hook C., yra du pagrindiniai būdai, naudojami įvertinti darbuotojų darbų atlikimą. Pirmasis – darbuotojo našumas: tikslų ir užduočių, kurių kryptimi reikia dirbti, įvykdymas. Antrasis – iširti pastangas, kurias darbuotojas deda į organizacijos veiklą bei nustatyti kompetencijos lygį, kurį darbuotojas turi pasiekti savo darbe¹²². Svarbiausia vertinant darbuotojus, vadovai privalo išlikti objektyvūs.

Kaip pristato šį kompetencijų vertinimo procesą Foot M. ir Hook C., vertindami darbuotoją, jį kartu teisiame ir kartu padedame¹²³.

¹¹⁷ Gintautaitė A. Išlikti padeda gerais laikais pasirašytos sutartys // Verslo žinios. 2009 rugpjūčio 27d., Nr. 163, P. 17

¹¹⁸ Pagal Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius, 2003. - P. 116 – ISBN 9986-09-254-X

¹¹⁹ Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 167 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978-0-7494-4631-4

¹²⁰ Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius, 2003. - P. 116 – ISBN 9986-09-254-X

¹²¹ Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 167-169 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978-0-7494-4631-4

¹²² Pagal Foot M., Hook C. Introducing human resource management / 4th ed. – England: Prentice Hall, 2005. – P. 269 – ISBN – 0-273-68174-5

¹²³ Ten pat. P. 265.

POKYČIŲ IR VADOVŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ KAITAI

Paskutiniaisiais metais vykstantys spartūs pokyčiai sustiprino organizacijų gebėjimą reaguoti į klientus, konkurentus, naujoves, būti lanksčiomis ir pajėgti konkuruoti rinkoje. Pokyčiai darbo rinkoje 2008-2009 metais parodė, kad ieškančiųjų darbo buvo daugiau nei laisvų darbo vietų. Nors krizės pradžioje darbo vietų mažinimas organizacijose palietė daugiau darbininkiškas profesijas, tačiau atsisakoma ir aukštos kvalifikacijos specialistų, vidurinės grandies vadovų, prognozuojama ir organizacijų vadovų kaita¹²⁴. Specialaus tyrimo duomenimis 54% iš 150 dalyvavusių organizacijų sumažėjo jų pardavimai ir užsakymai, o 26% - sutriko pinigų srantai, klientai delsia atsiskaityti¹²⁵, taip pat dėl sunkmečio keitėsi vidinė organizacijų struktūra: 11% iš esmės pakeitė organizacinę struktūrą, o 40% - sumažino padalinių skaičių ir dydį¹²⁶.

„Pokyčių akivaizdoje kaip niekad organizacijoms svarbu pasilikti komandoje efektyviausiai dirbančius darbuotojus“¹²⁷. Keičiantis rinkos sąlygoms, konkurentams ir klientų poreikiams tenkinti reikia ieškoti inovatyvių sprendimų: kartais tai susiję su naujais produktais ar paslaugomis, jų pateikimu rinkai, kartais su organizacijos pertvarka efektyvesniam darbui, arba su darbuotojų požiūrio pakeitimu. Pastarasis yra vienas iš sudėtingiausių žmogiškojo faktoriaus atžvilgiu. Kaip teigia Adair J., jei nepaįsime pokyčio už rankos, galite būti tikri, kad jis paims jus už gerklės¹²⁸. Žmogiškųjų išteklių planavimas, atranka, samda, kvalifikacijos kėlimas atitinkamai keičiami pagal tuo metu besiformuojantį poreikį, kai susiduriama su skirtingomis situacijomis, kuomet tenka keisti nusistovėjusias planavimo, atrankos bei kvalifikacijos kėlimo taisykles. Organizacijos kultūra, vadovo kompetencija, vadovavimo stilius – faktoriai iš esmės veikiantys pokyčius ir jų valdymą organizacijoje. Planingi pokyčiai leidžia išvengti skausmingų pasekmių. Kaip teigia Adair J., jei nepavyksta suplanuoti, planuojate žlugti¹²⁹. Būtent organizacija ir darbuotojai yra pagrindiniai pokyčių įgyvendintojai. „Atviras, dalyvaujamas procesas suteikia galimybių grįžtamajam ryšiui ir padidina tikimybę, kad pradinės problemos bus pastebėtos anksti“¹³⁰. Pokyčiai tampa kasdieniu klausimu vadovams pertvarkų, sunkmečių periodais. O sunkmetį

¹²⁴ Ranonytė A. Dėl darbuotojų jau ašarų nebelaisto // Verslo žinios, 2008 spalio 23d., Nr. 202, P. 14

¹²⁵ Gliožeris A. Lietuvos įmonių pertvarkymas ekonominės krizės laikotarpiu // Valstybė. - Vilnius: VŠĮ Demokratijos plėtros fondas., 2009 m. spalio Nr. 10 (30). P. 83. ISSN – 1822-6574

¹²⁶ Ten pat. P. 85.

¹²⁷ Rokaitė K. Personalo sprendimai pokyčių labirintuose // Verslo žinios, 2009 balandžio 30d., Nr. 81, P. 14

¹²⁸ Pagal Adair J. Leadership for innovation. - London and Philadelphia, 2007. – P. 10 – ISBN-10 0 7494 4800 8, ISBN-13 978 0 7494 4800 4

¹²⁹ Ten pat.

¹³⁰ Rosen E.D. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. – SAGE publications, Inc., Vilnius, 2007. – P. 274 – ISBN 978-9955-443-9

išgyventi maža, jį reikia paversti pelningu. Tad vadovams verta pasinaudoti šiais patarimais: 1. peržiūrėti prioritetus: jie turi atitikti pasikeitusią tikrovę; 2. toliau investuoti į svariausią; 3. kuo daugiau bendrauti: rasti ribą tarp realizmo ir optimizmo; 4. organizacijos klientams, turintiems naujų problemų, siūlyti naujus sprendimus; 5. įvertinti darbuotojus ir puoselėti geriausius; 6. peržiūrėti atlygio sistemą; 7. pagalvoti apie įsigijimą ir susijungimą.¹³¹ Vadovai kasdien gauna didelius informacijos srautus tiek iš išorės, tiek organizacijos viduje; su šia informacija reikia ne tik susipažinti, bet ir išmokti ją valdyti. Greta kasdienės naujos informacijos, vadovams vis mažiau laiko belieka sprendimų priėmimui, o jų priėmimas per trumpą laiko tarpą jau savaime yra pokytis – taip jie mokosi valdyti pokyčius savo darbinėje kasdienybėje. Pokyčiai rinkoje, vykstantys grandinine reakcija, atsiliepia visų organizacijų rezultatams: vienos stabdo veiklą, kitos naudojasi suteiktomis galimybėmis, dar kitos su perspektyva tapti efektyviai dirbančiomis organizacijomis ateityje jungiasi, kuria pokyčius, ieško kelių inovatyvumui, nors pačių organizacijų „reakcija į pokyčius nuosmukio metu – atsargi“.¹³² „Ryžtingi vadovybės veiksmai yra būtina, ypač numatant, kad krizės laikotarpis gali suteikti progą pokyčius įdiegti greičiau ir efektyviau nei tai pavyksta ekonomikos klestėjimo metu“¹³³. Vadovai privalo kitokias situacijas rinkoje vertinti kaip galimybes, parodyti savo kaip vadovų kompetenciją ir kaip darbuotojų kūrybiškumą ir išradingumą, ieškant kitokių, jiems neįprastų sprendimų, vertindami išorinę aplinką, jos veiksnius ir galimas pasekmes, kaip ir vidinę organizacijos aplinką, specifiką, išteklius, galimybes, stipriąsias ir silpnąsias puses. Būtent vadovų prioritetinė sritis yra santykių su išoriniais partneriais valdymas ir leidimas įgyvendinti inovatyvius sprendimus.

Specialus tyrimas atskleidė, kad organizacijų veikla optimizuojama pirmiausia per vidinius išteklius: siaurinama veikla, plečiamos eksporto rinkas, užimama konkurentų apleista rinkos dalis, atsisakoma nepagrindinių veiklų (40% apklaustų organizacijų), atleidžiami darbuotojai (80%) ir mažinami atlyginimai (71%).¹³⁴ Nors pastaruosiu metu buvo teigiama, kad dauguma organizacijų mažino atlyginimus, atleido dalį darbuotojų ir „buvo manoma, kad algos šiemet bus karpomos dviženkliais skaičiais, naujausias darbo užmokesčio tyrimas rodo ką kita“¹³⁵. Mercer organizacijos atliktas tyrimas parodė, kad pagrindinį atlyginimą apie 5,6% mažino penktadalis apklausoje

¹³¹ Ranonytė A. Kai traukinys lekia nuo bėgių, strategijoms ne laikas // Verslo žinios, 2009 vasario 19d., Nr. 33, P. 14

¹³² Makarevičiūtė R. Netikrumui nevalia virsti neveiklumu // Verslo žinios, 2009 balandžio 9d., Nr. 67, P. 14

¹³³ Ten pat.

¹³⁴ Gliožeris A. Lietuvos įmonių pertvarkymas ekonominės krizės laikotarpiu // Valstybė. - Vilnius: VŠĮ Demokratijos plėtros fondas, 2009 m. spalio Nr. 10 (30). P. 82. ISSN – 1822-6574

¹³⁵ Dževeckytė R. Radikalios prognozės nepasiteisina // Verslo žinios, 2009 rugsėjo 24d., Nr. 183, P. 16

dalyvavusių organizacijų ir 2,2% atlyginimus didino. Tuo tarpu numatomi pokyčiai 2010 metams prognozuojami sekančiai: 50 % dalyvavusių tyrime organizacijų žada didinti atlyginimus vadovams ir specialistams, o daugiau kaip 30% ir darbininkams. Mažinti žada 7% organizacijų, padidėjimas numatomas 3%. Tačiau, tai tik prognozės, o juk 2009 metų radikalios prognozės nepasitvirtino¹³⁶.

Pokyčius verta vykdyti tik įsitikinus, kad jie reikalingi, būtina kreipti dėmesį ir ieškoti išeičių. Tie vadovai, kurie mato ir girdi savo darbuotojus, aptinka šią pulsuojančią gyslą dar ankstyvoje stadijoje. Anot Rudanov A., tokie darbo organizavimo sprendimai kaip planuoti ir optimizuoti veiklą, padeda efektyviau panaudoti žmogiškuosius išteklius¹³⁷. Pokyčiai įpareigoja, už jų sukeltas pasekmes tenka atsakyti. Jei pasirinkta neteisinga pokyčių kryptis, organizacijai toks sprendimas gali brangiai kainuoti. Organizaciją gali ištikti krizė ar net bankrotas atleidžiant darbdavio ar vadovo nuomone nepagrindinį darbuotoją. Tai darbuotojai, turintys daug informacijos specifinėje srityje, atliekantys užduotis, kurių niekas nenori imtis. Atlikdami sunkiausias užduotis, jie sukaupia neįkainojamą patirtį. Paprastai jie komunikabilūs, turimą informaciją moka perteikti naujai įdarbintiems, tačiau vadovai jų nevertina, nes juos laiko dalinai techniniais darbuotojais, nekuriančiais organizacijai pridėtinės vertės. Kai tik tenka vykdyti struktūrinius pokyčius, tokie darbuotojai organizacijose, kuriose žmogiškieji ištekliai nevertinami kaip viena darni komanda, atleidžiami pirmieji. Šie darbuotojai vadinami raktininkai (key persons – angliškai). Šių darbuotojų atleidimas gali privesti organizaciją prie tokių kardinalių pokyčių kaip organizacijos krizė ar net bankrotas, nes būtent jie laiko ant savo pečių tuos nematomus darbus, kurių neatlikus griūna visa sistema¹³⁸.

Anot Adair J., tai būtent lyderio darbas - bet kuriam organizacijos lygiui palengvinti norimą pokytį ir paskatinti šį požiūrį visoje vadovų komandoje¹³⁹. Įgyvendinti permainas ne vien vadovų, bet visos komandos darbas, todėl skirtingų specializacijų darbuotojų parama reikalinga visą pokyčių laikotarpį. Svarbu, kad vadovas darbuotojams informaciją apie pokyčius skleistų pats, įgaliotų kitus vadovus ja dalintis. Dar svarbiau, kad pats vadovas išaiškintų darbuotojams kaip viskas atrodys įvykdžius permainas. Sėkmingam pokyčių valdymui vadovų nuostata būti ryžtingais, kūrybingais, rasti bendrą kalbą ir mokėti įtikinti savininkus, pozityviai mąstyti, tikėti pokyčių sėkme, ilgalaike

¹³⁶ Ten pat.

¹³⁷ Rudanov A. Darbo sutarties nutraukimas dėl darbovietės struktūrinių pertvarkymų // Vadovas. – Vilnius: Pačiolis, 2009 / 5. – P. 59.- ISSN 2029-0861

¹³⁸ Savukynas R. Raktažmogiai // Verslo klasė. – Vilnius: Verslo žinios, 2009 lapkritis. Nr. 11 (90). – P. 29-30. – ISSN 1648-6374

¹³⁹ Pagal Adair J. Leadership for innovation. - London and Philadelphia, 2007. – P. 17 – ISBN-10 0 7494 4800 8, ISBN-13 978 0 7494 4800 4

perspektyva, būti lanksčiam ir mokėti greitai reaguoti į pasikeitusią aplinką, prisiimti riziką, skatinti darbuotojus ieškoti naujų ar netikėtų sprendimų yra tikrai vertinga ir garantuoja dalį sėkmės. Verta atsižvelgti į Dessler G. teiginį, kad „puoselėjant intelektualinį, arba žmogiškąjį, kapitalą vadovų laukia naujas uždavinys – tokiems darbuotojams reikia vadovauti kitaip nei jų pirmtakams“.¹⁴⁰

Pasak Adair J., pokyčiams reikia lyderių, o lyderiai linkę atnešti pokyčius. Pokyčiai yra daug efektyvesni, jeigu jiems teisingai vadovaujama. Tai reiškia, kad jie turi būti laukiami, suplanuoti, kontroliuojami, valdomi ir, visų svarbiausia, vedantys organizacijos tikslų link¹⁴¹. Lyderiai dažnai būna įdomios, charizmatiškos, stiprios asmenybės, kuriančios sinergijos efektą, suburiančios komandą ir išlaikančios komandos dvasią. Ne visi vadovai yra lyderiai, tačiau tos organizacijos, kurioms pavyko rasti būtent vadovus-lyderius daug laimi, nes būtent tokie vadovai sugeba komandą įkvėpti siekti tikslų, jausdamiesi organizacijos dalimi. Kaip teigia Adair J., galima išskirti septynias pagrindines strateginio lyderio funkcijas:

1. nurodyti tikslią kryptį;
2. strategiškai mąstyti ir strategiškai planuoti;
3. priversti tai įvykti;
4. sujungti organizacijos dalis į vieną visumą taip, kad ji dirbtų kaip komanda;
5. susieti organizaciją su partneriais ir visuomene kartu;
6. išlaisvinti pagrindinę energiją ir kūrybiškumą organizacijos viduje;
7. atrinkti ir ugdyti šiandienos ir rytdienos lyderius¹⁴².

Lyderiai augina lyderius savo organizacijoje ir šis faktorius yra be galo svarbus, nes augdamas ir tobulėdamas gabus darbuotojas gali tapti puikiu lyderiu. Jis žino aplinką, organizacijos specifiką, kolegas, jų nuomonę ir jei jis tampa vienu iš lyderių-vadovų, turės ne tik žinias ir įgūdžius, bet ir palaikymo komandą. Jam lengviau perteikti informaciją dėl tikslų, aiškios krypties, nes jis žino kolegų darbo smulkmenas, jam lengviau strategiškai planuoti, nes jis turi patirties būtent toje aplinkoje, negu naujai paskirtas vadovas iš kitos srities. Taip pat jis žino organizacijos vystimosi istoriją, kurios planavimas, jo kaip darbuotojo, buvo stebimas iš šalies. Bet kokios pokyčių formos turi būti suplanuotos. Net ir įgyvendinant suplanuotus pokyčius neišvengiamai atsiras nesusplanuotų dalykų. Kad pokyčiai būtų įdiegiami efektyviai į pagalbą pasitelkiami

¹⁴⁰ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Poligrafija ir informatika, 2001. P. 26 – ISBN 9986-850-36-3

¹⁴¹ Pagal Adair J. Leadership for innovation. - London and Philadelphia, 2007. – P. 13 – ISBN -10 0 7494 4800 8, ISBN-13 978 0 7494 4800 4

¹⁴² Ten pat. P. 64.

žmogiškųjų išteklių specialistai ir vadovai. Pasak Armstrong M., kaip novatoriai jie turi būti ekspertai pokyčių valdyme¹⁴³. Anot Randall J., efektyvumas priklauso nuo to, kaip pokyčiai pateikiami ir kaip pokyčių kūryje atsidūrę darbuotojai į juos reaguoja, kaip pokyčiai valdomi, kaip įvaldytos organizacijos plėtros technikos, darbuotojų santykių strategijos, darbų perskirstymas, planavimas, koordinavimas, kaip panaudojami tarpasmeniniai, socialiniai, konsultaciniai sugebėjimai (žr. 3 lentelę)¹⁴⁴. Pokyčių valdymas neatsiejamas nuo tikslų siekimo, finansų, planavimo, vaidmenų palaikymo ir žmogiškųjų išteklių specialistų įtakos viso proceso eigai. „Suvienyti žmones yra didžiausias išbandymas, su kuriuo susiduria visi vadovai“¹⁴⁵.

Viena iš vadovų pagrindinių užduočių, anot Poole M.S., Van de Ven A.H., yra nustatyti, surinkti, plėtoti ir panaudoti strategiškai svarbius resursus taip, kad įgytų ilgalaikį konkurencinį pranašumą, kaip ir išsaugoti šiuos resursus ir jų nuomos srautus nuo konkurentų.¹⁴⁶ Todėl pokyčių metu verta pasinaudoti ir siūlomais patarimais šiam laikmečiui: peržiūrėti prioritetus, kurie turi atitikti pasikeitusią tikrovę, investuoti į svariausią veiklos sritį, kuo daugiau bendrauti su kolegomis, akcininkais ir kartu rasti ribą tarp realizmo ir optimizmo, išsiaiškinti ar klientai turi naujų problemų, kurioms spręsti galime pasiūlyti naujus būdus, būtina įvertinti darbuotojus, puoselėjant iš jų geriausius, peržiūrėti atlyginimo sistemą.¹⁴⁷

Vadovams, vykdančioms šiuos uždavinius teks pasinaudoti ne tik savo sugebėjimais, patirtimi ir kompetencija, bet ir charizma, vadinasi šioje terpėje veiks ir savybių teorija, ir vaidmens teorija, kuri atskleis vadovo ir pavaldinio vaidmenis, o gal netgi paaštrins vaidmenų konfliktą, ir situacijos teorija, kur itin stipriai pasireikš ir situacijos teorijos veiksnių grupės tokios kaip: grupės narių bruožai, grupės klimatas, grupės normos, grupės vykdomi uždaviniai jų naujumo ir sunkumo požiūriu, techniniai, ekonominiai, teisiniai, socialiniai ir kiti išoriniai veiksniai. Šioje situacijoje ypatingai stipriai gali pasireikšti motyvavimo teorijos: tiek poreikių, tiek proceso, kuri gali būti išreikšta stipriausiai iš bet kurias pareigas užimančių darbuotojų, nes daugumą darbuotojų motyvuoja, kai jų lūkesčiai bent jau didžiąja dalimi patenkinami, o taip pat už juos teisingai atlyginama. Vroomo V. teorija, kad žmogaus motyvuotumą lemia lūkesčiai,

¹⁴³ Pagal Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – P. 74 – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978 0 7494 4631 4

¹⁴⁴ Randall J. Managing change/changing managers. – New York, 2004. – P. 209 – ISBN – 0-415-32312-6

¹⁴⁵ George B., Sims P. Tikroji kryptis. – Smaltijos leidykla, Kaunas, 2008. – P. 158 – ISBN – 978-9955-707-33-2

¹⁴⁶ Pagal Poole M.S., Van de Ven A.H. Handbook of organizational change and innovation. – Oxford university press, 2004. – P. 113 – ISBN 0-19-513500-8

¹⁴⁷ Ranonytė A. Kai traukinys lekia nuo bėgių, strategijoms ne laikas // Verslo žinios, 2009 vasario 19d., Nr. 33, P. 14

leidžia tikėtis, kad į darbą įdėtos pastangos bus atitinkamai atlygintos, atlyginimas susietas su būsima nauda, o valentingumas su ryšio stiprumu tarp darbo atlikimo ir atlyginimo už jį¹⁴⁸, nuolatos jaučiamas darbovietėje, ypač tada, kai vadovai rūpinasi savo komanda ir išsiaiškina darbuotojų lūkesčius. O 2009 metais šios sąsajos vis stiprėja dėl visų minėtųjų priežasčių, nes ir teisingumo teorijos aktualumas, kai darbuotojai pageidauja būti įvertinti teisingai ir nešališkai, tampa lygiu, kuriuo teks vaikščioti vadovams šiais ir artimiausiais metais. Elgsenos teorijos taisyklėmis, kaip iniciatyva, dalyvavimas, reprezentacija, integracija, organizavimas, komunikavimas, pripažinimas, našumas, vadovams teks veikti taikant įvairias jų kombinacijas.

¹⁴⁸ Pagal Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius, 2003. P. 201-206 – ISBN 9986-09-254-X

INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ SPRENDIMAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLANAVIME

Kiekviena organizacija, norėdama išlikti rinkoje, būti konkurencinga privalo investuoti į žmogiškuosius išteklius ir informacinių technologijų sistemas. Tai yra vienos iš pagrindinių sričių, per kurias šiuolaikinė visuomenė mato progresą. „Žmogiškasis kapitalas yra investicijos į žmogiškuosius išteklius švietimui, profesiniam parengimui, sveikatos apsaugai ir moksliniams-tiriamiesiems bei konstravimo darbams. Išlaidos daromos laukiant būsimos naudos, todėl sąvoka „žmogiškasis kapitalas“ apibūdinama kaip „investicijos į žmogiškuosius resursus“¹⁴⁹. Kuo aukštesnės kvalifikacijos darbuotojas, tuo efektyvesnis jo darbas konkrečiose srityse, tuo didesnę pridėtinę vertę jis kuria organizacijai. Vertinti ir tausoti turimus žmogiškuosius išteklius būtina, nes būtent jie – pats didžiausias organizacijos turtas: intelektualinis, nenuperkamas, nebent perperkamas konkurentų, kuo garbingesnis patirtimi, tuo naudingesnis. Žmogiškųjų išteklių planavimas organizacijose reikalingas, kad padėtų patirtį tikslingai jungti su naujomis žiniomis ir idėjomis.

Viena iš Lisabonos strategijos gairių, anot Hannagan T., kalba apie tai, kad „e-Europa – informacinė visuomenė visiems“ – tai dalis iš Lisabonos strategijos, kuri pažymi, kad 2010 metai turi būti patys konkurencingiausi dinamiškame žiniomis pagrįstame ekonomikos pasaulyje¹⁵⁰. Organizacijose informacinės technologijos turės būti tobulinamos ir adaptuotos konkrečioms sritims. Įgyvendinant Lisabonos strategiją, ir 2005-2007, ir 2008-2010 metams skirtose programose, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės, kaip prioritetinė sritis numatyta - investicijos į žmogiškuosius išteklius¹⁵¹. Naujausioje Europos komisijos pateiktoje atnaujintoje Lisabonos strategijos rekomendacijoje Lietuvai „labiausiai reikėtų sutelkti dėmesį į mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros žmogiškuosius išteklius ir į organizacijų iniciatyvą investuoti į naujoves“¹⁵². Vadovaujantis šiuo rekomendacijos punktu, mokslinių tyrimų ir technologijų srityje besidarbuojantys turėtų tapti tais darbuotojais, į kuriuos būtų investuojama daugiausiai. „Išsivysčiusių šalių patirtis paneigia nuomonę, kad inovaciniai procesai

¹⁴⁹ Bagdonavičius J. Žmogiškasis kapitalas. – Vilnius, 2002. P.103 – ISBN 9955-516-11-9

¹⁵⁰ Pagal Hannagan T. Management concepts and practices / 5th ed. – Great Britain, Pearson Education Limited, 2008. P. 500 – ISBN 978-0-273-71118-6

¹⁵¹ Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo 2008-2010 metų programa // [http://www.ukmin.lt/lisabona/UserFiles/File/2008-10-](http://www.ukmin.lt/lisabona/UserFiles/File/2008-10-01%20nutarimas%201047%20Lisabonos%20programa.doc)

[01%20nutarimas%201047%20Lisabonos%20programa.doc](http://www.ukmin.lt/lisabona/UserFiles/File/2008-10-01%20nutarimas%201047%20Lisabonos%20programa.doc) [žiūrėta 2009/09/20 ir 2009/10/14]

¹⁵² ES naujienos. Europos Komisijos atnaujinta Lisabonos strategijos rekomendacija Lietuvai.

http://www.esnaujienos.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=538:europos-komisija-pateik-atnaujint-lisabonos-strategijos-rekomendacij-lietuvai&catid=92:lisabonos-strategija&Itemid=53 [žiūrėta 2009/10/14]

sumenkina darbo kokybę ir pablogina jo turinį¹⁵³. Kadangi investicija apima darbuotojus, informacines technologijas ir naujoves, tai ateities organizacijos yra tos, kurios būtent šiose srityse racionaliai paskirstys savo lėšas. Investuodamos jos taps pirmosiomis gaunančiomis naujausią informaciją. Bagdanavičius J. teigia, kad ir organizacijos „tampa labai priklausomos nuo žmogaus“¹⁵⁴.

Kryptingas informacinių technologijų kūrimas ir efektyvus jų naudojimas – tai pagrindinis ramstis vadovams planavime, organizavime, koordinavime, vadovavime, informacijos skleidime. Pasak Bagdanavičiaus J., informacinės technologijos „suteikia galimybę pakeisti valdymo ir kontrolės metodus“¹⁵⁵, o planavimas – tai valdymo dalis, kuri sparčiai įtakojama naujovių ir pokyčių. „Informacinės technologijos gali būti būdas suteikti eksperto patarimą vadovams ir darbuotojams tokiose srityse kaip atranka, karjeros planavimas, kompensacija“¹⁵⁶. Įdiegta, veikianti ir naudojama žmogiškųjų išteklių duomenų bazė rodo organizacijos vadovų norą tobulėti, sutvarkyti organizacijos procesus kuo racionaliau, taip didinant organizacijos efektyvumą. Tokia bazė turi neįkainojamą reikšmę reorganizacijų metu, vertinant darbuotojų kompetencijas, atliekant atlyginimų peržiūrą ir planavimą, gaunant informaciją apie dirbtą laiką, darbuotojų darbo efektyvumą, premijų, papeikimų, nuobaudų, komandiruočių istoriją.

Pagal mokslininkų Lawler III E.E. ir Mohrman S.A. atliktus palyginamuosius 1995, 1998 ir 2001 tyrimus, gauti rezultatai rodo, kad informacinės technologijos ne tik išengė į žmogiškųjų išteklių valdymo sritį, bet ir įsitvirtina joje kaip vienas iš svarbiausių valdymo įrankių. „Elektroninė žmogiškųjų išteklių sistema turi potencialą radikaliai pakeisti žmogiškųjų išteklių srities paslaugų pateikimą ir valdymą“¹⁵⁷. Lawler III E.E. ir Mohrman S.A. tyrimus šioje srityje atliko įvairiais pjūviais: planavimo (žmogiškųjų išteklių, strateginio), organizacijos vystymo (plėtros), mokymo (darbuotojų, vadovų), žmogiškųjų išteklių informacinių technologijų ir darbuotojų įrašų, karjeros plėtros (darbų įvertinimas, samda, atranka, karjeros planavimas), priedų, kompensacijų, kompetencijų įvertinimo, juridinių ir administravimo klausimų. Šių klausimų sprendimo profesionalumas buvo patikėtas išorinėms organizacijoms, kurios valdo specialiai žmogiškųjų išteklių sričiai pritaikytas informacines technologijas. Atsakymų rezultatai parodė, kad išorinių

¹⁵³ Bagdanavičius J. Žmogiškasis kapitalas. – Vilnius, 2002. – P. 108 – ISBN 9955-516-11-9

¹⁵⁴ Ten pat. P. 109.

¹⁵⁵ Ten pat. P. 108.

¹⁵⁶ Lawler III E.E., Mohrman S.A. Creating a Strategic Human Resources Organization: an assesment of trends and new directions. – California, Stanford University Press, 2003. – P. 55. – ISBN 0-8047-4702-4

¹⁵⁷ Ten pat. P. 11.

organizacijų samdymas yra brangus, o kokybė prastoka¹⁵⁸. Dėl to, nemažai organizacijų perka specializuotas technologines sistemas ir jas adaptuoja pagal konkrečius organizacijos poreikius. Jei organizacijos turi stiprius informacinių technologijų specialistus, tokias sistemas parengia pačioje organizacijoje.

Pagal atliktus Lawler E.E. III ir Mohrman S.A. tyrimus, daugelyje organizacijų specializuotos informacinės technologijos žmogiškųjų išteklių srityje dar ne visai integruotos ar integruotos ne visiems procesams (žr. 4 lentelę). Žmogiškųjų išteklių padalinio efektyvumas didėja proporcingai informacinių technologijų integracijos lygiui (nuo 1.8, kai technologijos nenaudojamos ar naudojamos mažai, iki 3.0 lygio, kai technologijos visiškai integruotos). Taip pat proporcingai didėja ir darbuotojų pasitenkinimas darbu (nuo 2.5, kai technologijos nenaudojamos ar naudojamos mažai, iki 3.1 lygio, kai technologijos visiškai integruotos), darbo produktyvumas (nuo 2.0 iki 3.4 lygio atitinkamai) ir verslo efektyvumas (nuo 1.4 iki 2.7 lygio atitinkamai).

Planavimo, sprendimų priėmimo operatyvumas itin svarbus šiandieninėje rinkoje, kur pokyčiai vykdomi dažnai, o konkurentai, dirbdami operatyviau, nesunkiai gali persivilioti jau „suplanuotus“ darbuotojus. Turėdami tokį valdymo ir planavimo įrankį, vadovai, žmogiškųjų išteklių specialistai taupo laiką, kurį gali skirti darbuotojų tobulinimui ir savo tobulėjimui. „Labiausiai stubbinantis ryšys yra tarp pasitenkinimo su verslo partnerių įgūdžiais ir visų elektroninių žmogiškųjų išteklių efektyvumo aspektu“¹⁵⁹. Galima daryti prielaidą, kad dalis žmogiškųjų išteklių specialistų mato save kaip verslo partnerius organizacijoms. Žmogiškųjų išteklių sritis, kaip mokslas, dar jauna, todėl privalanti reaguoti į daugelį pokyčių ir ieškoti rinkoje ateities perspektyvų - tapti strateginiu partneriu. „Visiškai integruotos žmogiškųjų išteklių informacinės sistemos padeda sukurti strateginę partnerystę“¹⁶⁰.

Informacinių technologijų naudojimas žmogiškųjų išteklių srityje dar tik plėtojamas, išplėtotos specializuotos programos koreguojamos, adaptuojamos, o jų visiškas įdiegimas – artimos ateities dalykas. „Įmonės darbuotojų atrankai vis plačiau išnaudoja technologijų galimybes. Anot specialistų, taip taupomas laikas, lėšos, galima nusitaikyti į tikslesnę auditoriją“¹⁶¹.

¹⁵⁸ Pagal Lawler III E.E., Mohrman S.A. *Creating a Strategic Human Resources Organization: an assesment of trends and new directions*. – California, Stanford University Press, 2003. – P. 49-53. – ISBN 0-8047-4702-4

¹⁵⁹ Ten pat. P. 81.

¹⁶⁰ Ten pat. P. 104.

¹⁶¹ Dževeckytė R. Technologijos vadovams padeda atsijoti kandidatus // *Verslo žinios*, 2009 rugsėjo 10d., Nr. 173, P. 16

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – išnagrinėjus įmonės įvairaus lygio vadovų nuomonę ir vertinimus, atsižvelgiant į planavimo ypatumus įmonėje, suformuluoti racionalius siūlymus, sudarančius galimybę optimizuoti planavimo procesą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti tarptautinės įmonės žmogiškųjų išteklių planavimo įtaką UAB „PBMH“;
2. Atlikti SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių) analizę;
3. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių planavimo specifiką ir procesą įmonėje;
4. Išsiaiškinti ir palyginti įvairaus lygio vadovų, tame tarpe ir buvusio įmonės vadovo, vertinimus apie planavimo procesą įmonėje;
5. Atlikti darbuotojų priėmimų-atleidimų analizę, apskaičiuoti tekamumo (kaitos) ir pastovumo rodiklius žmogiškųjų išteklių dinamikai įmonėje nustatyti;
6. Atlikti demografinę analizę;
7. Įvertinti turimus žmogiškuosius išteklius;
8. Išanalizuoti darbuotojų kompetencijų nustatymo procesą;
9. Nustatyti darbuotojų pasirengimą pokyčiams;
10. Išanalizuoti informacinių technologijų naudojimą įmonėje žmogiškųjų išteklių planavimo procese.

2.2. Tyrimo metodai ir modelis

Darbe, atliekant planavimo specifikos analizę, naudoti pirminiai ir antriniai duomenys. Pirminiai duomenų šaltiniai šiame darbe – interviu, anketinė apklausa apie pokyčius, antriniai – rekomendacijos Lietuvai, įmonės dokumentai, ankstesni tyrimai, masinės informacijos priemonės.

Tyrimo naudojama kiekybinė ir kokybinė analizė, nes abi analizės viena kitą papildo (žr. 29 p.).

Tyrimo metodas – standartizuotas (formalizuotas) interviu. Informacijos duomenų kaupimui buvo pasirinktas individualus standartizuotas interviu dėl paties tiriamojo darbo temos specifikos: kadangi planavimas – vadovų prerogatyva, tiriamųjų kategorija -

vadovai. Įmonės struktūra plokščia, todėl vadovų nėra daug, tad interviu buvo vykdomas su 5 respondentais. Kadangi imtis nedidelė, naudojama netikimybinis tiriamųjų parinkimo būdu – tai kokybinė analizė. Naudojama patogiuoju atrankos metodu. Pasirinktas būdo tipas – tikslinis grupių formavimas, nes autorius į formuojamą tiriamųjų grupę įtraukė darbuotojus, atitinkančius specifinius tyrimo tikslus. Pagrindinis iš jų – darbuotojai privalo būti organizavę, dalyvavę ir tam tikru lygiu atsakingi už planavimo procesą įmonėje. Tiriamoji imtis – tikslinė.

Interviu metu naudoti 23 atviro, pusiau uždaro ir uždaro tipo klausimai. Atsakant į atvirus klausimus, respondentas turi didesnę tikimybę išreikšti savo individualumą ir geriau apgalvoti atsakymą, kuris paprastai yra išsamesnis ir informatyvesnis nei atsakant į uždaro ar pusiau uždaro tipo klausimus. Šio tipo privalumas – interviu suteikia didesnes galimybes pažinti tiriamąją, interviu metu gali iškilti papildomi klausimai, nesuformuluoti tyrėjo, tačiau ne mažiau reikšmingi nei paruoštieji prieš interviu. Šio tipo klausimų trūkumas – juos tiksliai suklasifikuoti ir kiekybiškai įvertinti, mažesnės galimybės nei anketinėje apklausoje. Tyrimo atveju naudotas tiriamasis interviu¹⁶² su laisvai formuojamais atsakymais, todėl interviu metu iškilo nauji klausimai: iš pirminės 16 klausimų anketos vėliau suformuluoti 23 klausimai. Pakartotinai susitikta su respondentais atsakymų tikslinimui ir pildymui. Tiriamojo interviu klausimų formulavimo būdas – tikrasis (faktiškasis) klausimas arba nuomonės išaiškinimas¹⁶³.

Duomenų apdorojimo metodas. Taikant Microsoft Excel Office kompiuterinę programą, atlikta susistemintų duomenų grafinė analizė. Darbe analizuojami interviu duomenys.

2.3. Tiriamųjų charakteristika

Standartizuotų interviu metu, atliktų 2009 metų spalio mėnesį, pasirinkti 5 respondentai. Respondentų pareigų lygis: vienas iš respondentų – buvęs generalinis direktorius – aukščiausiojo lygio vadovas, du – aukštesniojo viduriniojo lygio vadovai (Vykdančysis direktorius – operational Manager, Projektų direktorius – Field Manager), du – viduriniojo lygio vadovai (skambučių centro vadovė, vyr. žmoniškųjų išteklių specialistė).

Įmonė - daugiakultūrinė, todėl tautybių skirtumai yra visose hierarchinėse grandyse. Kuo jos skirtingesnės, tuo daugiau aspektų ir įvairesnių nuomonių, pagrįstų

¹⁶² Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai / 4-asis leidimas. Šiauliai, 2007. – P. 195. – ISBN 9955-655-35-6

¹⁶³ Ten pat. P. 198.

skirtinga praktika, galima rasti įvairiuose įmonės sprendimų lygmenyse. Tai sąlygoja skirtingą supratimą apie įmonių valdymą, tame tarpe ir planavimo sritį.

4 iš 5 respondentų dirba Lietuvoje, 1 – Didžiojoje Britanijoje. Įmonės organizacinė kultūra atvežta iš Didžiosios Britanijos. Ji puoselėjama visose šalyse, kad būtų sudaryta panaši atmosfera darbui, o darbuotojas, nuvykęs į komandiruotę, nesijaustų patekęs į visiškai nepažįstamą aplinką.

Vyrauja jaunas tiriamųjų vadovų amžius: du iš jų patenka į 25-30 metų amžiaus kategoriją, du – į 31-35 metų kategoriją ir tik vienas į 41-45 metų amžiaus kategoriją. Kadangi 5 tiriamieji priklauso skirtingoms grupėms, tai leidžia sužinoti ne tik pagal pareigų lygį skirtingą planavimo proceso atsakomybę, bet ir pačių atsakomybės pojūtį už dirbamą sritį ir požiūrį į ją. Tokiu būdu bus gaunamas platesnis vaizdas nei apklausiant tos pačios amžiaus grupės darbuotojus.

3 iš 5 respondentų turi magistro laipsnį, 2 – bakalauro.

3 iš 5 vadovujančias pareigas užimančių darbuotojų įmonėje dirba nuo įkūrimo pradžios. Jie turi patirties būtent šioje srityje ir yra savo srities žinovai.

TYRIMAS

3. PRAKTINIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLANAVIMO YPATUMAI

Šioje darbo dalyje bus praktiškai taikomi tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai. Žmogiškųjų planavimo specifikos analizė įmonėje pateikiama naudojantis interviu metu gautais duomenimis, taip pat statistiniais duomenimis, gautais įmonėje veikiančių informacinių technologijų pagalba bei remiantis informacija, surinkta anoniminės anketinės apklausos būdu apie darbuotojų pasirengimą pokyčiams įmonės viduje. Standartizuotas interviu atliktas su skirtingo lygio vadovais.

3.1. Tarptautinės įmonės žmogiškųjų išteklių planavimo įtaka UAB „PBMH“

Tarptautinės įmonės atidaro dukterines įmones ar savarankiškai veikiančius padalinius dėl dviejų pagrindinių dalykų: įmonės plėtros, kuomet galima užimti didesnę rinkos dalį, ir pigesnės darbo jėgos. Tarptautinė rinkos tyrimų įmonė WorldOne Research, įsikūrusi Londone, vykdydama verslo plėtrą ir ieškodama būdų kaip sutaupyti išlaidas, bet savo klientams teikti geros kokybės paslaugas pagausėjus užsakymų, 2003 m. Lietuvoje atidarė įmonę – UAB „PBMH“. Savo juridiniu veiksniumu padalinys savarankiškas kaip juridinis vienetas Lietuvoje, tačiau WorldOne Research įmonės struktūroje – tai vienas iš pagrindinių ir pats didžiausias operatyvinis padalinys, vykdamas tą pačią – rinkos tyrimų – veiklą kaip ir įmonė Londone. Už įmonės veiklą vadovas atsiskaito akcininkams, o kasdiniame darbe bendrauja su atitinkamais įmonės Londone padalinių darbuotojais. Įmonės darbuotojai, išskyrus išplėtotą informacinių sistemų sektorių, operatyvines užduotis derina ir sprendžia su tiesioginiais vadovais, dirbančiais Londone. Visi juridiniai, finansiniai, administraciniai, žmogiškųjų išteklių klausimai sprendžiami padalinio viduje, pokyčius ar siūlomus sprendimus suderinus su akcininkais. Dalis įmonės darbuotojų samdomi per atrankos įmones, įmonės vadovams ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams iškilo būtinybė ieškoti tarptautiniu mastu žinomos atrankos įmonės, kuria galima pasitikėti akcininkams jų šalyje ir kuri veiktų Lietuvoje. Būtent tokioje įmonėje dirbantys specialistai geriausiai žino darbo jėgos pasiūlą ir paklausą rinkoje, šalies kultūrą, mentalitetą, darbdavių reikalavimus, potencialių darbuotojų lūkesčius ir daug kitų faktorių (žr. 13-14 p.).

Žmogiškųjų išteklių specialistams WorldOne Research įmonėje, turint padalinius skirtingose šalyse, svarbu žinoti ar teisingai vykdomas žmogiškųjų išteklių planavimas ir plėtra, bei turėti glaudų ir patikimą kontaktą su padalinių vadovybe. Itin vertingas nenutrūkstamas informacijos gavimas iš kitoje šalyje dirbančių vadovų apie vykstantį įmonės valdymą, žmogiškųjų išteklių planavimą, darbuotojų paiešką, potencialių darbuotojų atrankų procesą, jų vykdymą, mokymų ir tobulinimo planus, premijavimo ir atlyginimo sistemą, jos numatomus pokyčius, galimas grėsmes, darbuotojų santykius, saugą ir sveikatą, darbuotojų darbo sąlygas ir aplinką, žmogiškųjų išteklių valdymo ir administravimo ypatumus, įstatyminės bazės pagrindinius skirtumus, lygių teisių ir galimybių užtikrinimą skirtingų lyčių ir tautybių darbuotojams, vertinimo sistemą, darbuotojų nuopelnus ir nusižengimus įmonei ir daugelį kasdienių darbų ir veiksmų įmonėje, kurie įtakoja bendrą darbingumą, darbo efektyvumą, darbuotojų nuotaiką ir teigiamą ar neigiamą požiūrį į darbą įmonėje, motyvaciją, kas savo ruožtu atsiliepia darbo rezultatams ir santykiams su klientais.

Nepaisant skirtumų tarp pagrindinės įmonės Didžiojoje Britanijoje ir padalinių Ispanijoje, Lietuvoje, Kinijoje ir JAV, visuose juose būtina analizuoti įmonės žmogiškųjų išteklių poreikius, kurie yra viena iš pokyčių varomųjų jėgų įmonės viduje, tuomet galima koreguoti jau taikomas ar kurti naujas strategijas, atitinkančias ir įmonės, ir darbuotojų interesus. Kuomet žmogiškųjų išteklių planavimo specialistai atskiruose padaliniuose Londone, Barselonoje, Vilniuje, Honkonge ir Šarlotėje užtikrina, kad reikiamu metu įmonėje dirbs reikiamas darbuotojų, turinčių atitinkamą kvalifikaciją, skaičius, dalis planų jau tampa tam tikru procentu įgyvendinti, lieka tikslas siekti kokybės ir puikaus įvertinimo iš klientų. Toks procesas lyg ir savaime tampa strateginiu planavimu, nes, atlikus kelių metų analizę paaiškėja, kad yra tam tikri rodikliai, kuriuos galima ir vėta analizuoti tiek pagrindinei įmonei, tiek jos padaliniams, ir bandyti numatyti ateities tendencijas rinkoje toje srityje, kurioje įmonė dirba. Jei rinka padiktuoja kitas sąlygas, strateginį planavimą gali tekti koreguoti arba keisti iš esmės.

Ne tik atidarant įmonės padalinius kitose šalyse, juos plėtojant, bet ir vėliau būtinas bendravimas būtent su pagrindinės įmonės žmogiškųjų išteklių planavimo padaliniu, bendros strategijos įgyvendinimas, tų pačių vertybių įmonėje skleidimas, įvairių procesų aprašymų derinimas, jų vienodinimas, aišku, adaptuojant pagal teisinę bazę, kultūrinius skirtumus. Itin svarbus ir gyvas kontaktas, kuris nutolusiuose padaliniuose menkai įmanomas, todėl jis tampa ir retesnis, ir ne toks dalykiškai artimas, koks yra dirbant viename padalinyje. Pats gyviausias būdas bendrauti nutolusiems tarptautinės įmonės padaliniams - dažnos komandiruotės, o gilėjant ekonominei krizei, kuri Didžiąją

Britaniją palietė stipriai ir sudarė nepalankias sąlygas nacionalinei valiutai euro atžvilgiu nuvertėjusiai dvigubai, kasdieniame darbe beliks telefoniniai pokalbiai, telekonferencijos arba elektroniniai laiškai. Savo ruožtu tai gali įtakoti lėtesnę tam tikrų procesų, tame tarpe ir žmogiškųjų išteklių planavimo, įmonėje plėtrą ir pačių procesų įdiegimą.

Žmogiškųjų išteklių planavimo sistema įmonėje veikia klasikiniu principu, analizuojant turimų žmogiškųjų išteklių skaičių, galimybes, įvertinant poreikį priimti naujus ar atleisti dirbančius iš tų pareigų, kurias reikia naikinti, nes jos nebeduoda įmonei tokios naudos, kokią davė anksčiau arba iš viso tampa našta, įvertinant rinkos situaciją, jos pasiūlą ir paklausą reikalingos srities specialistams, kartais bandant prognozuoti žmogiškųjų išteklių poreikį ateityje, įgyvendinant mokymo programas, papildomo skatinimo priemones, darbo efektyvumą, atlygio ir premijavimo sistemą. Ši sistemos dalis, apimanti pagrindines darbuotojų srautų kryptis įmonės viduje, atitinka klasikinę schemą (žr. 10 p. ir 5 pav.). Būtent išanalizavus esamą situaciją įmonės viduje, prognozuojant įmonės poreikį tam tikrų specialybių darbuotojams tam tikru metu, įvertinus rinkoje esančią pasiūlą ir paklausą, sukuriame ir įdiegiant žmogiškųjų išteklių planavimo ir valdymo planus gaunamas objektyviausias visuminis vaizdas, pagal kurį visas planavimo funkcijas ir užduotis galime skirstyti į smulkesnes.

Tikimasi, kad pagrindinei įmonei plečiantis ir koreguojant planavimo sistemą ir ciklą, UAB „PBMH“ vadovybė gaus informaciją apie strateginius pagrindinės įmonės tikslus, iš kurių keliami tiksliai suformuluoti ir padalinių veikiančių skirtingose šalyse tikslai, vadovaujantis kuriais formuluojami visų skyrių ir darbuotojų tikslai. Juk iš turimų strateginių tikslų aiškėja ir žmogiškųjų išteklių poreikis: tiek esamų darbuotojų užimtumas, jų kompetencijų klausimas, tiek naujų samdymas, jų mokymas ar dalies darbuotojų atleidimas. (žr. 9 p. ir 4 pav.). Svarbu įvertinti ir išorinę aplinką, rinką, numatyti ir planuoti papildomą poreikį, kai dalis darbuotojų iš įmonės išeina. Visas darbuotojų grupes svarbu mokyti, tobulinti, tačiau pagal įmonės specifiką ar prisitaikymą rinkai tam tikroms specialybėms tenka skirti didesnę dėmesį.

Kai neteikiami strateginiai planai padaliniams, pakankamai sunku nusakyti kokios pareigybės struktūroje bus nebereikalingos. Tuomet įmonės sistemoje įvyksta netikėtas sprendimas iš akcininkų, kuomet jie patys sprendžia kokias pareigybes steigti, o kokias naikinti. Šiuo atveju žmogiškųjų išteklių planavimo padalinys Londone rūpinasi tik pagrindinėje įmonėje esančia padėtimi, ryšį su kitais padaliniais palaiko tik retais atvejais. Taigi, vyksta akivaizdus įmonės internacionalizavimo etapas, kuomet akcininkai dar gana intensyviai rūpinasi ir žmogiškųjų išteklių planavimo sritimi plačiąja prasme. Viena priežastis tam – pakankamai stipri centralizacija, pasižyminti ne tik akcininkų noru ir

poreikiu žinoti visą informaciją, ją kontroliuoti, bet ir priimti visus svarbesnius sprendimus. Tuo tarpu, kaip ir būdinga šiame vystimosi etape žmogiškųjų išteklių planavimo specialistams, strateginius planus jie sužino, deja, ne pirmieji. Kita priežastis - spartus įmonės augimas ir plėtra į įvairias rinkas, todėl tebesitęsiant tarptautinės daugiakultūrinės įmonės vystimosi etapas, tai vėlgi natūralu, kad akcininkai ne tik domisi, bet patys dalyvauja ir vadovauja šiam procesui. Kadangi įmonė priklauso holdingui (žr. 11 p.), svarbu, kad informacija visiems įtrauktiems į komunikavimo procesą turėtų būti pateikiama laiku. Autorius mano, kad tiesioginiai vadovai ir žmogiškųjų išteklių planavimo specialistai turi gilintis į kiekvieno darbuotojo darbą, jo poziciją, o akcininkai, kad savęs neapkrautų bereikalinga informacija, begalės sprendimų priėmimu, turėtų labiau pasitikėti padalinių vadovais ir gauti jiems reikalingą informaciją tam tikru periodiškumu, išskyrus tam tikrus atvejus. Darbuotojų požiūriu taip pat būtų efektyviau, jei visi darbuotojams svarbūs klausimai būtų sprendžiami ir priimami įmonės viduje, o ne pasiektų įmonę kaip nurodymas. Vienas iš pačių svarbiausių veiksnių kiekviename padalinyje yra – grįžtamasis ryšys ir dėmesys darbuotojams, jų perspektyvoms, viltims ir lūkesčiams, teigiama nuotaika ir požiūris į darbą, kuris negali būti taip natūraliai perduotas žodine informacija akcininkams, esantiems kitur, kaip vietoje jaučiamas dirbančių vadovų.

Šiandieninėje situacijoje UAB „PBMH“ bando išlaikyti ir toliau vadovautis vakarietiškoju požiūriu (žr. 26 p.), bet prastėjanti situacija Didžiojoje Britanijoje įtakoja ir kai kuriuos vakarietiškojo požiūrio kriterijus, kurie jaučiami Lietuvos įmonėje: valdymo sprendimų priėmimas tampa būtent akcininkų reikalu, šiuo metu tai nebėra visų įmonės vadovų bendras reikalas. Taip pat laikinai tenka pristabdyti ir iš anksto planuojamą dalyką – darbuotojų mokymą ir ugdymą – kompleksinę kompetencijų skatinimą, kuris artimiausiu periodu daugeliui bus apribotas vidiniais mokymais. Kol kas išoriniai mokymai nėra neleistini, jei yra būtini tam tikros srities specialistams, pavyzdžiui, projektų vadovams - specifinių žinių gilinimas, perkant mokymus iš užsienio, buhalterei - privalėjimas išmanyti naujausius mokesčių pakeitimus ar įmonės vadovei itin aktualius teisinius klausimus. Šiuo atveju Lietuvoje dirbančių vadovų, o ypač įmonės vadovės, uždavinys – išlaikyti nepakitusį socialinį klimatą, per intensyvų bendravimą su darbuotojais nuteikti juos kiek įmanoma pozityviau, kad neigiamas darbuotojų požiūris nepaveiktų nei jų pačių, nei kolegų tiek, jog nukentėtų darbo efektyvumas, o tuo pačiu - darbuotojų pasitenkinimas darbu. Išsamus informavimas apie visus įmonės reikalus ir tikslus – dabar itin reikalingas ir svarbus, kad neatsidurti užburtame socialinio konflikto rate ir kad darbuotojai jaustųsi saugūs ir reikalingi. Susidarius situacijai, kada tenka priimti

nepopuliarius vadybinius sprendimus, būtina parodyti įmonės lankstumą darbuotojų atžvilgiu, aptarti ateities perspektyvas ir parodyti darbuotojams kokie jie svarbūs įmonei.

3.2. Įmonės prioritetinių tikslų nustatymas planavime

Šiame skyrelyje bus nustatyti prioritetiniai įmonės tikslai, atlikta SSGG analizė.

PBMH – tai akcininkų išradingumo rodiklis įsteigtai įmonei Lietuvoje – suteikti savo vardų pirmąsias raides: Peter, Ben, Morten Holding. Jau iš pavadinimo galima matyti, kad sąmoningai kurta holdingo įmonė. Įmonė nuosekliai plečiama į naujas rinkas, šalis, atidaro jose savarankiškai veikiančius padalinius. Kinta ir akcininkų atsakomybės pasidalinimo ribos: pradžioje trys akcininkai valdė įmonę Lietuvoje, o po ketverių metų nuspręsta vieninteliu akcininku UAB „PBMH“ skelbti pagrindinį įmonės įkūrėją. Tokiu būdu įmonė siekia optimizuoti valdymą, efektyviau panaudoti naujas plėtros galimybes įvairiose šalyse, kai akcininkai aiškiai pasidalina veiklos kryptis.

Tokiu atveju neišvengiamai vienu iš prioritetinių įmonės tikslų tampa restruktūrizavimas, kurio tikslas kuo optimaliau panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius. Restruktūrizavimas šiuo atveju – detalus kai kurių padalinių pertvarkymas, kai kurių funkcijų naikinimas arba perdavimas kitiems padaliniams. Įmonė visus veiklos metus plėtėsi, tačiau, pasikeitus rinkos sąlygoms ir reikalavimams, restruktūrizavimą būtina atlikti, kad garantuoti valdymo mobilumą. Nuolatinis žmogiškųjų išteklių detalus planavimas leidžia ne taip skausmingai atlikti restruktūrizacijos pokyčius, nes atleidžiamų darbuotojų skaičius būna itin mažas, taip pat atsiranda galimybė darbuotojus perkelti į kitus – naujai sukurtus padalinius.

Iš to kyla ir antrasis svarbus įmonės tikslas – įmonės reorganizacija. Tai jau veiklos ir metodų keitimas, o ne struktūriniai pokyčiai. Kuriami nauji procesai, vadybinio darbo metodai, su kuriais darbuotojai supažindinami ir jiems paaiškinama kokios naudos tikimasi iš naujai įdiegtų procesų bei metodų. Reorganizavimo atveju labai svarbu, kad būtų keliama darbuotojų kvalifikacija, kad darbuotojai įsisavintų ir suprastų naujų procesų ir metodų svarbą, kad galėtų efektyviau dirbti ir gilinti savo profesines žinias. Reorganizavimo metu išryškėja norintieji puikiai dirbti, atviri naujovėms, jas išbandantys ir padedantys kolegoms naujoves įsisavinti. Taip randami ir pastebimi lyderiai, iš kurių vadovai gali formuoti rezervą, ruošti juos aukštesnėms pareigoms.

Trečiasis, bet ne ką mažiau svarbus įmonės tikslas – turėti vidinių žmogiškųjų išteklių rezervą. Čia iš kiekybinio planavimo pastarasis tampa kokybiniu. Toks

kokybinis planavimas turėtų būti nuolatinis, numatant ilgalaikius, vidutinės trukmės ir trumpalaikius planus, planuojant ilgalaikę karjerą, tačiau jis įmanomas tik esant stabiliai situacijai.

Restruktūrizuojant, reorganizuojant, kuriant žmogiškųjų išteklių rezervą ir vidinį įmonės talentų banką, reikia turėti stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę. Ji reikalinga efektyvesniam žmogiškųjų išteklių planavimui. Būtina atsisakyti nuostolingos veiklos, neefektyviai dirbančių darbuotojų, funkcijų dubliavimosi. Vienas iš svarbiausių uždavinių įmonėje – didinti darbo našumą. Norint įmonei dar tvirčiau įsitvirtinti jau turimose rinkose, išlaikyti turimus klientus, pritraukti naujus, būti patrauklesnei už konkuruojančias įmones, naudinga atlikti analizę ir pasinaudoti ja. Naudinga būtų atlikti reaktyvų ir proaktyvų planavimus (žr. 11-12 puslapiuose ir 6 bei 7 pav.).

Įmonės veikla – tarptautiniai rinkos tyrimai, klientai – farmacijos kompanijos ir atstovybės, gydytojai, medicinos laboratorijos. Žemiau analizuojamos įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

STIPRYBĖS

1. Įmonės padalinio veikla efektyvi ir pelninga.
2. Įmonėje dirba didžioji dalis „branduolio“ – tai yra tų, kurie įmonėje įsidarbino pirmieji, tik jai įsikūrus Lietuvoje.
3. Sukurta ir tobulinama projektų valdymo sistema, leidžianti projektų vadovams objektyviai vertinti esamą situaciją, lyginant ją su statistiniais įmonės projektų rezultatais.
4. Išplėtos bazinės kompetencijos, reikalingos įmonės efektyviai veiklai.
5. Lietuvos padalinys kitų padalinių atžvilgiu kitose šalyse turi masto ekonomiją.
6. Turimi pakankami pajėgumai svarbiausioms įmonės sritims.
7. Įmonėje palankiai priimamas novatoriškumas, iniciatyvumas.
8. Gera reputacija, aukštas vertinimas iš klientų.
9. Aukšta paslaugų kokybė, kurią įrodo puikūs klientų atsiliepimai.
10. Išplėtotas paslaugų tiekimas.
11. Kryptingas įmonės augimas.

SILPNYBĖS

1. Trūksta patirties tarptautinių įmonių žmogiškųjų išteklių vadybos srityje.
2. Žmogiškųjų išteklių planavimas nenuoseklus, spontaniškas, jo sistema dar tik kūrimo stadijoje.

3. Visų pokyčių, poreikių ir problemų reguliavimas bei sprendimas Londone, o ne padaliniuose veikiančiuose skirtingose šalyse – tai pailgina sprendimų priėmimo laiką, kas mažina įmonės struktūros lankstumą.
4. Pasitaiko, kad tam tikra dalis darbuotojų, įdarbinamų įmonėje, būna žemesnės kvalifikacijos nei reikėtų. Juos apmokius įmonėje, sugaišus laiko vidiniams mokymams, tenka atleisti dėl nekokybiškai atliekamų darbų.

GALIMYBĖS

1. Įėjimas į šalių, kuriose įmonė dar nevykdo veiklos, rinkas (pavyzdžiui, Lotynų Amerika, Meksika).
2. Nauji segmentai jau esamose ir įmonei dar naujose rinkose.
3. Pritraukti naujų klientų, naudojantis turimų darbuotojų kompetencija ir konkurentų neaktyvumu rinkoje.

GRĖSMĖS

1. Nauji ir didėjantys klientų reikalavimai kokybės ir laiko atžvilgiu.
2. Ekonominis nuosmukis: svaro sterlingo nuvertėjimas Didžiojoje Britanijoje euro ir Amerikos dolerio atžvilgiu.
3. Nepalanki verslui mokesčių reforma Lietuvoje: padidintas pridėtinės vertės ir pelno mokesčiai.
4. Komplikuota makroekonominė situacija visame pasaulyje: finansinis, ekonominis nestabilumas, bedarbystės didėjimas, įmonių kaštų mažinimas mažina klientų ir gaunamų užsakymų skaičių, o tai sąlygoja mažesni bendrąjį ir grynąjį pelną, išliekant toms pačioms veiklos sąnaudoms, stabdo investicijas į plėtrą.
5. Silpnas kai kurių procedūrų, vykdomų dėl užsieniečių įdarbinimo ir jų gyvenamosios vietos keitimo kontrolės, administravimas Lietuvoje.

3.3. Žmogiškųjų išteklių planavimo specifika

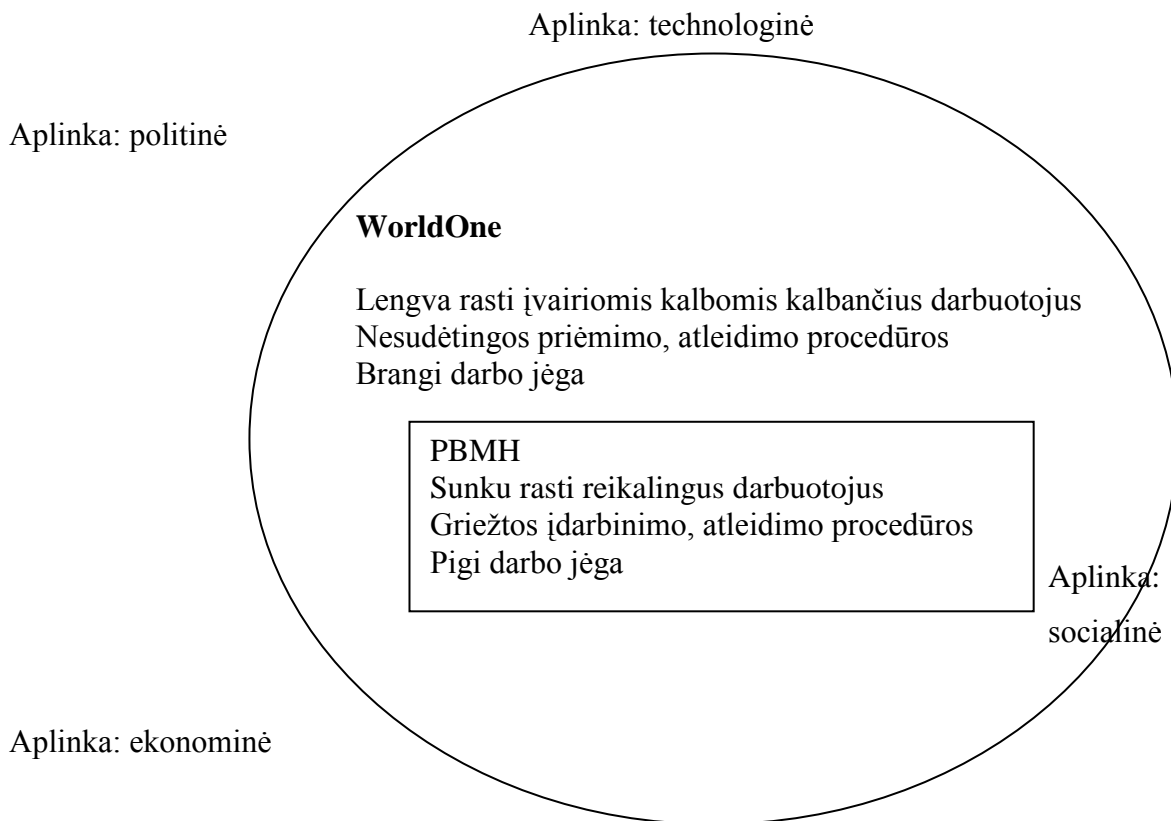
Įmonės veikla Lietuvoje atidarius padalinį buvo plėtojama 5 darbuotojų, vykdančių savo funkcijas Vilniaus centre esančiose biuro patalpose. Tuo metu daugiausia tai buvo jauni gabūs studentai, laisvai kalbantys bent jau anglų kalba arba keliomis užsienio kalbomis. Augant įmonės padaliniu Lietuvoje keitėsi struktūra, padalinio atsakomybė, darbuotojų funkcijos, didėjo darbo apimtys, o tuo pačiu ir darbuotojų skaičius. Žaviausia tai, kad įmonę formavęs ir plėtojęs darbuotojų branduolys išliko nepakitęs penkerius metus. Dabartinis įmonės darbuotojų skaičius – 125 darbuotojai, kurie jau treji metai dirba kitose patalpose, vykdo gerokai daugiau funkcijų nei anksčiau, diegia

naujas informacines sistemas, intensyviai dirba su klientais ir kitose šalyse esančiais padaliniais, vyksta apmokyti jų darbuotojus. Čia dirbantieji, nepaisant jauno amžiaus, pasižymi imlumu naujovėms, aukšta kvalifikacija, stipriu atsakomybės jausmu ir gerais asmeninio bei komandinio darbo rezultatais.

Nei motininei įmonei Didžiojoje Britanijoje, nei jos padaliniais Lietuvoje, Ispanijoje, Kinijoje, JAV nėra tekę išgyventi ekonominės krizės. Šiuo atveju taps itin svarbu mokėti tinkamai restruktūrizuoti padalinius, greitai, atitinkamai reaguoti ir valdyti vykstančius pokyčius. Įprastą žmogiškųjų išteklių planavimą ir valdymą vadovams teks tinkamai adaptuoti pokyčių periodui. Būtent tokiu laikotarpiu svarbu atkreipti dėmesį į tai, kas įmonei davė geriausius rezultatus, kieno darbo principai ir rodikliai buvo geriausi, kas dėjo ilgalaikes pastangas, kad pasiektų to, ką dabar turi įmonė, į blogus dalykus reikia atkreipti dėmesį ir rasti būdus, kai jų išvengti, todėl tokia analizė leis įmonės vadovams ir darbuotojams geriau suprasti ko reikia, kad įmonė ir toliau sėkmingai gyvuotų, o tuo pačiu ir atrastų naujų galimybių. Išsami analizė, bendras gautų rezultatų aptarimas, darbuotojų pasiūlyti sprendimo būdai turėtų būti efektyviausia priemonė, nes darbuotojai, turėdami skirtingą darbinę patirtį, situaciją matytų iš skirtingų pusių, jų siūlymai gali būti naudingesni nei vadovų, o pats dalyvavimo sprendimo procese faktas jiems leidžia pasijusti tokiems pat svarbiems kaip savininkams ar aukščiausio lygio vadovams, neleidžia suabejoti, jog jais pasitikima ir į jų nuomonę atsižvelgiama. Kadangi šio darbo autorė, kaip įmonės vadovė, labiau orientuota į žmogiškuosius santykius, tačiau stebi, analizuoja ir darbuotojų efektyvumą bei įmonės veiklą, o akcininkai labiau orientuoti į uždavinius ir rezultatus, tačiau klausia vadovės nuomonės ir patarimų, o taip pat domisi bendra atmosfera įmonėje, tikisi šiam laikmečiui rasti optimalius sprendimus įvairioms situacijoms.

Žmogiškųjų išteklių planavimo sistema įmonėje turi savo specifiką: yra nuolatiniam ir daliniam darbui skirti etatai. Dalinis darbas priklauso nuo gaunamų projektų ir egzistuoja tik skambučių centre. Be abejo, ir skambučių centre yra dirbančiųjų visu etatu, tai yra visą darbo dieną. Skambučių centro darbas ir darbuotojų darbo valandos kiekvieną savaitę numatomos pagal gautų projektų poreikį žmogiškiems ištekliams Londone. Iš padalinių, dirbančių Lietuvoje, Didžiojoje Britanijoje, Ispanijoje, Kinijoje ir JAV, skambučių centrus teturi Lietuvos ir Didžiosios Britanijos padaliniai.

Žmogiškųjų išteklių planavimo specifikos gilesnį vaizdą įmonėje atskleidžia individualaus standartizuoto interviu metu gauta informacija. Pasirinkti 5 respondentai - vadovai, taip pat konsultuotasi su įmonės akcininku. Tris iš penkių vadovų drąsiai galima vadinti ekspertais, nes įmonėje jie dirba nuo įmonės įkūrimo.

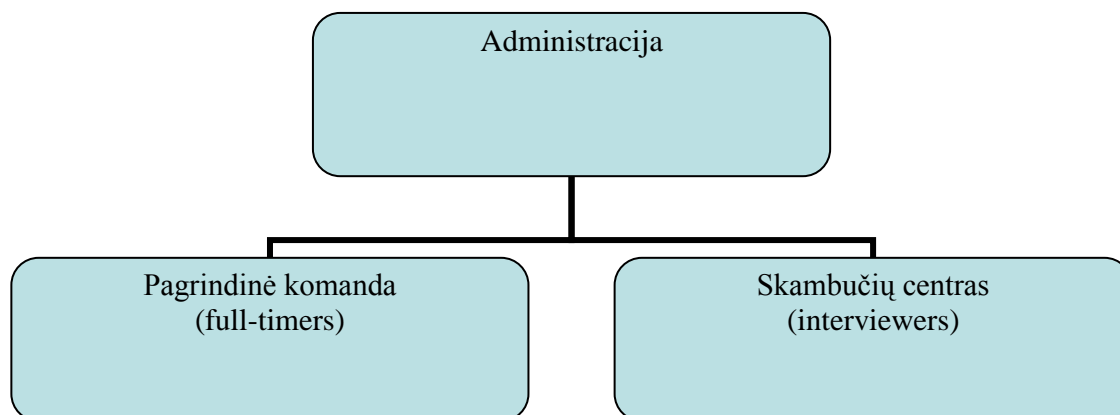


3.1. pav. Pagrindiniai skirtumai tarp WorldOne ir PBMH žmogiškųjų išteklių planavimo strategijoje

Iš pokalbio su akcininku dar kartą pasitvirtino prielaidos, kad įmonė Lietuvoje atidaryta dėl pigios darbo jėgos. Kaip matyti iš 3.1. pav. pateiktos informacijos, nors Londone ir žymiai lengviau rasti įvairiomis kalbomis kalbančius darbuotojus, o atleidimo procedūros yra gerokai paprastesnės, tačiau už tą patį darbą tenka mokėti du tris kartus brangiau (priklausomai nuo kalbos). Lietuvoje pakankamai sunku rasti darbuotojus, puikiai valdančius užsienio kalbą ir norinčius dirbti už valandinį atlygį. Dar sudėtingiau rasti specifinės gimtosios kalbos (pavyzdžiui, turkų, kinų, japonų, graikų) atstovus, todėl specifinėmis kalbomis kalbančiųjų paieška ir jų planavimu daugiau užsiima Londonas. Lietuvoje galioja griežtos įdarbinimo ir atleidimo procedūros, laikantis Darbo įstatymo ir Darbo kodekso, tuo tarpu Londone galima pasakyti, kad darbuotojas rytoj jau gali neateiti į darbą, nes jam nėra pakankamo krūvio, tačiau po savaitės su juo bus susisiekiama dėl tolimesnių planų. Lietuvoje privalu suteikti galimybę darbuotojui dirbti, jei jis dirba pagal laikinąją ar terminuotąją sutartį. Tačiau Lietuvoje minimalus valandinis atlygis (žr. 1 ir 2 grafikus 13 ir 14 prieduose, taip pat 23-24 p.) yra vienas iš mažiausių ES-27, todėl išlaidos pasiteisina ne tik tuomet, kai generuojami pagrindiniai pinigų srautai įmonei per pagrindinę

darbuotojų (čia – rinkotyros specialistų) veiklą, bet ir kai darbuotojai atlieka įvairius peržiūros, įrašų perklausymo, duomenų bazių patikros ir tikslinimo darbus.

Žmogiškųjų išteklių planavimo aspektu įmonė panaši į dvi skirtingas įmones.



3.2. pav. Pagrindiniai skirtumai tarp WorldOne ir UAB “PBMH“ žmogiškųjų išteklių planavimo strategijoje

Analizuojant standartizuoto interviu metu gautą informaciją apie tai, **ar žmogiškųjų išteklių planavimas buvo susijęs su strateginiu planavimu**, nuomonės išsiskiria: buvęs generalinis direktorius ir viduriniojo lygio vadovai teigia, kad žmogiškųjų išteklių planavimo iš viso nebuvo. Tuo tarpu įmonės akcininkas, vykduantis direktorius (dirbantis Londone, tačiau kas pora mėnesių kelioms savaitėms atvykstantis į Vilnių) ir projektų direktorius (dirbantis Vilniuje) teigia, kad buvo vykdomas vidutinės trukmės planavimas. Vietiniai vadovai strateginio planavimo nebuvimo priežastimis pirmaisiais metais įvardina šias priežastis: įmonė buvo steigiama, vėliau - augo, veikla plėtėsi. Planavimas būdavo vykdomas „čia ir dabar“, kai tik būdavo gaudamas užsakymas. Vadinasi, pačioje pradžioje buvo galima jį vadinti visiškai spontanišku – būtent taip jį įvardino ir buvęs generalinis direktorius. Kadangi rinka keitėsi, atsirado konkretni reikalavimai žmogiškiesiems ištekliams. Tik 2008 metų pabaigoje atsiranda planavimo gairės. Vienas iš įmonės akcininkų prisipažįsta, kad tik 2009 metais pradėtas rimtesnis planavimas visomis kryptimis pagrindinėje įmonėje Londone, iki tol jo nebuvo: įmonė tiesiog augo, stengėsi atidaryti padalinius įvairiose šalyse, didinti rinką. Šių faktų pasekoje, įmonė Lietuvoje taip pat neturėjo konkrečių gairių ir planų. Nors įmonės akcininko, vykdančiojo direktoriaus ir projektų direktoriaus nuomone įmonės plėtrai vykdyti buvo numatytos ir aptartos idėjos, tačiau ne skaičiai. Vėliau skaičiai buvo tik minimalūs (2-3 darbuotojai kiekviename pagrindiniame skyriuje) ir tik pagrindiniams skyriams. 2009 metais nustatytas strateginio plano tikslas turėti įmonėje po 10 specialistų kiekvienoje

senosios Europos kalbinėje grupėje įvardinamas kaip vienas iš pagrindinių holdingo įmonės tikslų nubrėžtų įmonei Lietuvoje. Visi vadovai išreiškė mintį, kad 2008 ir 2009 metai buvo ne tokie kaip įprasta ir atsiradusios naujos aplinkybės koregavo planus.

Būtinybę atidžiai planuoti žmogiškuosius išteklius 2008 metų pabaigoje lėmė ir išorinės ekonominės aplinkybės: nukritęs svoro sterlingo kursas, ekonominė krizė. Konkrečiai įmonei tai sąlygojo: Londone buvo peržiūrėti žmogiškieji ištekliai, įvykdžius struktūrinius pertvarkymus, suderinti ir žmogiškųjų išteklių skaičiai Vilniuje pagrindinėje darbuotojų komandoje. Čia įvykdyta ir restruktūrizacija, ir reorganizacija: vieni padaliniai įsteigti, kiti aiškiau pasidalino funkcijomis, iš kitų pareikalauta lankstumo darbuotojų skaičiaus atžvilgiu. Skambučių centro lygmenyje irgi atsirado konkrečios žmogiškų išteklių planavimo gairės: vadinamasis „Didysis penketukas“ – po 10 rinkotyros specialistų kiekvienoje senosios Europos kalbinėje grupėje (anglų, vokiečių, prancūzų, italų, ispanų). Taip pat planuojamas ir papildomų dviejų kalbinių grupių poreikis pagal 2008 ir 2009 metais gautus užsakymus - tai 2 papildomos kalbinės grupės: rusų ir lenkų. Būtent tai ir galima pavadinti pirmųjų strateginių planų įgyvendinimu.

Skambučių centro vadovės teigimu, skambučių centras veikia projektinės veiklos principu. Čia svarbus trumpalaikis planavimas, kuomet svarbiausias aprūpinimas žmogiškaisiais ištekliais konkretizuojamas tik gavus naują projektą, nes pagrindu tampa ne tik rinkotyros specialistų skaičius, bet ir darbo vietų skaičius bei išlaidos. Jei tektų laikytis specifinių ilgalaikio planavimo gairių ir vykdyti projektinę veiklą, būtų būtina didinti darbo vietų skaičių.

Apibendrinant **žmogiškųjų išteklių planavimo vietą strateginiame planavime** įmonės istorijoje, galima teigti, kad informacija apie planavimą nebuvo pristatoma vadovams, todėl jų vertinimas apie strateginius planus skiriasi. Informacija nebuvo komunikuojama, nebuvo aiškių strateginių planų, tik jų gairės. Pasikeitusi ekonominė aplinka įtakojo įmonės sprendimus ir pakoregavo jų įgyvendinimą. Įmonės veikos praktika dar kartą patvirtina paminėtą teoriją (žr. 9 p.), kad planavimas yra 3 lygių. Šios įmonės atveju pirmajam lygmenyje – akcininkai, antrajame – vykdantysis direktorius, įmonės direktorius, projektų direktorius, trečiajame – skyrių vadovai, projektų vadovai, žmogiškųjų išteklių specialistai.

Aiškinantis **kas planuodavo naujų darbuotojų poreikį**, išaiškėjo, kad poreikį nurodydavo tik akcininkai: vienas - žmogiškųjų išteklių klausimus, kitas - finansinius. 2003-2004 metais padėtį stebėdavo ir apie poreikį pranešdavo generalinis direktorius ir projektų direktorius. Projektų direktorius ėmėsi žmogiškųjų išteklių planavimo: kai tik sužinodavo apie būsimą užsakymą, prasidėdavo rinkotyros specialistų

konkrečioms kalbinėms grupėms planavimas, o tuo pačiu ir pagrindinei komandai. Taip procedūra ir vykdoma iki šiol. Dabar, jau subūrus darnią projektų vadovų komandą, apie tikslų žmogiškųjų išteklių poreikį konkrečiam gautam projektui (vadinasi, konkrečiam periodui), pastarieji informuoja projektų direktorių, žmogiškųjų išteklių darbuotojus ir įmonės vadovą. Akcininkai paprastai reikalauja, kad rinkotyros specialistų komandoje dirbtų gimtosios kalbos atstovai.

Autoriaus nuomone, naujų darbuotojų poreikį geriausiai žino, nes ir anksčiausiai pamato užsakovų reikalavimus projektų įvykdymui, projektų direktorius. Logiška, kad į jo teikimus **žmogiškųjų išteklių poreikiui** būtina atsižvelgti ir kuo skubiau juos vykdyti.

2003-2004 metais (įmonės egzistavimo pradžioje) **į žmogiškųjų išteklių planavimo procesą** būdavo įtraukiami: generalinis direktorius, projektų direktorius, žmogiškųjų išteklių darbuotojas ir tos srities specialistas, pavyzdžiui, informacinių technologijų. Augant įmonei, atsirado projektų vadovai ir antrasis žmogiškųjų išteklių specialistas, kurie taip pat dalyvauja planavimo procese. Visi jie planuoja skambučių centro žmogiškuosius išteklius. Pagrindinės komandos žmogiškųjų išteklių planavimas (didinimas, mažinimas, perskirstymas) lieka akcininkų prioritetu, nors jie atsižvelgia į informaciją apie poreikį, gautą iš įmonės vadovo ir projektų direktoriaus. Planavimo procese vadovaujamosi holdingo principais.

Faktai, kuriuos visi respondentai matė iš praktinės pusės, kalba apie tai, kad **bendrajame žmogiškųjų išteklių planavime tiek įmonės vadovas, tiek projektų direktorius** pagrindinės komandos formavimui pateikdavo tik savo nuomonę-siūlymą, bet sprendimai sutelkti akcininkų rankose. Su rinkotyros specialistais dabartiniai sprendimai paprastesni nei anksčiau, nes jų poreikį tiksliausiai nusako projektų vadovai, gavę projekto tikslus ir laikotarpį, per kurį tų tikslų reikia pasiekti. Be to rinkotyros specialistų komanda turi būti papildyta arba surinkta sparčiai, nelaukiant ilgai trunkančių sprendimų. Taigi, išplėtojus aiškias funkcijas ir turint didelę puikią projektų vadovų, informacinių technologijų programuotojų, kokybės kontrolės, duomenų apdorotojų ir duomenų kūrėjų komandas, pastarųjų vadovai taip pat dalyvauja planavimo ir atrankos procesuose.

Pagrindinis **vadovų įnašas** žmogiškųjų išteklių planavime - iniciatyva ir numatomos kryptys kokių darbuotojų gali reikėti. Daugiausiai dirbantys šioje srityje – įmonės vadovas ir žmogiškųjų išteklių specialistai. Iniciatyva gali kilti tiesiogiai iš skyriaus vadovo. Tuomet vykdantysis direktorius ir projektų direktorius apsvaisto pasiūlymą, įvertina esamos komandos dydį, darbo krūvį, būsimą krūvį ir kaip efektyviai komanda susitvarko su dabartinėmis užduotimis. Šie du direktoriai rengia siūlymus didinti ar mažinti

komandą įmonės vadovui ir akcininkams. Gavus akcininkų sprendimą dėl iniciatyvos patvirtinimo, paieška, atranka ir įdarbinimo procedūros atliekamos žmogiškųjų išteklių specialistų ir įmonės vadovo. Atrankos procese visada dalyvauja ir skyriaus, kuriam ieškomas, darbuotojas vadovas. Laikantis tam tikrų taisyklių pagal nutylėjimą, skyrių vadovai nedalyvauja planuojant atlyginimus, vadinasi, jie nežino pastoviųjų savo skyriaus išlaidų. Šios informacijos neturėjimas kartais gali sąlygoti netinkamą specialistų įvertinimą ir skyriaus vadovo galutinį sprendimą atrenkant kandidatus į savo skyriaus suplanuotą poziciją. Įmonės vadovo paskirtis šiuo atžvilgiu įtikinti skyrių vadovus, kad verta turėti daugiau kandidatų, nežiūrint kokie yra jų lūkesčiai, o pastarąjį klausimą palikti derinti įmonės vadovui. Svarbu laiku sužinoti, jei akcininkai žada koreguoti veiklos pobūdį, pavyzdžiui mažinti CATI (apklausos vykdomos pagal užsakovo numatytus reikalavimus telefonu) ir didinti CAWI (apklausos vykdomos pagal užsakovo numatytus reikalavimus internetu) projektų, tuomet reikia peržiūrėti ir projektų vadovų komandas, nes jų specializacija skiriasi. Veiklos pobūdis gali būti koreguojamas dėl aplinkos veiksnių: vienu ar kitu projektų populiarumo tarp klientų, gautų rezultatų patikimumo, įmonės gaunamu pelnu iš vieno ar kito tipo projektų.

Taigi, dar kartą patvirtinama teorija, kad žmogiškųjų išteklių planavimas skirstomas į reaktyvų ir proaktyvų (žr. 11-12 p.). Konkrečiu atveju: aplinkos įtaka gali sąlygoti išteklių persikirstymą įmonės viduje, jų didinimą ar mažinimą, siekiant įmonės išsikeltų tikslų, taip pat atsižvelgiant į klientų reikalavimus, kurių patenkinimas dažniausiai pagrįstas turimais įmonės žmogiškaisiais ištekliais, jų kvalifikacija ir kompetencijos lygiu.

Pagrindinis **skirtumas tarp dviejų pagrindinių darbuotojų komandų žmogiškųjų išteklių planavimo srityje** yra tas, kad: žmogiškųjų išteklių specialistai dirba skambučių centrui, pagrindinei komandai poreikį planuoja patys skyrių vadovai. Pagrindinės komandos planavimas nuoseklesnis, nors irgi įtakojamas trumpalaikio projekcinio planavimo, joje dirba aukštesnės kvalifikacijos žmonės. Šie darbuotojai planuojami ilgesniam periodui, o plečiantis įmonei pageidaujama, kad jau kartu dirbanti komanda dirbtų ir toliau. Komandos darni visuma garantuoja efektyvesnį darbą nei ją dažnai keičiant. Svarbu, kad turimi specialistai susitvarkytų su darbo krūviu sezono metu, kai darbo krūvis padidėja kelis kartus. Tuo tarpu skambučių centre pagrindinis reikalavimas – puikus užsienio kalbos valdymas: vykdomas kalbos įvertinimas raštu ir žodžiu. Vykdomi specifiniai rinkos tyrimų mokymai. Skirtingai nei pagrindinės komandos darbuotojus, rinkotyros specialistai skirstomi pagal:

1. planuojamą dirbti darbo laiką (visa ar pusė darbo dienos),
2. kalbinę grupę,

3. šalį, su kuria dirbs,
4. konkrečius projektus.

Pagrindinis tikslas skambučių centro žmogiškųjų išteklių planavime – sukurti darbdaviui tokias galimybes, kad nuolat turėti didelį pasirinkimą reikalingos kvalifikacijos darbuotojų bet kuriuo metu. Toks suformuotas rezervas labiau orientuotas į trumpalaikį darbą projektinei veiklai.

Jokios **žmogiškųjų išteklių planavimo sistemos informacinių technologijų terpėje** nebuvo ir iki šiol vis nerandama nei žmogiškųjų išteklių, nei laiko sukurti ir pateikti vadovų bei žmogiškųjų išteklių specialistų vartojimui taip reikalingą duomenų bazę pagrindinei komandai. Įmonė net neturi darbuotojų bylų kompiuterinėse laikmenose, kai kurie duomenys tėra tik buhalterinėje programoje. Nėra nei informacijos apie žmogiškųjų išteklių mokymą, kvalifikacijos kėlimą, žmogiškųjų išteklių rezervą, karjeros galimybes, struktūrinį pertvarkymą, nei elementarios darbuotojų amžiaus struktūros. Tačiau rinkotyros specialistų duomenų bazė formuojama, taip pat yra veikianti programa sistemoje, kur galima matyti detalią visos savaitės darbų išdėstymą kitai savaitei. Ši bazė turi būti plėtojama.

2006 metais buvo atliktas ir įdiegtas svarbus sprendimas **informacinių technologijų pagalba**. Skambučių centre sukurtas valandų skaičiaus fiksavimas (nedirbant su sistema daugiau kaip penkias minutes ir neuždėjus oficialios „pertrauka“ žymės, ji automatiškai išsijungia po penkių minučių), atliktų skambučių, įvykdytų apklausų įrašymas, sutvarkyta SQL bazė. Dabar, pertvarkant VOXCO sistemą, negalima matyti kiek valandų kuriam konkrečiai projektui kuris darbuotojas dirbs, kelintai valandai rezervavo darbo vietą ir iki kelintos dirbs. Nematoma ir koks projektų vadovas konkrečiam projektui vadovauja. Taip pat laukiama „skambintuvo“ („dialer“) funkcijos aktyvinimo, nes be jo nėra automatinio rinkimo, vadinasi, duotajam momentui nėra įrašų ir negalime susekti apgavysčių. Matomas tik kitos savaitės valandų ir kalbinių grupių poreikis, todėl tai labai apsunkina trumpalaikį planavimą. Tokios sistemos kūrimas įmonės viduje - tai intelektualinis produktas, neturintis analogų. Būtent kuriant ir diegiant tokią sistemą įmonėje bus galima puikiai sutvarkyti visą žmogiškųjų išteklių planavimo bazę.

Skambučių centre būtina turėti ir neoficialų **žmogiškųjų išteklių rezervą**, jei kuris nors iš darbuotojų negalėtų atvykti numatytu laiku (susirgtų ar atsitiktų nenumatytas įvykis). Tam tikslui yra administracinė bazė, kurioje galima rasti kontaktus ir, grietai reaguojant, sukeisti darbuotojus vietomis ar pakviesti dirbti ką tik išėjusius. Taip pat joje prie rinkotyros specialistų yra komentarai kuriame projekte darbuotojui sekėsi geriausiai, kuriame prasčiausiai. Vadovaujantis tuo, galima planuoti patyrusių specialistų komandas

analogiškam projektui. Tai padeda kaip vidinė paieška. Žinant, kad klientas linkęs projektą kartoti kas tam tikrą periodą, geriausiai dirbusieji arba paliekami nuolatinėse kalbinėse komandose arba yra perspėjami dėl apytikrio laikotarpio kuomet jie vėl galėtų dirbti panašiam projekte. Pagrindinei komandai rezervas niekada nebuvo planuojamas.

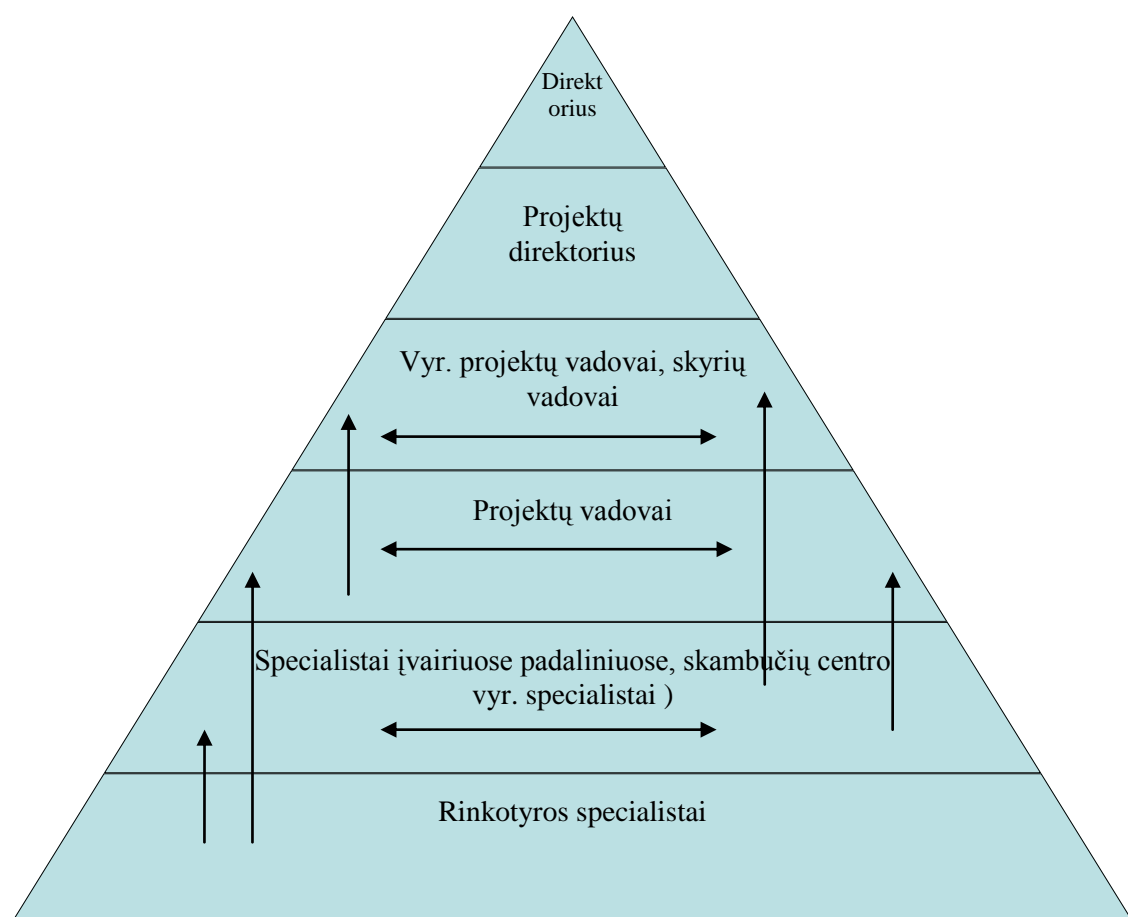
Karjeros rezervo pareigybėms nėra ir nebuvo, tačiau yra galimo judėjimo schema. Didžiausias judėjimas galėjo vykti tarp programuotojų, kurių buvo priimta keliolika, o vadovo nebuvo nei vieno ir kryptimi „tapti projektų vadovu“. Du darbuotojai buvo kryptingai ruošiami tapti vadovais: vienam aplinkybės susiklostė išėjus kolegai Londone, todėl jam teko perimti anketų sudarymo skyriaus vadovo darbą, kita darbuotoja atėjo dirbti mokymų vadybininke su intencija, kad po kurio laiko gali tapti skambučių centro vadove (šių pareigų prieš tai nebuvo). Abu sąmoningai jie buvo ruošiami maždaug vienerius metus - pagrindinė pagalbos ranka buvo iš vykdančiojo direktoriaus Londone, kuris kuravo abi šias sritis. Šie darbuotojai puikiai tvarkėsi su jiems patikėtomis užduotimis ir pateisino vadovų lūkesčius.

Pozicijų keitimas įmonėje vykdomas, bet tik tuomet, kai apie tokį norą prabyla pats darbuotojas ir intensyviai siekia pakeisti turimą poziciją. Tai nėra planinga ir vyksta staiga. Vieninteliai du atvejai paminėti aukščiau (anketų sudarymo skyriaus vadovas ir skambučių centro vadovė), kai darbuotojai buvo kryptingai ir intensyviai ruošiami keisti pozicijas. Kitur tai daugiau pareigų perėmimas, susidarius galimybei, nes pravedami tik elementarūs apmokymai, būtini tai pozicijai vykdomoms užduotims teisingai atlikti. Paskutiniu metu tai vyko Tyrimų skyriuje, kai darbuotojai išėjus motinystės atostogų, viena projektų vadovė buvo priimta į laisvas pareigas. Įmonės viduje paskelbus apie laisvą pareigybę, akcininkų reakcija buvo priešiška: tokia iniciatyva pradžioje jie buvo nepatenkinti, tačiau vėliau pamatė, kad įmonėje rado tokią darbuotoją, kuri būtent tokiam darbui turėjo puikų pasirengimą. Dabar po truputį šis darbuotojų ruošimas pradeda judėti, ypač vietoj tų, kurios išėina motinystės atostogų. Konkretus pavyzdys: iš rinkotyros specialistės į žmogiškųjų išteklių specialistės ir papildomai į įmonės administratorės pareigas.

Kaip matyti iš schemas 3.4. **horizontalus ir vertikalus darbuotojų judėjimas** vyko ir vyksta: iš rinkotyros specialisto galima tapti skambučių centro vyr. specialistu, projektų vadovu, specialistais padaliniuose (pavyzdžiui, kokybės kontrolieriu), iš projektų vadovo vyr. projektų vadovu. Judėti galima ir horizontaliai, ne tik vertikalčiai. Tai ne sistema, ji nesuplanuota, tačiau tai iš įmonės praktikos išaugusi galimybė. Kaip konkretų pavyzdį iš vertikalaus judėjimo galima paminėti, kad iš rinkotyros specialistų išaugo 6 žmogiškųjų išteklių specialistai, 1 verslo plėtros specialistė, 4 vyr. rinkotyros

specialistai, 7 projektų vadovai, visi 4 kokybės kontrolieriai, 1 su skundais dirbantis specialistas, 1 duomenų programavimo specialistas. Iš žmogiškųjų išteklių specialistės kartu ir administratorė, iš projektų vadovės – tyrimų skyriaus specialistė, iš programuotojų į duomenų procesų apdorojimo skyriaus specialistus – tai horizontalaus judėjimo pavyzdžiai.

Kompetencijų nustatymas. Nebuvo poreikio, laiko ir specialistų šiam darbui atlikti. Vadovų nuomone, dabar labai reikia tokios tiek kompetencijų ugdymo, tiek vertinimo programos, nes vyksta intensyvesnis judėjimas įmonėje nei įprastai. Be to, darbuotojai turėdami kompetencijos ugdymo planus jaustūsi saugesni, o vertinimo planus – turintys galimybę išsiaiškinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses bei gaunant patarimą iš vadovo kaip vienomis pasinaudoti o kitas paversti stiprybėmis. 2009 metais sukurta vertinimo forma, 2010 metais jau bus galima matyti jos naudojimo rezultatus.



3.4. pav. Galimo judėjimo schema

Darbuotojų oficialiai niekas nesupažindina su **planavimo sistema įmonėje**. Viena iš priežasčių - struktūra plokščia ir galimybės darbuotojų karjerai yra ribotos. Tie, kurie prisideda ir patys privalo dalyvauti procese, gauna dalinę informaciją. Vieninteliai du atvejai, kai darbuotojai gavo daugiau informacijos nei įprastai – tai jau minėtieji - anketų sudarymo skyriaus vadovas ir skambučių centro vadovė.

Pasiteiravus koks **natūralus darbuotojų pokytis**, respondentų nuomonė išsiskyrė gerokai. Vieni teigė, kad pagrindinėje komandoje jo nėra, kiti sakė nežinantys, tačiau skaičius turėtų būti panašus visais metais, išskyrus 2009 metus. Buvęs generalinis direktorius patikino, kad pradžioje rinkotyros specialistų pokytis galėjo siekti net 100%, nes pastarieji išeidavo iš darbo kas 6-12 mėnesių. **Išėjimo priežastys** būdavo: nėra karjeros galimybių, laikinas nedarbas, baigė studijas, kitakalbiai grįžta į tėvynę, per mažai uždirba. Darbo specifika ypač tiko studentams, mokantiems užsienio kalbą. Daug kas iš rinkotyros specialistų ir tuomet, ir dabar - studentai, vasaromis išvykstantys uždarbauti į užsienį, o rudenį vėl grįžtantys studijuoti ir atgal įsidarbinti. Stabiliausios komandos tos, kur dirba ne studentai (šiuo atveju- vokiečių kalbos grupė). Pagrindinė komanda laikėsi stabiliai, nes įmonė plėtėsi, reikėjo vis naujų darbuotojų, išeidavo nebent tie, kurie susirasdavo geriau mokamą arba daugiau karjeros galimybių suteikiantį darbą. 2009 metai – išskirtiniai, nes teko mažinti darbuotojų skaičių, tačiau atleidžiami buvo tik silpniausi savo komandose. O ankstesniais metais iš pagrindinės komandos būdavo šalinami nebent tie, kurie nepraeidavo bandomojo periodo.

Išėjimo priežastys neanalizuojamos, į jas nesigilinama, nes jos nelaikomos įmonės reikalu. Buvo atvejis su VOXCO sistemos programuotojais, kurių didžioji dalis norėjo išeiti iš įmonės, nes norėjo iššūkių, įdomesnių užduočių, didesnio atlyginimo ir karjeros galimybių. Įmonė buvo pasirengusi mokėti didesnius atlyginimus, bet šis sprendimas nepadėjo. Tie, kurie pasiliko ir nusprendė pakeisti programavimo kryptį, liko patenkinti, nes atrado savo sritį nekeisdami įmonės, o ir įmonei tai naudinga, nes darbuotojai jau žinojo įmonės specifiką, kolegas, darbo atmosferą. Skambučių centre pageidautina, kad darbuotojai sugebėtų atlikti įvairias užduotis projektų paruošimui ir įgyvendinus projektą, ir jiems nereiktų laukti konkretaus projekto – taip būtų mažiau išeinančių ir būtų suformuota stabilesnė komanda.

Esamų žmogiškųjų išteklių analizė nėra atliekama. Šiokia tokia nuoroda tėra tik skambučių centro administracinėje duomenų bazėje apie darbuotojų efektyvumą ir jų tinkamumą konkrečiam projektui. Vertinimo skalės nėra. Pats darbuotojų sąrašas sudarytas pagal kalbinę grupę. Pagrindinei komandai tėra tik metinis veiklos pokalbis, kuris iki 2009 metų vasaros nesirėmė jokia pagrindu, išskyrus rašytinį kolegų atsiliepimą.

Pokalbio pagrindą sudarydavo atsiliepimai apie atliktas užduotis ir bendravimą su kolegomis, tolimesnių planų ateičiai nebuvo. Pokalbyje taip pat būdavo kalbama apie atlyginimo galimybes. Nors ir neturint aiškaus statistinio vaizdo ir ateities planų, bandoma nustatyti užduotis pagal naujai susikurtą vertinimo formą (žiūrėti priede). Kadangi 2009 metų pavasarį pradėta kurti duomenų bazė dingo pertvarkant serverius, tai ją teks kurti nuo pradžių. O bekuriant, analizuoti pagrindiniais pjūviais.

Nei skalės, nei konkrečių gairių **žmogiškųjų išteklių vidaus pasiūlos nustatymui** nėra. Šioje srityje reikia dirbti ir suformuoti visą procedūrą. Apie atsiradusį rinkamą kandidatą pareiškia arba skyrių vadovai arba projektų direktorius, kuris tuomet ir inicijuoja pokalbį apie numatytą darbuotoją. Pokalbis vyksta pagrinde su žmogiškųjų išteklių vyr. specialiste, kuri gali atsakyti kokie atsiliepimai apie atsirinktą darbuotoją, kokie jo darbo efektyvumo rodikliai, ar darbuotojas gali dirbti visą darbo dieną, kokio lygio jo vienos ar kitos užsienio kalbos žinios, kaip atsakingai darbuotojas sugeba dirbti, koks jo išsilavinimas. Svarbu įsidėmėti, kad nebūtinai būdamas puikus darbuotojas vienur, pasirinktas darbuotojas gali būti toks pat puikus kitur. Gerai dirbančiam portugalui buvo pasiūlytos jaunesniojo projektų vadovo pareigos. Tačiau po 6 mėnesių atsitiko taip, kad vykdant reorganizaciją, darbuotoją, kaip silpniausią grandį toje komandoje, teko atleisti. Kaip sėkmės pavyzdys gali būti kokybės kontrolės skyrius, kuris suformuotas iš buvusiųjų rinkotyros specialistų: darbuotojai dirba pusantrų metų ir jų darbo efektyvumu patenkinti visi susiję skyriai. Yra idėja iš vidinių žmogiškųjų išteklių suformuoti specifinį skyrių, kurio darbuotojai galėtų bet kuriuo metu pakeisti susirgusį ar į komandiruotę išvykusį kolegą.

Žmogiškųjų išteklių išorės pasiūlos nustatymui pagrindas rinkotyros specialistams – pagal gyvenimo aprašymą (CV), užsienio kalbos mokėjimo lygį, galimybę dirbti visą ar pusę darbo dienos, projektų vadovams - pagal išsilavinimą ir darbo pobūdį. Vykdančiojo direktoriaus nuomone – įmonė niekada netyrinėdavo žmogiškųjų išteklių pasiūlos rinkoje, nes visada planuoja išteklius pagal gaunamą darbo krūvį.

Prognozių ir grįžtamojo ryšio (padarinių) lyginimo žmogiškųjų išteklių atžvilgiu nėra. Yra tik stebimas istorinis sezoniškumas: minimalus darbo krūvis gruodžio mėnesio pabaiga – sausio mėnuo, liepos pabaiga – rugpjūčio mėnuo. Tačiau 2008 ir 2009 metai visiškai nepakluso šiai taisyklei dėl ekonominės krizės. Sezonas prasidėjo tik gegužės viduryje ir be pertraukų tęsiasi. Remdamiesi šiuo sezoniškumu vadovai planuodavo žmogiškųjų išteklių poreikį, tačiau šiais metais jis buvo toks organiškasis ir nenuspėjamas, kad darbuotojai buvo ne priiminėjami, kaip įprasta, o atleidžiami. Kadangi įmonėje silpnų darbuotojų nėra, teko ieškoti silpniausių tarp stiprių. Į tas pozicijas, kurios

laikiniai atsilaisvino išėjus darbuotojoms motinystės atostogų, buvo vykdomi vidiniai perkėlimai.

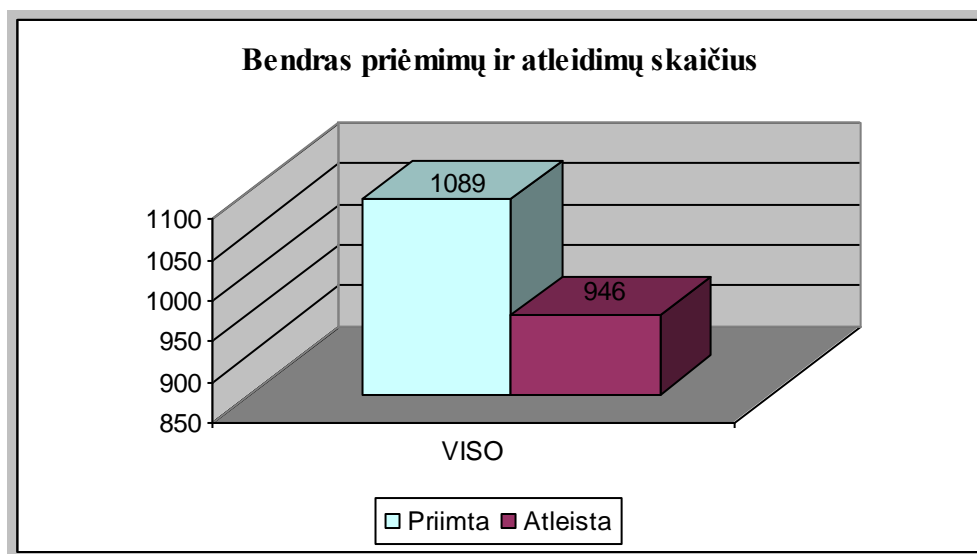
Žmogiškųjų išteklių planų sekantiems metams nėra.

Žmogiškųjų išteklių perteklius per šešerius įmonės veiklos metus buvo tik 2009 metais. Buvo vykdomi tokie metodai, kaip samdymo užšaldymas, išorės pasiūlos atsisakymas, turimų darbuotojų perskirstymas, funkcijų perskirstymas, atostogų skatinimas, darbas ne visą darbo dieną, laikini darbuotojai, laikinas nedarbas, atleidimas, dalinai ir išdarbinimo paslaugos.

3.4. Žmogiškųjų išteklių kaitos įvertinimas

Kiekybiniai tyrimai žmogiškųjų išteklių planavime bus praktiškai taikomi ir aptariame šiame darbo skyrelyje, vadovaujantis šio darbo 31-33 puslapiuose pateiktais matavimo metodų rodikliais.

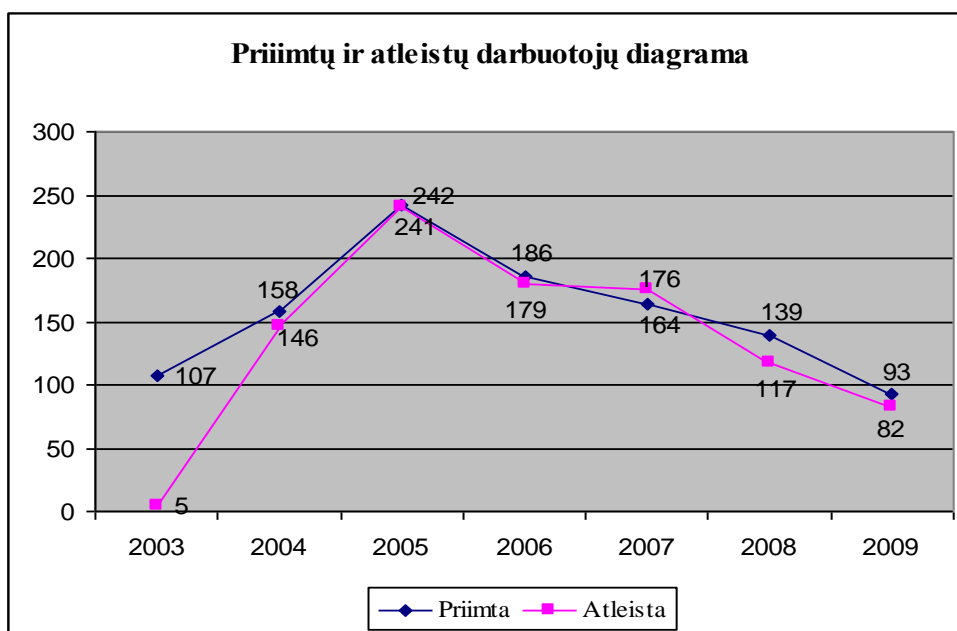
Lyginamas bendras priėmimų ir atleidimų skaičius per 6 metus.



3.5. pav. Bendras priėmimų ir atleidimų skaičius per 6 metus

Bendras kaitos procentas per 6 įmonės veiklos metus yra 86,86%. Toks procentas rodo, kad kaita įmonėje įprastas reiškinys. Keista atrodo tai, jog plečiantis įmonei vis dėlto yra didelė kaita.

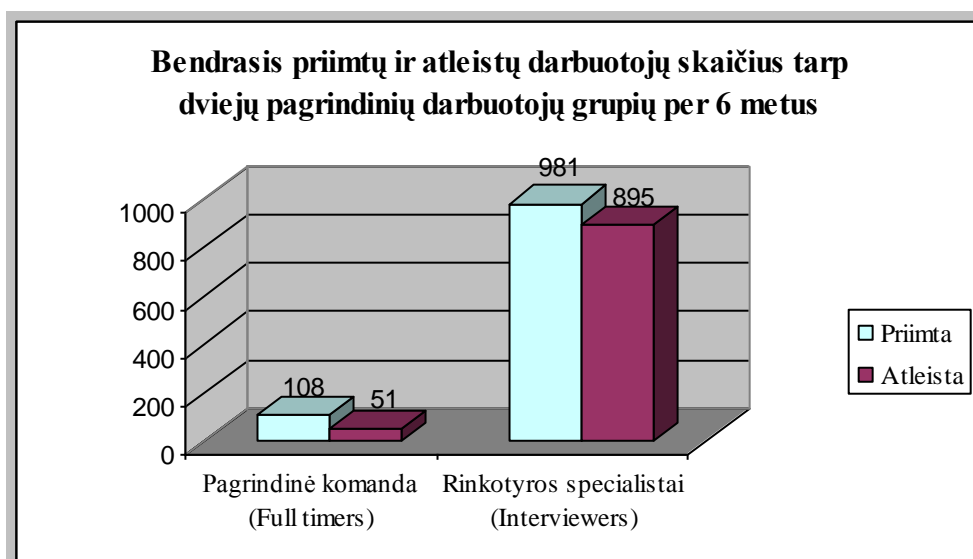
Toliau lyginamas bendras priėmimų-atleidimų skaičius kiekvienais metais.



3.6. pav. Priėmimų ir atleidimų per 6 metus diagrama

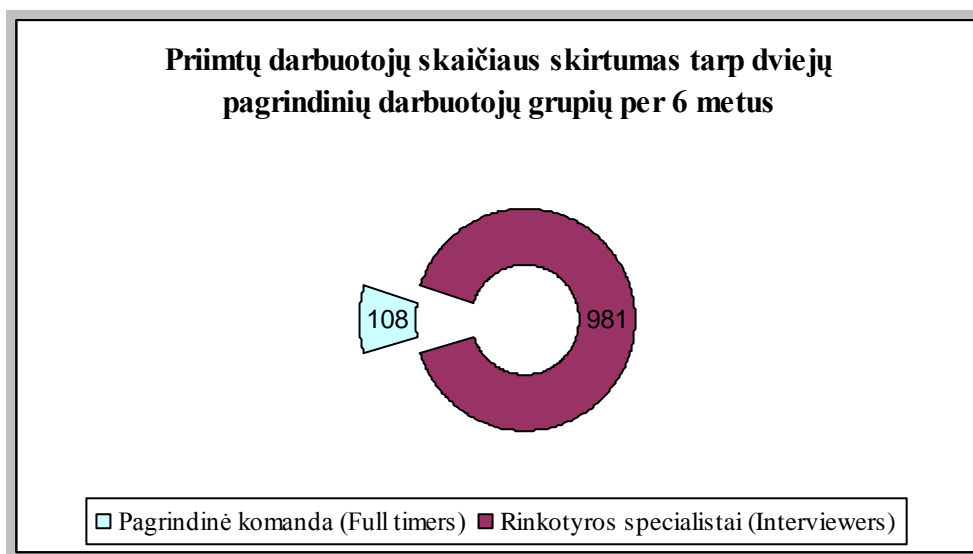
3.6. paveiksle matyti, kad įmonė pirmaisiais metais įdarbina vis daugiau darbuotojų, bet kartu panašų skaičių ir atleidžia. Čia matome faktus, patvirtinančius interviu metu gautą informaciją, kad įmonė dirba projektinės veiklos pagrindu, vis renkasi naujus darbuotojus konkrečiam projektui įvykdyti. Po ketverių metų tiek įdarbinamųjų, tiek atleidžiamųjų skaičius mažėja. Priežastys gali būti kelios: mažiau užsakymų, jau renkama stabilesnė komanda, joje lieka dirbti tik stipriausieji ir tie, kuriems tinka darbo pobūdis. 2009 metai išsiskiria žymiai mažesniais priimtų ir atleistų darbuotojų skaičiais nei bet kurie kiti. Taip atsispindi ekonominė krizė įmonės žmogiškųjų išteklių planavimui: jų priėmimui ir atleidimui.

Lyginamas bendrasis priimtų ir atleistų darbuotojų skaičius tarp pagrindinės komandos ir rinkotyros specialistų per 6 metus.



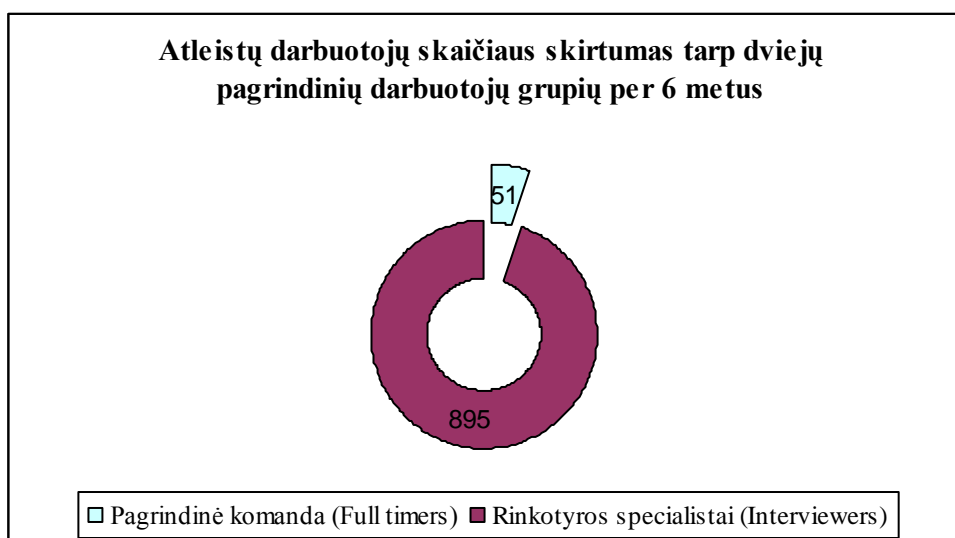
3.7.pav. Priėmimų ir atleidimų per 6 metus diagrama tarp dviejų pagrindinių darbuotojų grupių

Dvi pagrindinės darbuotojų grupės: skambučių centras, kur pagrindą sudaro rinkotyros specialistai ir pagrindinė komanda, kur pagrindą sudaro informacinių technologijų specialistai ir projektų vadovai. Jei pagrindinė komanda per 6 metus pasikeitė 47%, tai skambučių centre pokyčiai žmogiškųjų išteklių srityje - 91% .



3.8.pav. Priimtų darbuotojų skaičiaus skirtumas tarp pagrindinės komandos ir rinkotyros specialistų per 6 metus.

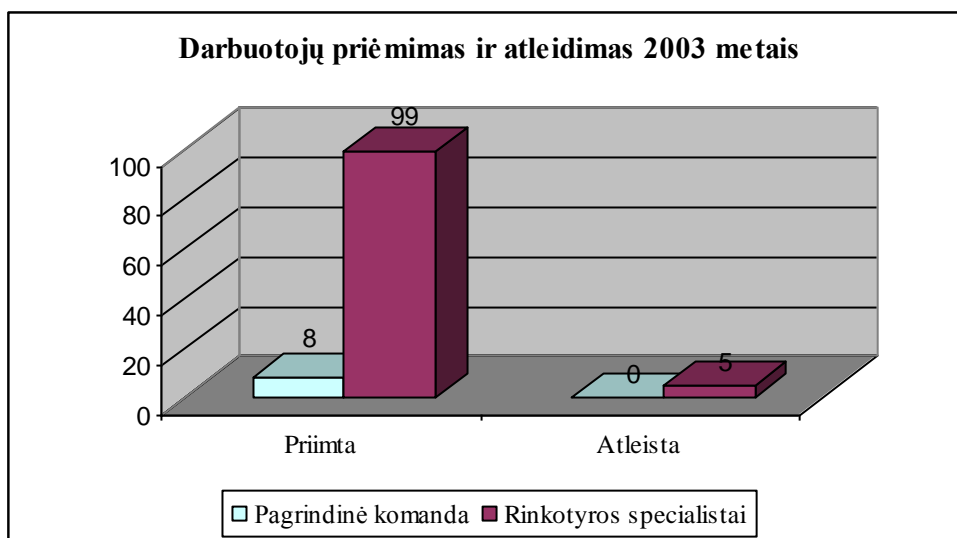
Iš 3.8. pav. matyti, kad darbuotojai, priimtieji į pagrindinę komandą per tuos 6 metus sudaro tik 11%, likusius 89% sudaro rinkotyros specialistai.



3.9. Atleistų darbuotojų skaičiaus skirtumas tarp pagrindinės komandos ir rinkotyros specialistų per 6 metus.

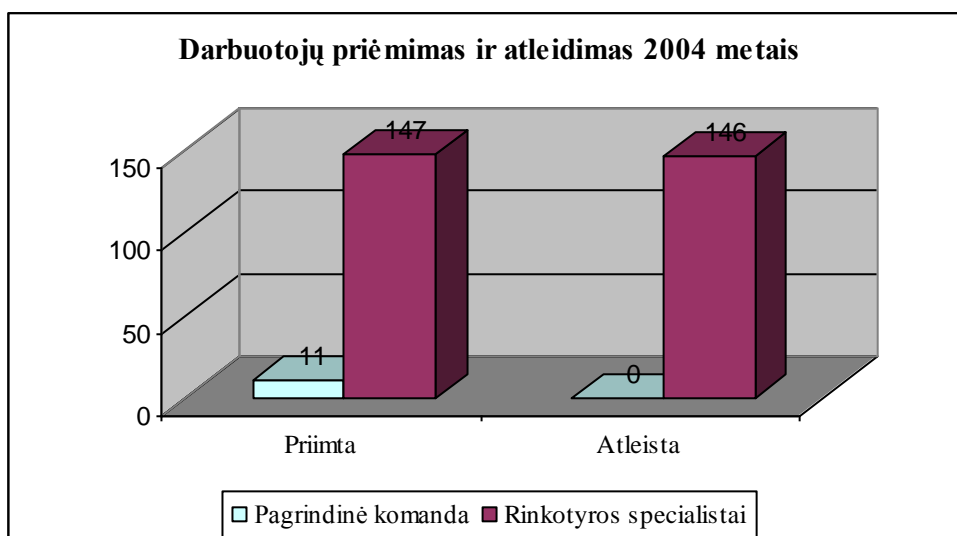
Tuo tarpu iš 3.9. pav. matyti, kad atleistųjų tarpe šis skirtumas dar didesnis: atleistieji iš pagrindinės komandos per tuos 6 metus sudaro tik 5,7 % lyginant su rinkotyros specialistais, kurie sudaro 94,3 %.

Toliau darbe lyginamas pagrindinės komandos ir rinkotyros specialistų priėmimų ir atleidimų skaičius kiekvienais metais.



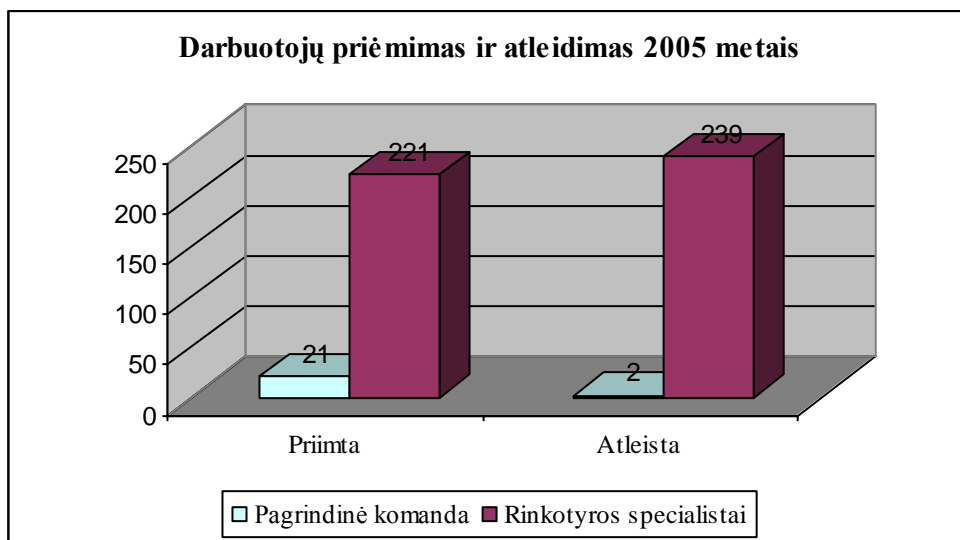
3.10. pav. Priėmimų ir atleidimų per 2003 metus diagrama tarp dviejų pagrindinių darbuotojų grupių

Iš 3.10. pav. pateiktų skaičių matyti, kad įmonė augo, įdarbino 107 darbuotojus. Pagrindinė komanda 2003 metais liko tokia pati, o rinkotyros specialistų sumažėjo 5%.



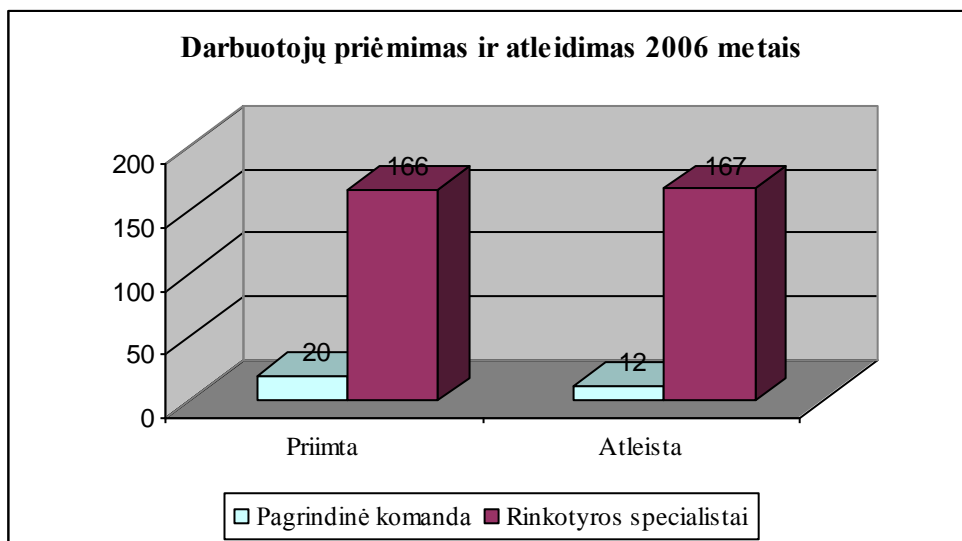
3.11. pav. Priėmimų ir atleidimų per 2004 metus diagrama tarp dviejų pagrindinių darbuotojų grupių

Antraisiais įmonės veiklos metais įdarbinta dar 11 pagrindinė komandos darbuotojų, neatleistas nei vienas. Rinkotyros specialistų rodikliai visai kitokie: priėmimų ir atleidimų santykis 99,3 %, atleista tik vienu darbuotoju mažiau nei priimta. Vadinasi, darbuotojai priimti laikinam darbui. Galima prielaida, kad likęs dirbti darbuotojas iš 147 specialistų buvo pats geriausias darbuotojas.



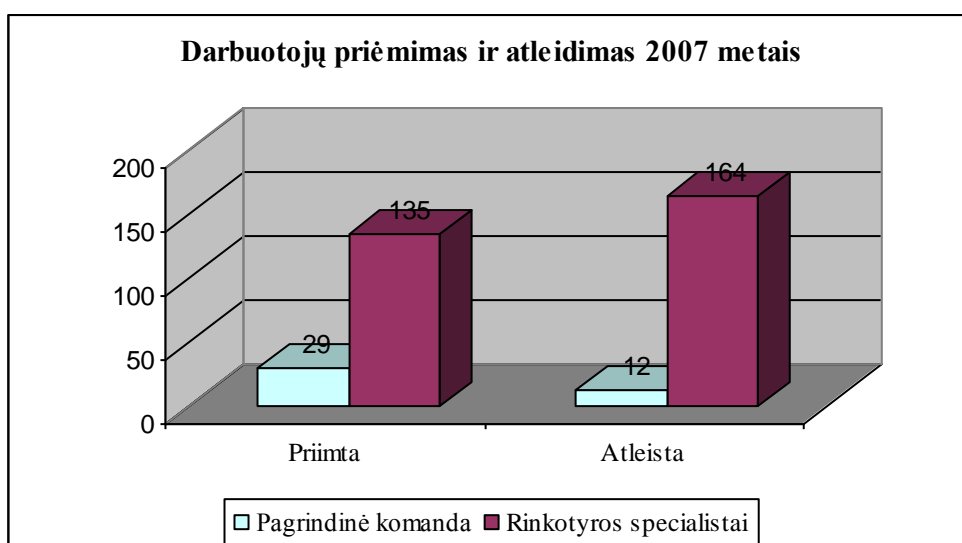
3.12. pav. Priėmimų ir atleidimų per 2005 metus diagrama tarp dviejų pagrindinių darbuotojų grupių

Trečiaisiais įmonės veiklos metais įdarbinamųjų skaičius gerokai šoktelėjo: pagrindinei komandai samdoma dar 21 darbuotojas, rinkotyros specialistų - 221. Šiais metais vyksta aktyvesni atleidimai: iš pagrindinės komandos atleidžiami 2, kai įdarbinama 21, o rinkotyros specialistų atleidžiama aštuoniolika daugiau nei priimta šiais metais, kai atleidžiami 239, o įdarbinama 221 - jų atleidimai sudaro 108,1%. Toks skaičius gali rodyti, kad sumažėjo projektų, specialistai, kaip laikini darbuotojai, tapo nereikalingi, nuolatinė jų komanda kol kas neformuojama.



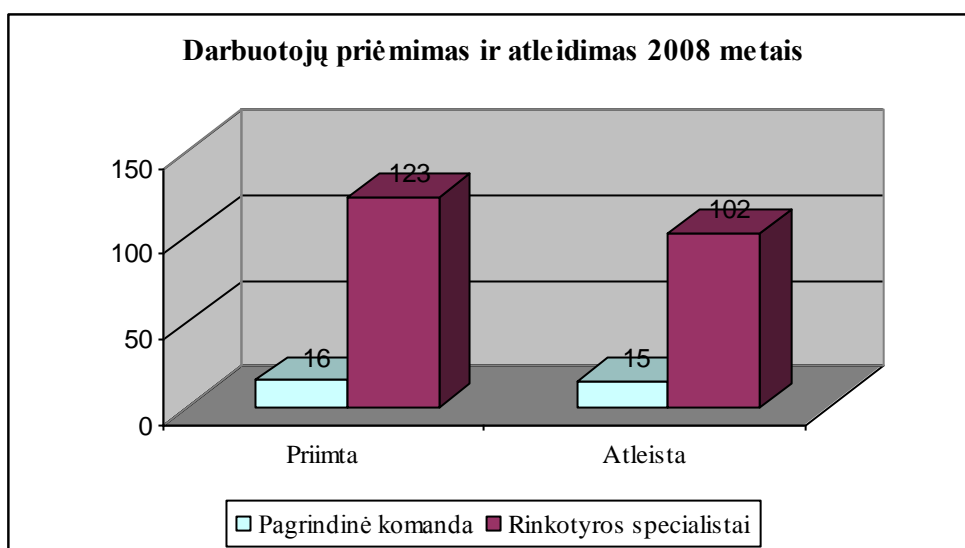
3.13. pav. Priėmimų ir atleidimų per 2006 metus diagrama tarp dviejų pagrindinių darbuotojų grupių

Ketvirtaisiais įmonės veiklos metais įdarbinamųjų skaičius auga: pagrindinei komandai samdoma dar 20 darbuotojų, rinkotyros specialistų - 167. Šiais metais vyksta aktyvesni atleidimai: iš pagrindinės komandos atleidžiama 12, kai įdarbinama 20, o rinkotyros specialistų atleidžiama vienu daugiau nei priimta šiais metais santykiu 167 prie 166. Taigi, pagrindinėje komandoje vyksta pirmieji dideli atleidimai, sudarantys 60% darbuotojų kaitos pagrindinėje komandoje. Būtent šiais metais pagrindinėje komandoje dirbę programuotojai nusprendė išeiti dėl karjeros galimybių nebuvimo, per mažo jų manymu atlyginimo ir funkcijų, kurios neleidžia tobulėti profesinėje veikloje. Ši situacija išaiškėjo interviu metu su vadovais klausinėjant apie išėjimo priežasčių analizę (žr. 68 p). Rinkotyros specialistų priėmimų ir atleidimų santykis 100,6 %: atleista vienu darbuotoju daugiau nei priimta. Vadinasi, šioje komandoje darbuotojai vėl priimti laikinam darbui.



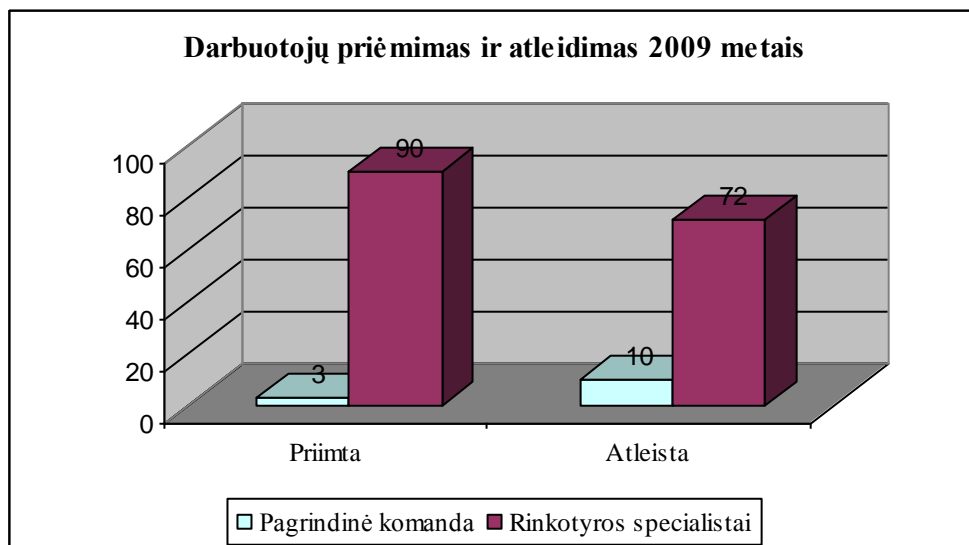
3.14. pav. Priėmimų ir atleidimų per 2007 metus diagrama tarp dviejų pagrindinių darbuotojų grupių

Penktaisiais įmonės veiklos metais įdarbinamųjų skaičius auga toliau: pagrindinei komandai samdomi dar 29 darbuotojai ir 164 rinkotyros specialistai. Šiais metais vyksta aktyvesni atleidimai: iš pagrindinės komandos atleidžiama 12, kai įdarbinama 29, o rinkotyros specialistų atleidžiama dvidešimt devyniais daugiau nei priimta šiais metais santykiu 135 prie 164. Kaip ir 2006 metais, pagrindinėje komandoje vyksta atleidimai, sudarantys 41,3% darbuotojų kaitos pagrindinėje komandoje. Šiais metais pagrindinėje komandoje dirbę programuotojai išsėdinėja toliau išeiti dėl tų pačių priežasčių kaip 2006 metais, kas rodo, kad įmonė neieško galimybių ir būdų juos išlaikyti. Rinkotyros specialistų priėmimų ir atleidimų santykis 121,4 %. Vadinasi, šioje komandoje darbuotojai vėl priimti laikinam darbui, o komanda sparčiai mažinama.



3.15. pav. Priėmimų ir atleidimų per 2008 metus diagrama tarp dviejų pagrindinių darbuotojų grupių

Šeštaisiais įmonės veiklos metais įdarbinamųjų skaičius auga toliau: pagrindinei komandai samdoma dar 16 darbuotojų ir 123 rinkotyros specialistai. Šiais metais atleidimai tarp dviejų komandų sukeičiami vietomis: didesni iš pagrindinės komandos, kai iš 16 naujai priimtų atleidžiama 15, mažesni iš rinkotyros specialistų komandos, kai įdarbinami 123, o atleidžiami 102. Procentine išraiška 2008 metais pagrindinėje komandoje tai sudaro 93,7% iš naujai priimtų, o rinkotyros specialistų komandoje - 82,9%. Priešingai nei visus penkerius metus vietomis susikeitę komandų rodikliai byloja apie tai, kad pagrindinė komanda suformuota, paliekami geriausieji, o iš rinkotyros specialistų taip pat bandoma suformuoti stipri nuolatinė komanda.



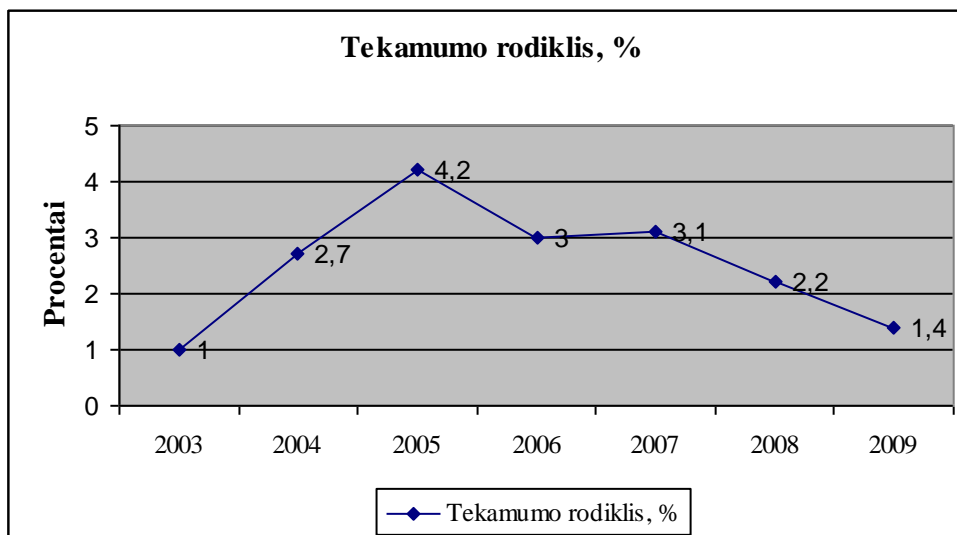
3.16. pav. Priėmimų ir atleidimų per 2009 metus diagrama tarp dviejų pagrindinių darbuotojų grupių

Septintaisiais įmonės veiklos metais įdarbinamųjų skaičius sumažėja kaip niekad per visus įmonės veiklos metus: pagrindinei komandai samdomi tik 3 darbuotojai ir 90 rinkotyros specialistų. Šiais metais atleidimai iš pagrindinės komandos sudaro 18%, kai naujai priimami 3, o atleidžiami 10, iš rinkotyros specialistų komandos – 80%, kai įdarbinami 90, o atleidžiami 72. Rodikliai rodo, kad mažinama pagrindinė darbuotojų komanda, intensyviai formuojama nuolatinė aukštos kvalifikacijos rinkotyros specialistų komanda. Pagrindinės komandos mažinimui turėjo įtakos ir ekonominė krizė, ir darbo apimčių įmonėje ženklus sumažėjimas.

Panaudojus analizę ir formules, , darbuotojų priėmimų – atleidimų srautams per pastaruosius šešerius metus apskaičiuoti (žr. 31-33 p.), gauti rodikliai, kurie parodo kaip kito darbuotojų skaičius visoje įmonėje, taip pat kokia proporcija šis skaičius keitėsi tarp nuolatos dirbančiųjų ir laikinai dirbančiųjų, kaip svyrudavo paklausa abiem pagrindinėms darbuotojų grupėms. Analizės rodikliai gali būti gairėmis prognozuoti žmogiškųjų išteklių poreikį ateičiai.

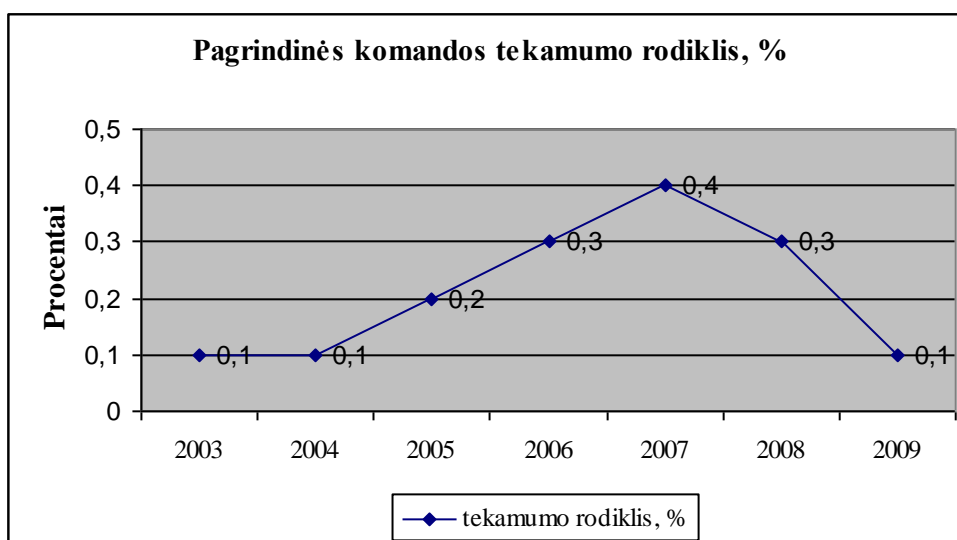
Tekamumo rodikliai

Tokie matematiniai žmogiškųjų išteklių paklausos metodai kaip kasmetinis darbo jėgos tekamumo rodiklis, pastovumo rodiklis, surašymo metodas, papildomas poreikis, potencialaus rezervo formavimas tyrime bus taikomi autoriaus apskaičiuotiems įmonės rodikliams, kad atlikti išsamų statistinį tyrimą. Skaičiuojant šiuos rodiklius, vadovautasi aptartomis mokslininkų siūlomomis formulėmis (žr.31-33 p.).



3.17. pav. Bendras tekamumo rodiklis per 2003-2009 metus

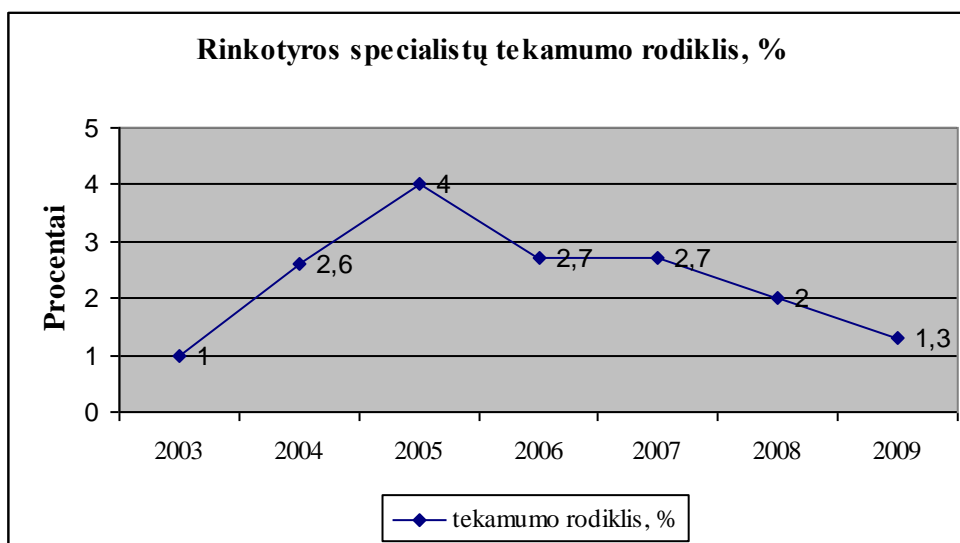
Tekamumo rodiklis skaičiuotas sudedant visų priimtų ir atleistų darbuotojų skaičių per metus, dalinant jį iš vidutinio darbuotojų skaičiaus įmonėje ir dauginant iš 100%. Iš 3.17. pav. matyti, jog tekamumas kilo nuo pat pirmų iki trečių įmonės veiklos metų. Tai rodo, kad įmonė formavosi, keitėsi, ieškojo tinkamų darbuotojų, o pastarieji tinkamos jiems įmonės. Esant didelei darbuotojų paklausai, augant ekonomikai šalyje ir Europoje darbuotojai migravo, todėl rodiklis gerokai didesnis nei smunkant ekonomikai, augant krizei, mažėjant darbo vietų pasiūlai.



3.18. pav. Pagrindinės komandos tekamumo rodiklis per 2003-2009 metus

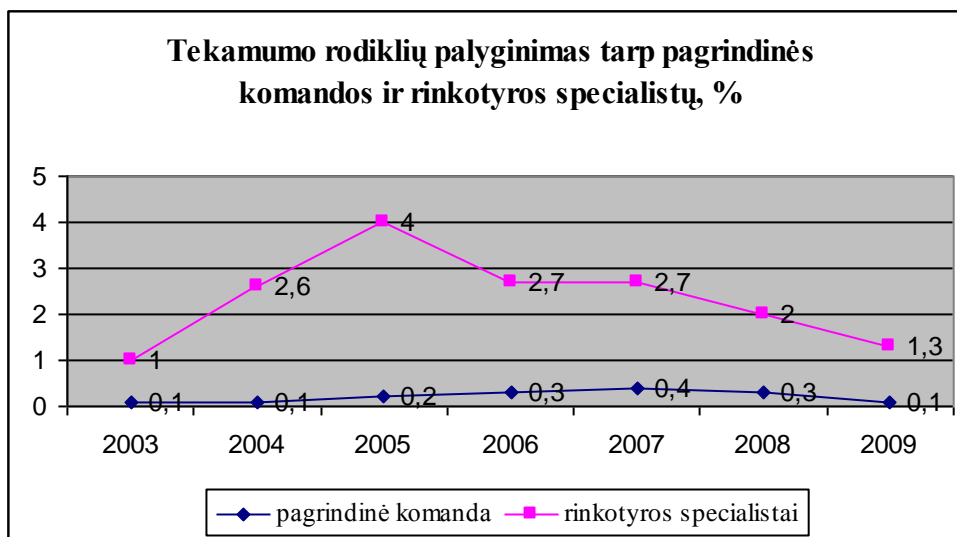
Iš 3.18. pav. matyti, jog pagrindinės komandos tekamumas pasiekė piką 2007 metais, kai informacinių technologijų specialistai, projektų vadovai galėjo gauti geresnius finansinius pasiūlymus ir karjeros galimybes iš kitų įmonių. 2008 metais jis smuko, o 2009

– nukrito iki 0,1%. Darbuotojų sprendimą keisti įmonę sustabdė kritusi specialistų paklausa rinkoje, nes daugelis įmonių dėl ekonominės krizės, sustabdė samdą iš išorės, mažino etatus, atleidinėjo darbuotojus.



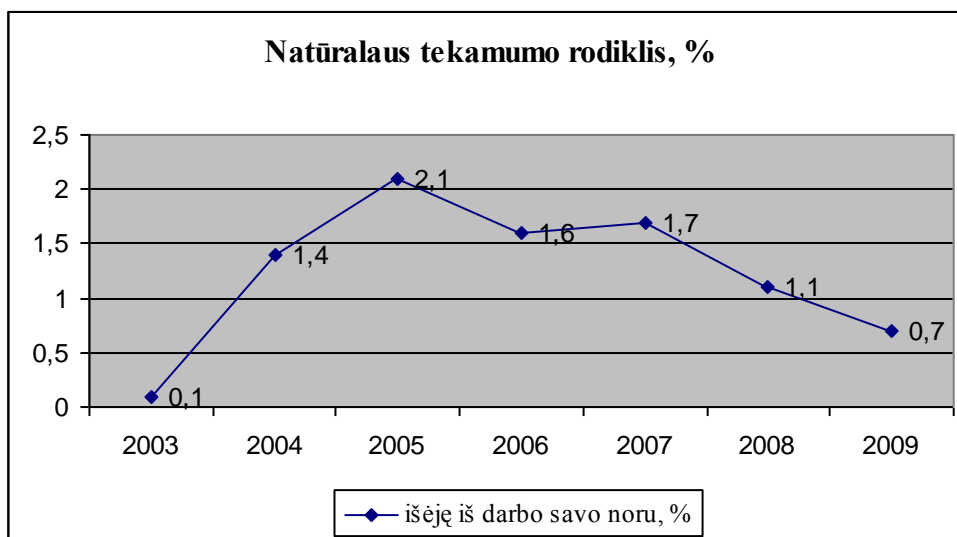
3.19. pav. Rinkotyros specialistų komandos tekamumo rodiklis per 2003-2009 metus

Iš 3.19. pav. matyti, jog rinkotyros specialistų komandos tekamumas pasiekė piką 2005 metais. Tuo metu rinkoje buvo didelė paklausa darbuotojų, mokančių užsienio kalbas, besikuriančios įmonės taip pat ieškojo darbuotojų ir dažnai skelbimuose atsirasdavo frazė „gali būti studentas(-ė)“. Kadangi šią darbuotojų kategoriją įmonėje sudarė studentai, jų paieškos geriau mokamo darbo, palankesnio požiūrio į studentą visiškai suprantamos. 2008 metais tekamumas gerokai smuko palyginus su 2005 metais, o 2009 – nukrito iki 1,3% - beveik tokio, koks buvo pirmaisiais įmonės veiklos metais. Darbuotojų sprendimą keisti įmonę, kaip ir pagrindinės komandos darbuotojų, sustabdė kritusi specialistų paklausa rinkoje, nes daugelis įmonių dėl ekonominės krizės, sustabdė samdą iš išorės, mažino etatus, atleidinėjo darbuotojus. Dar sunkiau įsidarbinti studentui, neturinčiam praktikos ir nebūnant aukštos kvalifikacijos specialistu.



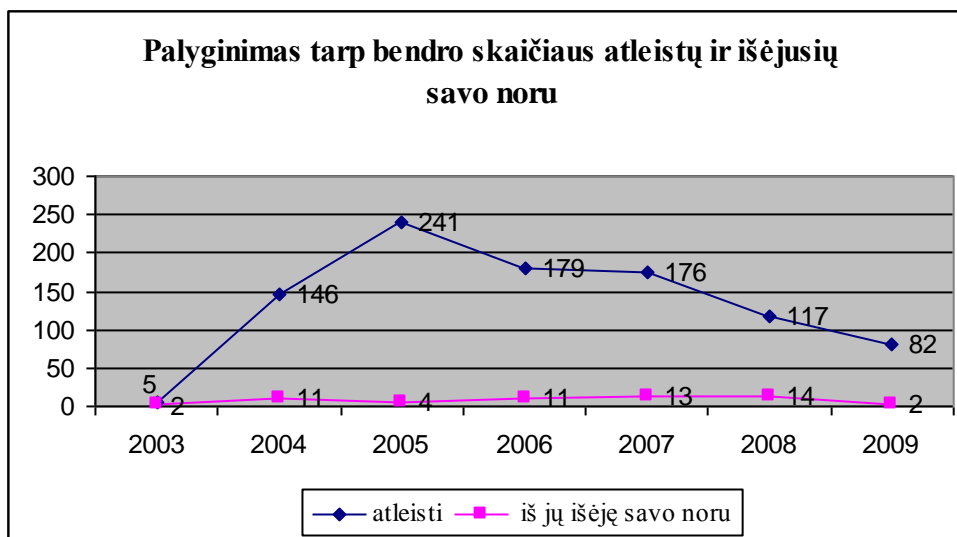
3.20. pav. Tekamumo rodiklių palyginimas tarp dviejų pagrindinių komandų tekamumo rodiklis per 2003-2009 metus

Iš 3.20. pav. matyti, jog rinkotyros specialistų komandos tekamumas pasiekė piką 2005 metais, o pagrindinės komandos – 2007 metais. Tai priklausė nuo darbuotojų specializacijos - ar ji tuo metu paklausė rinkoje ir nuo įmonės planų turėti stabilią ar tik laikiną komandą. Didelis skirtumas tarp šių komandų rodiklių yra dėl veiklos ir funkcijų, atliekamų įmonėje: vienos turėjo būti vykdomos nuolat, tobulinamos ir keičiamos, kitos turėjo pasižymėti lankstumu ir darbo efektyvumu, bet ne ilgalaikiškumu.



3.21. pav. Išėjusių iš darbo savo noru rodiklis per 2003-2009 metus

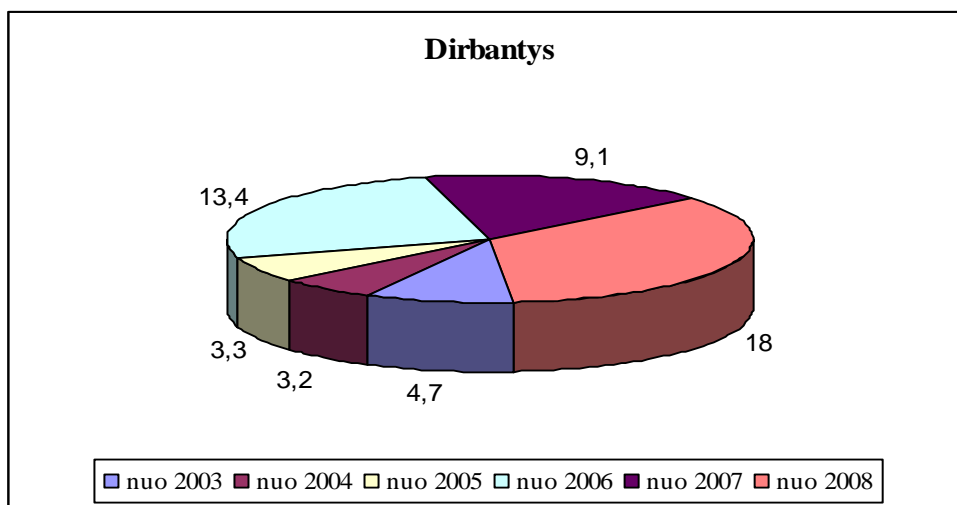
3.21. pav. 2005 ir 2007 metų rodikliai tik patvirtina tiesą, kad atleidimai (2,1% iš 4 % 2005 metais ir 1,7% iš 2,7%) buvo savo noru, vadinasi, patys darbuotojai būtent tais metais norėjo išeiti, radę patrauklesnius darbo pasiūlymus.



3.22. pav. Palyginimas tarp bendro skaičiaus atleistųjų ir išėjusiųjų savo noru

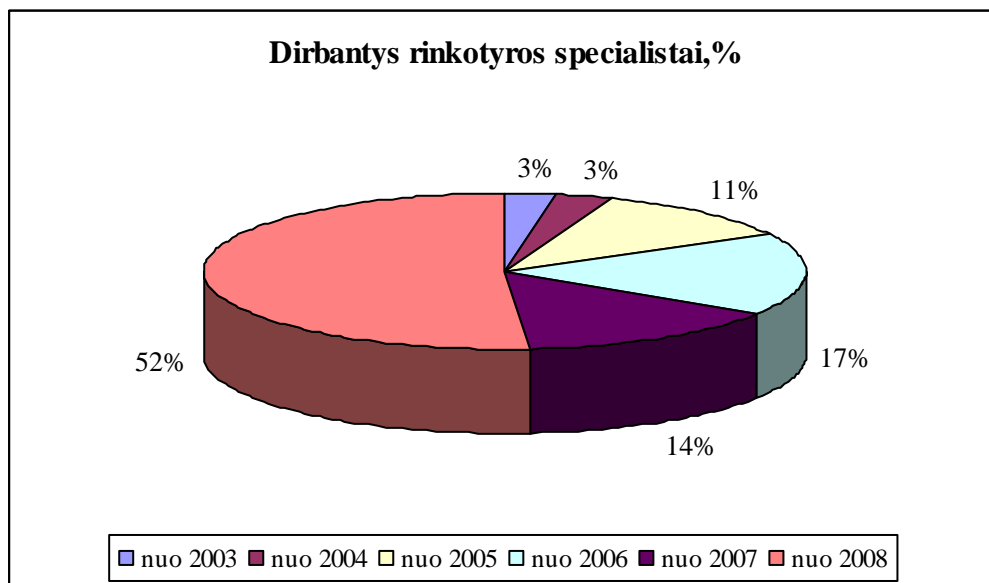
Kaip matyti 3.22. pav. išėjusieji savo noru sudaro tik mažą dalį atleistųjų. Todėl tikslinga būtų manyti, kad didžiausia tekamumo priežastis – laikinas įdarbinimas konkrečioms projektams įvykdyti.

Pastovumo rodikliai



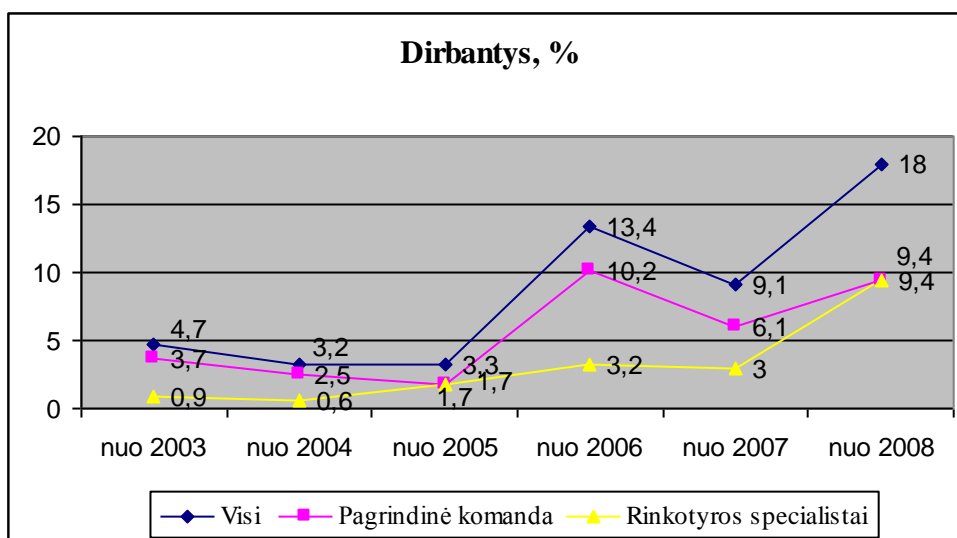
3.23. pav. Darbo stažas įmonėje

Kaip matyti iš 3.23. pav., dirbantieji įmonėje nuo pirmųjų jos metų sudaro tik 4,7%, nuo antrųjų – 3,2%, nuo trečiųjų – 3,3%, nuo ketvirtųjų – 13,4%, nuo penktųjų - 9,1%, o nuo šeštųjų – 18%. Paskutiniai treji metai rodo, kad darbuotojai randa savo sritį, mato ateitį įmonėje. Svarbu, jog yra darbuotojų, dirbančių nuo įmonės įsteigimo – tai didelis lojalumo įmonei įrodymas. Galima teikti, kad įmonė turi pasiruošusi tam tikrą dalį labai kvalifikuotų specialistų.



3.24. pav. Rinkotyros specialistų darbo stažas įmonėje

Kaip matyti iš 3.24. pav., dirbančiųjų įmonėje rinkotyros specialistų stažo vidurkis nuo pirmųjų jos metų sudaro tik 3%, nuo antrųjų – 3%, nuo trečiųjų – 11%, nuo ketvirtųjų – 17%, nuo penktųjų - 14%, o nuo šeštųjų – 52%. Paskutiniai treji metai rodo, kad formuojama stabili komanda. Ir šioje komandoje yra darbuotojų, dirbančių nuo įmonės įsteigimo – tai didelis lojalumo įmonei įrodymas. Abiejose komandose įmonė turi pasiruošusi tam tikrą dalį labai kvalifikuotų specialistų, įgijusių reikalingą darbinę patirtį būtent šioje įmonėje.



3.25. pav. Palyginimas tarp pagrindinės komandos, rinkotyros specialistų komandos ir bendro darbo stažo įmonėje abiejų komandų kartu

Kaip matyti iš 3.25. pav., dirbančiųjų įmonėje stažo vidurkis bendroje tendencijoje labiau sutampa su pagrindinės komandos darbuotojų. Rinkotyros specialistai sudaro gerokai mažesnę dalį. Įdomus pastebėjimas 2005 metais: nors rinkotyros specialistų tekamumas 2005 metais buvo didžiausias, darbuotojų, likusių dirbti įmonėje, abiejų komandų skaičius yra tas pats. Toks pat skaičių sutapimas ir 2009 metais, kuomet abiejose komandose paliekami tik stipriausieji. Įmonės vadovai, pasinaudodami situacija rinkoje, atliko įmonės reorganizaciją ir funkcijų perskirstymą. Atsižvelgiant į konkurenciją rinkoje, sumažėjusį konkurentų verslo agresyvumą, ruošiamą kvalifikuotų darbuotojų komanda ateičiai. Išeinančiuosius verta suskirstyti pagal išdirbtą laiką kuo mažesniais periodais ir pagal grupes, kurioms jie priklausė darbovietėje.

Ši praktinė statistinė analizė patvirtina šio darbo 36 puslapyje pateiktą Armstrong M. teoriją, kad dirbančiųjų visą darbo dieną tekamumas/kaita gali būti mažesnis(-ė), nei ne visą darbo dieną darbuotojų.

Surašymo metodas

Skirtingai nei rinkotyros specialistai, pagrindinės komandos darbuotojai mažai migruoja, dirba stabiliai, nors jų darbas dalinai taip pat priklausomas nuo projektų. 2008 metais iš įmonės išėjo du darbuotojai, kurie sudarė pačių pirmųjų darbuotojų branduolį. Konkreti duomenų bazė apie išėjimus iš įmonės neformuota. Surašymo metodą būtų įmanoma atlikti, jei rankiniu būdu suvestume visų 946 išėjusiųjų darbuotojų asmens bylų duomenis, fiksuodami kada jie buvo įdarbinti ir kada paliko įmonę. Būtent tokį punktą įtraukti į informacinių technologijų užduotis, formuojant ir tobulinant žmogiškųjų išteklių duomenų bazę informacinių sistemų modulyje. Dabar įmonė neturi tokio svarbaus rodiklio planavimui kaip darbuotojų laikotarpio trukmė dirbant įmonėje, ją šio darbo autorius tik paskaičiavo likusiems įmonėje dirbti darbuotojams.

Papildomas poreikis

Kiekvienoje grupėje vyksta pokyčiai: ateina ir išeina darbuotojai, pereina į kitus skyrius ar pareigas. Tuomet atsiranda papildomas darbuotojų poreikis. Išėjus darbuotojui, reikalinga vadovų ekspertų sprendimas ką skirti į laisvas pareigas. Taip susidaro dalinis papildomas poreikis (žr. 33 p.). Jei darbuotojai pereina į aukštesnes pareigas susidaro viseto papildomas poreikis. Tokiu atveju, jei atsiranda laisvos kurios nors vadovaujančios

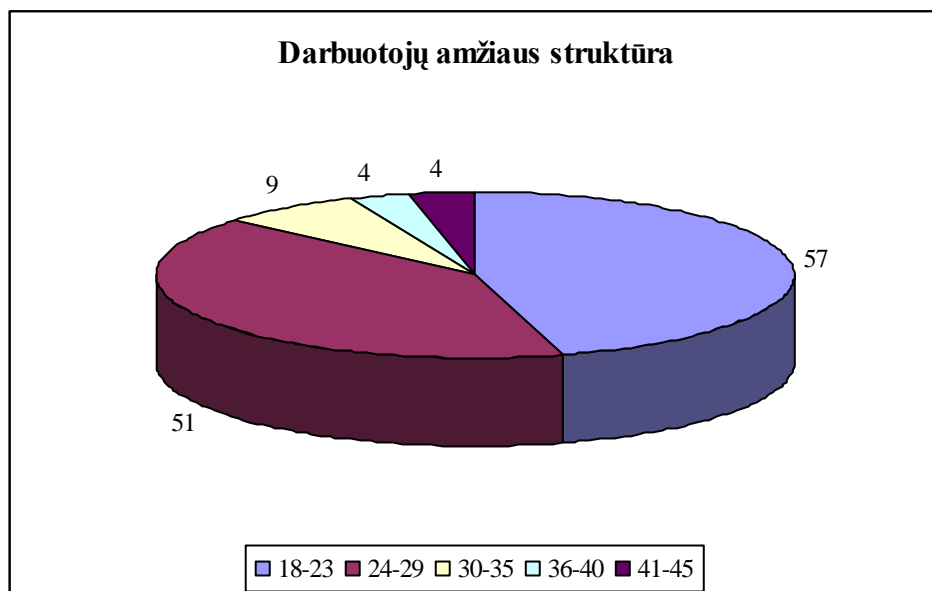
pareigos, vadovų ekspertų nuomonė nėra lemiamą, ji yra tik pasiūlymas akcininkams ką skirti į konkrečias vadovaujančias pareigas.

Pastaruosius keletą metų buvo aktualus darbo vietų pokytis dėl pagrindinės veiklos plėtimosi, tačiau jokia žmogiškųjų išteklių analizė konkrečiam poreikiui apskaičiuoti įmonėje nebuvo atliekama. Statistiniai duomenys apie reikalingų darbuotojų skaičių nebuvo fiksuojami. Nors įmonėje naudojamas ekstrapoliacijos metodas, tai yra stebimas ir fiksuojamas projektų sezoniškumas, tačiau šis metodas nepasiteisino 2008 metais ir visiškai neatitiko sezoniškumo kreivių 2009 metais. Šiuo statistiniu metodu įmonės vadovai rėmėsi keletą metų, stebėdami projektų užsakymus ir pagal tai planuodami darbuotojų poreikį. Ramiuoju laikotarpiu buvo ir suplanuojamos darbuotojų atostogos. Būtent 2009 metai itin neapibrėžti dėl sezoniškumo neatitikimo praeitiems šešeriems metams. 2009 metų pavasarį komanda performuota, perskirstytos funkcijos, mažinta, o 2009 metų rudenį neplanuotai ją teko padidinti: tiek dirbančiųjų visą dieną pagrindinę komandą, tiek dirbančiųjų dalį dienos rinkotyros specialistų. Neplanuotam papildomam poreikiui pašalinti ir turėti reikiamą skaičių tinkamos kvalifikacijos darbuotojų užduotims įvykdyti ir projektų tikslams pasiekti darbuotojai samdyti iš išorės. Šis faktas rodo, kad šiuo metu papildomas žmogiškųjų išteklių poreikis galėjo būti prognozuotas atliekant trumpalaikį planavimą. Taip būtų sudarytas laukiančiųjų specialistų rezervas – tai palengvintų skubotos paieškos ir įdarbinimo procedūrą, pagerintų atrankos proceso kokybę, leistų atsirinkti geriausius iš turimų kandidatų. Laiko atžvilgiu toks išankstinis prognozavimas trumpalaikiam žmogiškųjų išteklių planavimui suteiktų privalumą – jau būtų numatyti ir perspėti kandidatai į darbuotojus kada jie gali būti pageidaujami įmonėje.

Esant stabiliai situacijai rinkoje ir įmonėje, žmogiškųjų išteklių specialistams galima apsirašyti procedūras, kurios gelbsti kasdieniame darbe ir įgyvendinant strateginius planus.

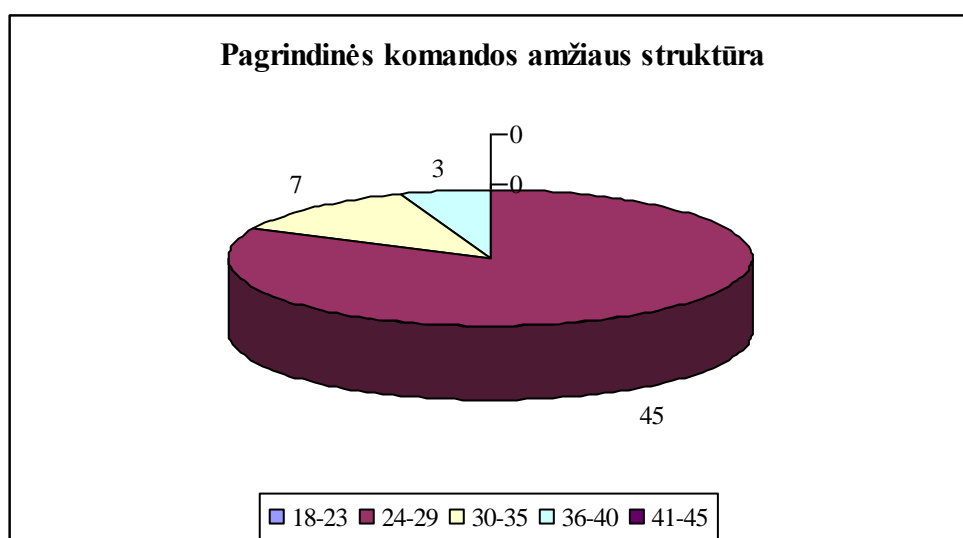
Demografinės priežastys

Ar atsiras darbo vietų dėl demografinių priežasčių – labai svarbus klausimas įmonei. Keičiantis demografinėi padėčiai šalyje, įtaka jaučiama ir įmonėse. Ši įmonė, neturėdama tokios pasiūlos rinkoje įdarbinti reikiamą kiekį specialistų, baigusią studijas, įdarbindavo studentus (kaip minėta šio darbo 20 puslapyje). Pagrindinėje komandoje šiuo metu dirba 55, o rinkotyros specialistų – 70 darbuotojų.



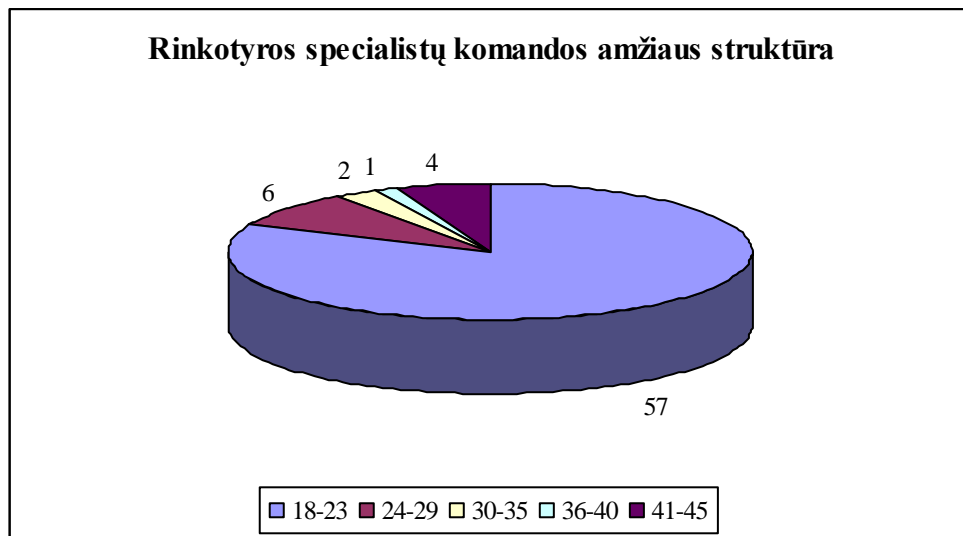
3.26. pav. Darbuotojų amžiaus struktūra

Kaip matyti iš 3.26. pav. iš visų 125 darbuotojų, 18-23 metų amžiaus darbuotojų grupę sudaro 57 darbuotojai, 100% tai rinkotyros specialistai, įmonės mastu jie sudaro 45,6%. Iš visų 125 darbuotojų, 24-29 metų amžiaus darbuotojų grupę sudaro 51 darbuotojas, 88,2% tai pagrindinės komandos darbuotojai, 11,8% - rinkotyros specialistai. 30-35 metų amžiaus darbuotojų grupę sudaro 9 darbuotojai, 77,8% tai pagrindinės komandos darbuotojai, 22,2% - rinkotyros specialistai. 36-40 metų amžiaus darbuotojų grupę sudaro 4 darbuotojai iš 125 esamų, 75% tai pagrindinės komandos darbuotojai, 25% - rinkotyros specialistai. 41-45 metų amžiaus darbuotojų grupę sudaro 4 darbuotojai iš 125 esamų, 100% tai rinkotyros specialistai.



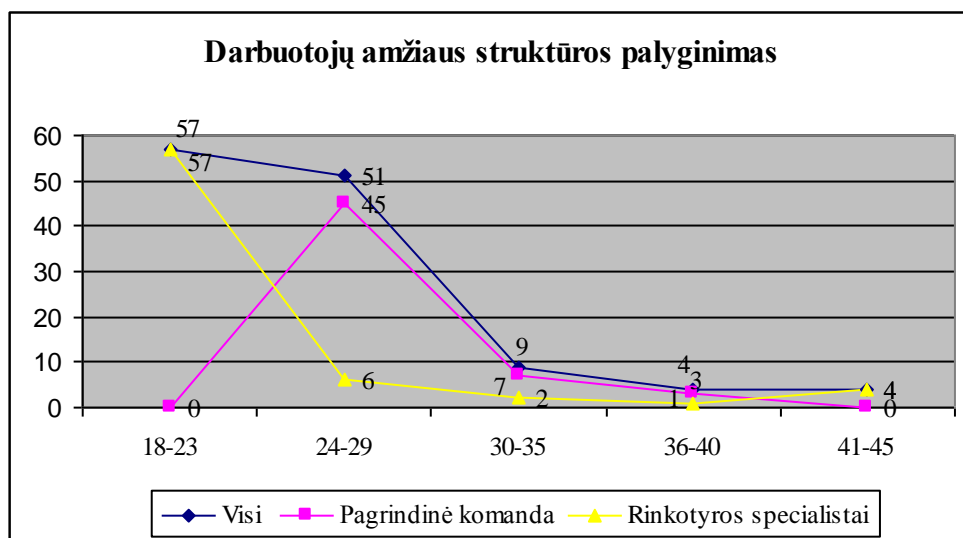
3.27. pav. Pagrindinės komandos darbuotojų amžiaus struktūra

Kaip matyti iš 3.27. pav. pagrindinės komandos darbuotojų amžiaus grupėje dominuoja 24-29 metų amžiaus darbuotojai.



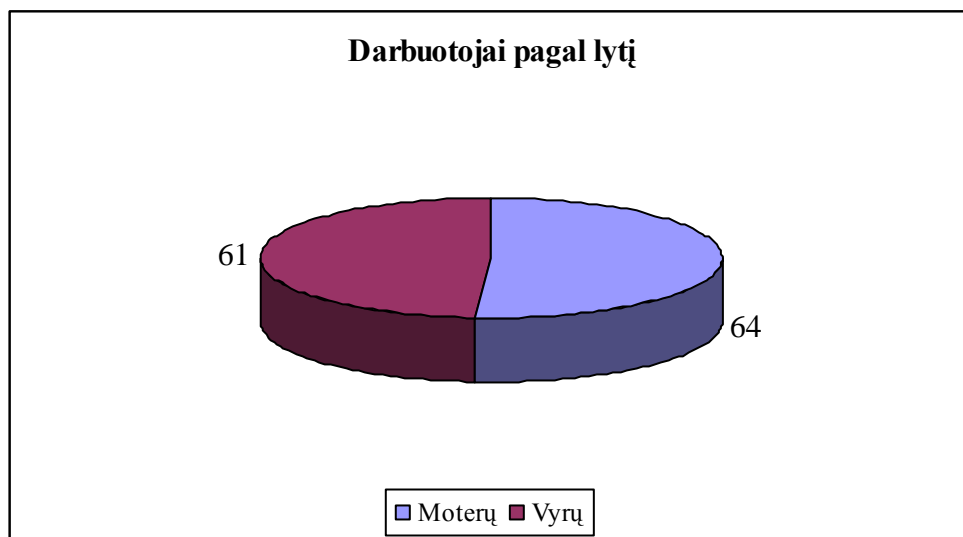
3.28. pav. Rinkotyros specialistų amžiaus struktūra

Kaip matyti iš 3.28. pav. rinkotyros specialistų grupėje dominuoja 18-23 metų amžiaus darbuotojai. Dažniausiai tai - studentai.



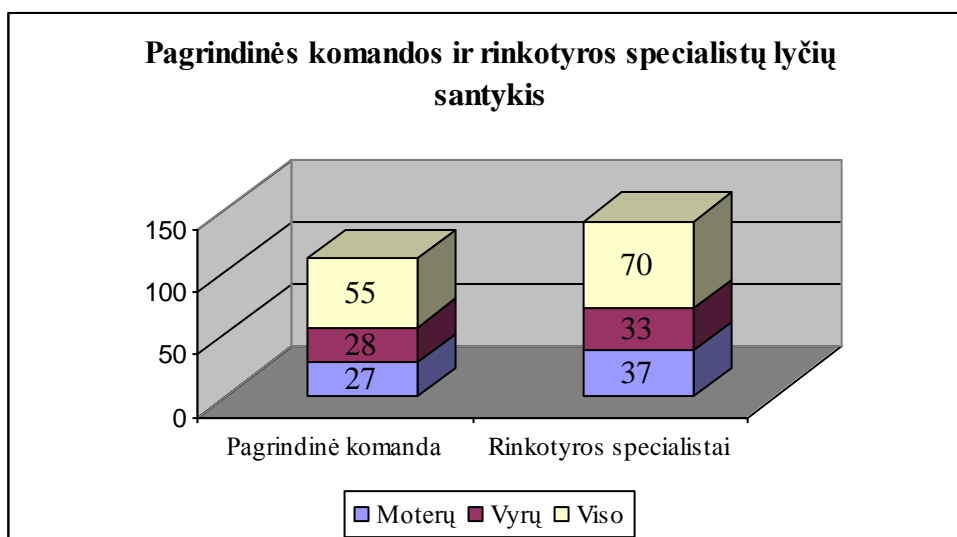
3.29. pav. Darbuotojų amžiaus struktūros palyginimas

Atitinkamai lyginant abi komandas rinkotyros specialistų atžvilgiu dominuoja studentai (18-24 metai), pagrindinėje - studijas baigę darbuotojai (25-29 metai).



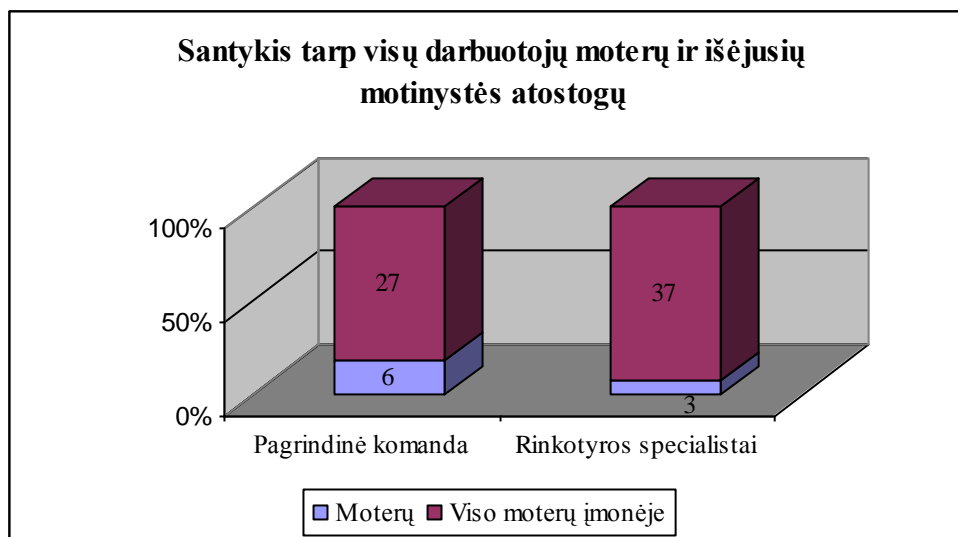
3.30. pav. Darbuotojų palyginimas pagal lytį

Lyginant pagal lytį, įmonėje vyrų (64 darbuotojai) ir moterų (61 darbuotoja) santykis panašus, o tai reiškia, kad atmosfera turi būti harmoninga.



3.31. pav. Abiejų komandų darbuotojų lyčių struktūros palyginimas

Kaip matyti iš 3.31. pav. panašios proporcijos tarp vyrų ir moterų abiejose komandose. Iš pagrindinėje komandoje šiuo metu dirbančių 55 darbuotojų 27 moterys ir 28 vyrai. Iš rinkotyros specialistų komandoje šiuo metu dirbančių 70 žmonių 37 moterys ir 33 vyrai.



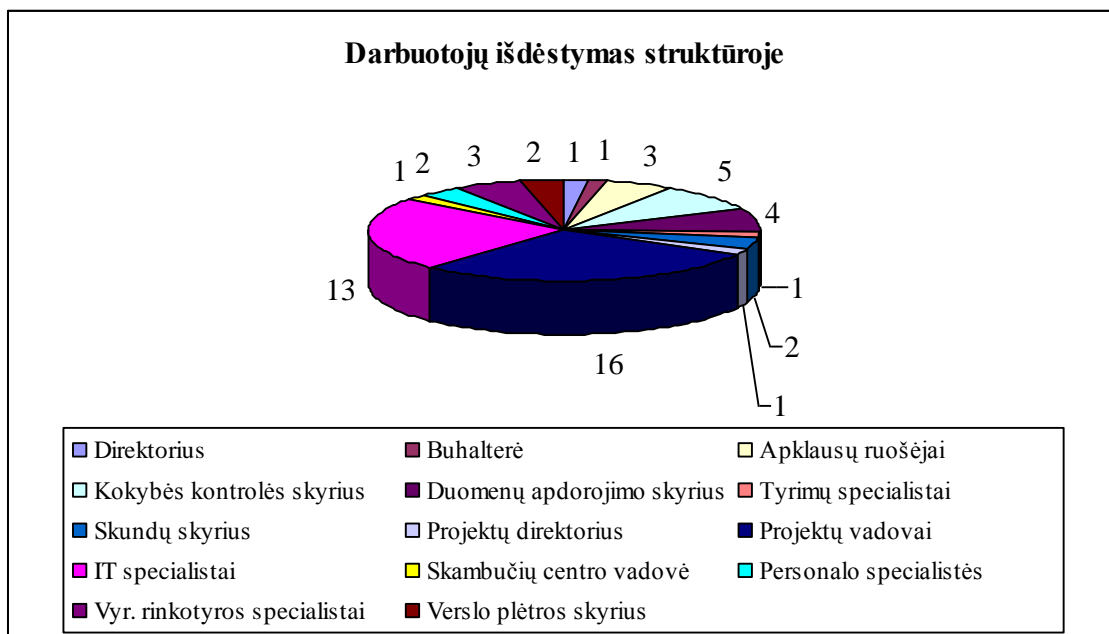
3.32. pav. Santykis tarp moterų ir išėjusių motinystės atostogų

Įmonėje neatlikti skaičiavimai kiek darbuotojų per šešerius metus išeidavo motinystės atostogų. Pastaruoju metu iš pagrindinės komandos motinystės atostogų išėjusių – 6 darbuotojos, iš jų 3 motinystės atostogų išėjo šiemet. Rinkotyros specialistų komandoje motinystės atostogose – 3 darbuotojos. Pagrindinėje komandoje motinystės atostogose esančios sudaro 22,2%, o rinkotyros specialistų – 8,1%, nuo bendro darbuotojų skaičiaus tai sudaro 7,2%.

Taip pat reikia įvertinti, kad pernai metais tėvystės atostogomis (1 mėnesį gimus kūdikiui) pasinaudojo vienas specialistas iš pagrindinės komandos, šiemet – taip pat vienas specialistas iš pagrindinės komandos. Rizika, kad per metus išeis 3-4 darbuotojos motinystės atostogų ir 1-2 tėčiai tėvystės 1 mėnesio atostogų tik didėja, nes šiemet santuoką registravo šeši darbuotojai.

3.5. Turimų žmogiškųjų išteklių įvertinimas

Įvertinant situaciją, kad įmonė tėra vidutinio dydžio ir jos struktūra plokščia, yra galimybės tiek horizontalaus, tiek vertikalaus judėjimo, kuris pateiktas 3.4. pav. (P. 78). Visų specializacijų, tautybių ir įvairias pareigas užimantys darbuotojai turi lygias teises siūlyti jiems priimtina kvalifikacijos kėlimo būdą.



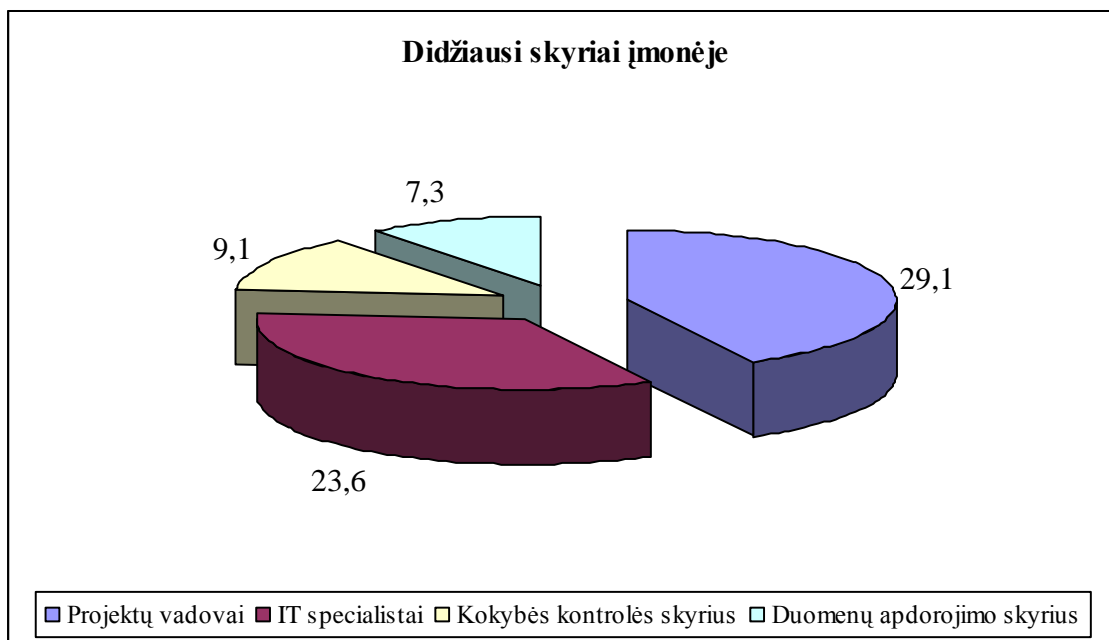
3.33. pav. Darbuotojų išdėstymas struktūroje

Kaip matyti iš 3.33. pav. pateiktos darbuotojų išdėstymo struktūroje schemas, didžiausias skaičius pagrindinėje komandoje dirbančių – projektų vadovai (16), antras pagal dydį – informacinių sistemų specialistai (13), trečias – kokybės kontrolės specialistai (5), ketvirtas – duomenų apdorojimo specialistai (4). Visi kiti skyriai sudaryti tik iš trijų (vyr. rinkotyros specialistai, apklausų ruošėjai), dviejų (žmoniškųjų išteklių specialistės, verslo plėtros skyrius, skundų skyrius) ar vieno (įmonės direktorius, skambučių centro vadovė, buhalterė, projektų direktorius, tyrimų specialistė) darbuotojo.

Čia tyrimu patvirtinamas teiginys, jog projekto vadovas – „geriausiai žinomas vaidmuo ir jam žmogų parinkti lengviausia, nes šiam darbui reikia administracinių gabumų“¹⁶⁴. Mėgstamiausi ir labiausiai vertinami tie projektų vadovai, kurie darbų pradžioje nustato aiškias gaires projekto tikslams pasiekti, kurie bendrauja su komanda, aiškinasi sunkumus ir ieško būdų kaip juos įveikti, reguliuoja projekto vykdymo efektyvumą, pastebi specialistų pastangas ir motyvuoja labiausiai nusipelnčius. Pavyzdys iš spalio mėnesio patirties įmonėje, kai buvo vykdomas stambus projektas. Klientas puikiai žinomas įmonės darbuotojams, darbo stilius ir reikalavimai išlieka panašūs du metus. Įvykdžius didžiąją dalį projekto su Rusija ir Vakarų Europos valstybėmis, projektų vadovai gauna pagrindinių taisyklių pakeitimus iš kliento: keičiama metodologija. Specialistai šokiruoti, pusė laiko, skirta įvykdyti projektui, praėjo. Šioje situacijoje gelbsti tik puikus projekto vadovo derybiniai įgūdžiai su klientu ir sugebėjimas nuteikti komandą, kad ne

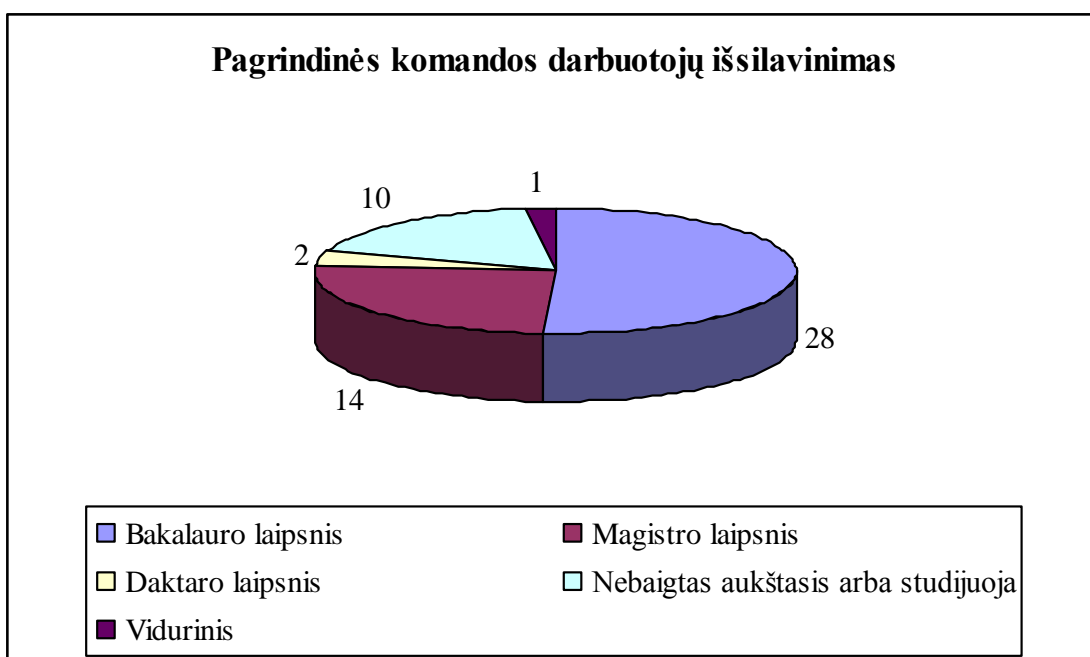
¹⁶⁴ Rosen E.D. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. – SAGE publicationbs, Inc., Vilnius, 2007. – P. 270 – ISBN 978-9955-443-9

viskas, kas įvykdyta bus užbraukiama, tačiau metodiką reikės keisti. Svarbu komandai pateikti projekto metodologiją iš teigiamos pusės ir įtikinti, kad specialistai sugebės viską įvykdyti laiku ir su puikiais rezultatais. Projektų vadovų įtaka galinga ir svarbi visai įmonei. Rinkotyros specialistai jaučiasi saugiai, kai dirba su stipriu projektų vadovu.



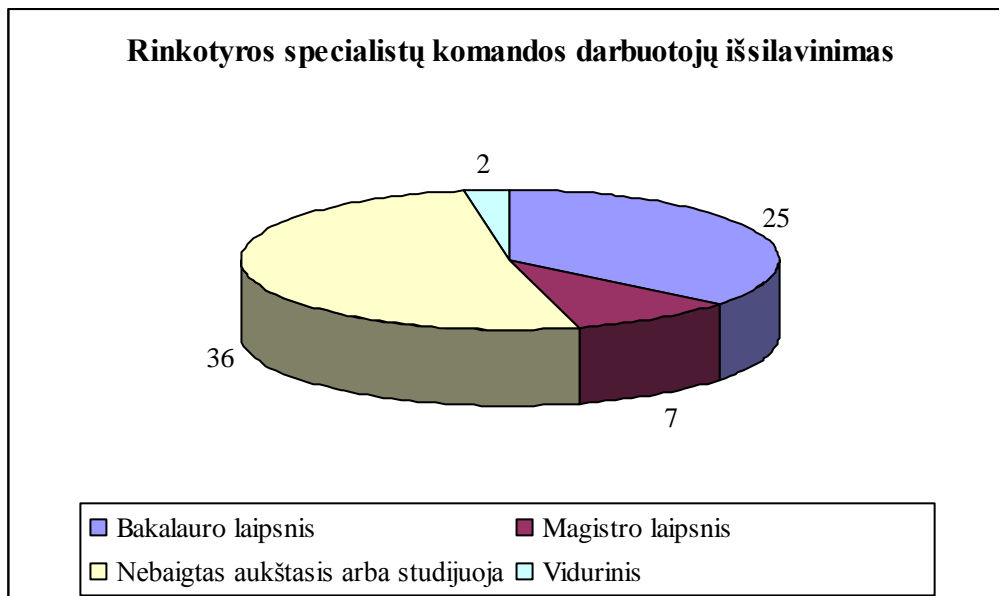
3.34. pav. Skyriai pagal dydį įmonėje

Didžiausi įmonėje skyriai yra: projektų vadovų (29,1%), programuotojų (23,6%), kokybės kontrolės (9,1%) ir duomenų apdorojimo (7,3%). Šie skyriai vykdo pagrindinę aktyviają veiklą, valdo gautus iš klientų projektus, tiksliai suformuoja rinkotyros specialistų komandą projektams įgyvendinti, paskirsto užduotis.



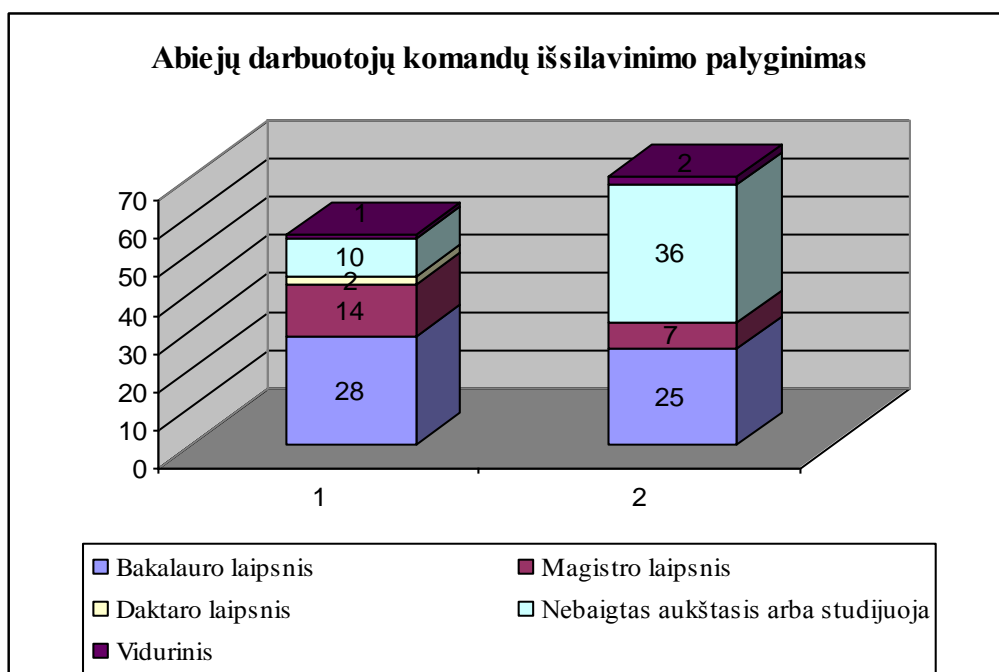
3.35. pav. Pagrindinės komandos darbuotojų išsilavinimas

Iš 3.35. pav. matyti, kad 28 darbuotojai iš 55 turi bakalauro laipsnį, 14 – magistro, 2 - daktaro laipsnį, 10 – nebaigę studijų arba studijuoja, 1 – vidurinį išsilavinimą.



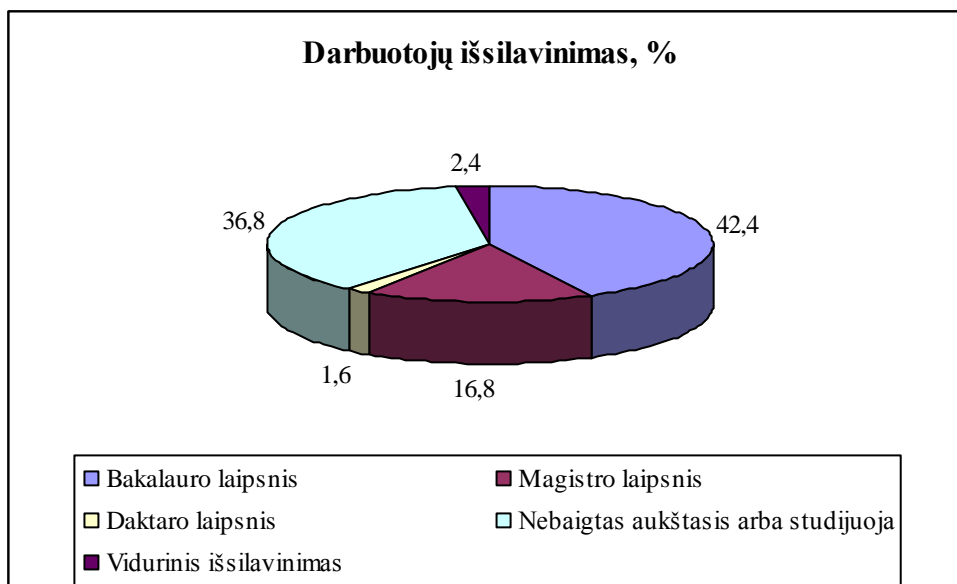
3.36. pav. Rinkotyros specialistų komandos darbuotojų išsilavinimas

Iš 3.36. pav. matyti, kad 25 darbuotojai iš 70 turi bakalauro laipsnį, 7 – magistro, 36 – nebaigę studijų arba studijuoja, 2 – vidurinį išsilavinimą.



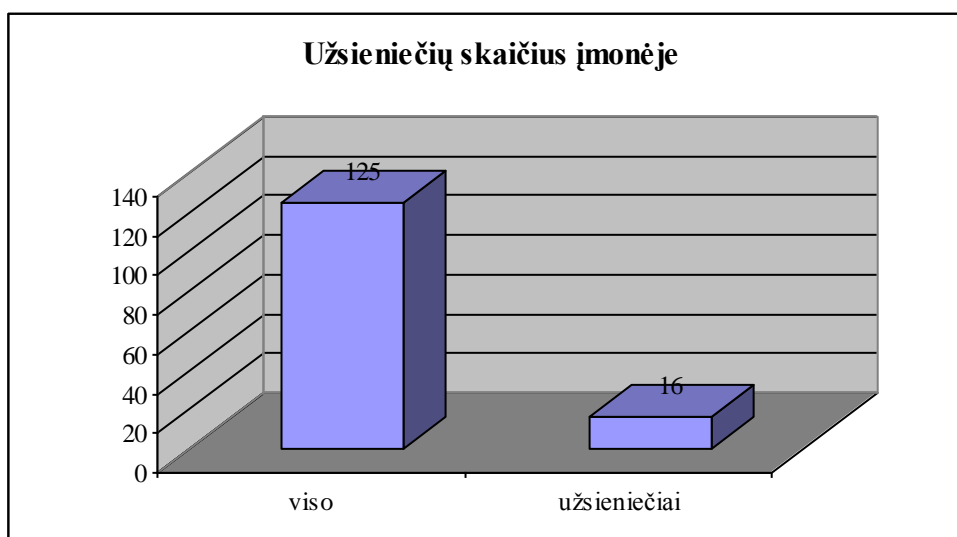
3.37. pav. Abiejų darbuotojų komandų išsilavinimo palyginimas

Iš 3.37. pav. matyti, kad 53 darbuotojai iš 125 turi bakalauro laipsnį, 21 – magistro, 2 - daktaro laipsnį, 46 – nebaigę studijų arba studijuoja, 3 – vidurinį išsilavinimą.



3.38. pav. Darbuotojų išsilavinimo procentais išraiška

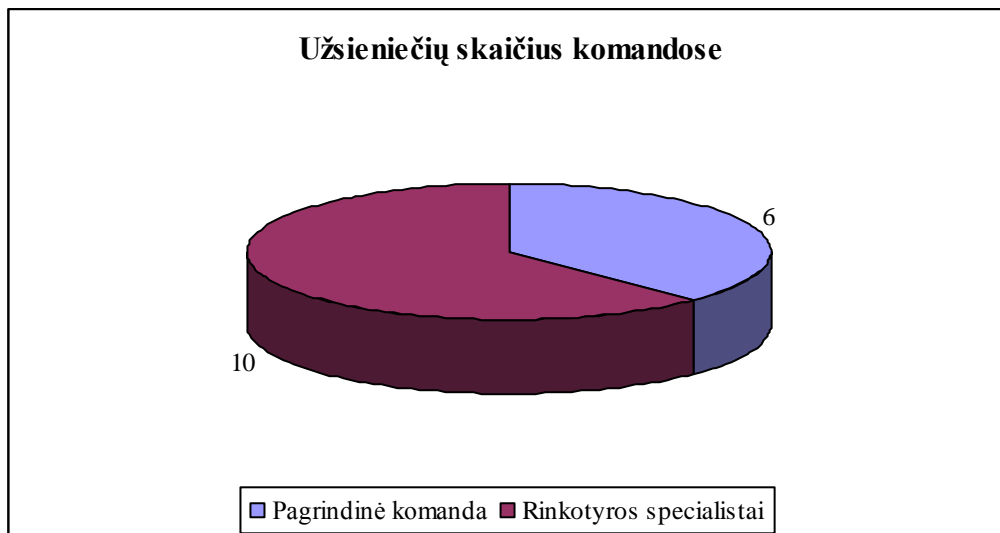
Iš 3.38. pav. matyti, kad didžiausias procentas įmonėje turinčių bakalauro laipsnį - 42,4%, antroje vietoje – studijuojantys ir nebaigę aukštojo – 36,8%, trečioje vietoje – magistro laipsnį -16,8%, ketvirtoje – vidurinį – 2,4%, mažiausią grupę sudaro daktaro laipsnį turintys – 1,6. Bendras vaizdas rodo, kad įmonėje dirba išsilavinę darbuotojai. Kiekvieno iš jų įgytos ir įgyjamos studijuojant žinios pritaikytos praktikoje kuria įmonei pridėtinę vertę.



3.39. pav. Užsieniečių skaičius įmonėje

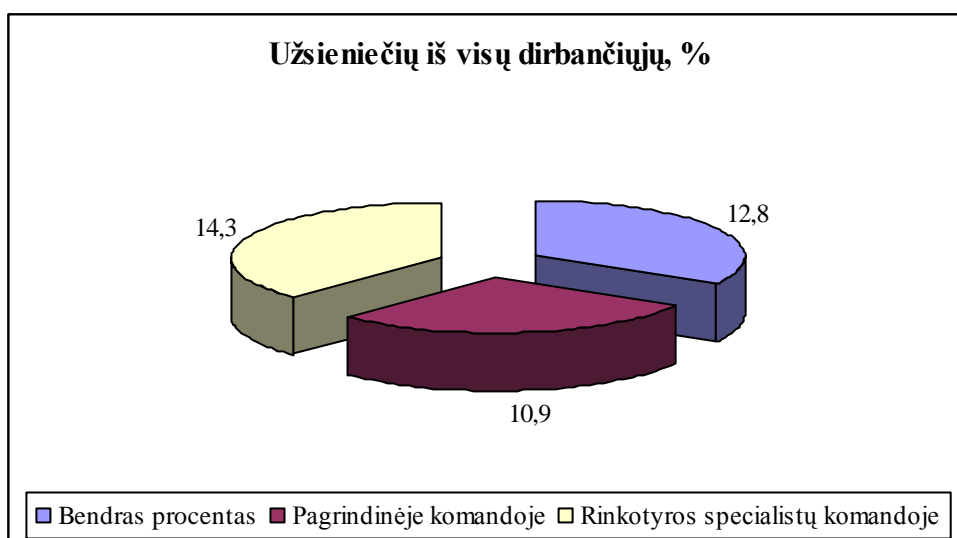
Įmonė yra daugiakultūrinė. Joje nuolat dirbančių užsieniečių yra 16. Kaip ir aptarta šio darbo 13-14 puslapiuose, būtina ieškoti kelių, kurie kultūrinius ir etninius skirtumus paverstų privalumais. Šiuo atžvilgiu jų vertė įmonei yra jų gimtosios kalbos naudojimas apklausoms atrinktose šalyse vykdymui. Antra, jie dirba tomis valandomis,

kurios reikalingos kitose žemyno pusėse įmonei vykdant klientų užsakymus: Meksika, JAV, Rusija, Lotynų Amerika, kai kurios Afrikos šalys.



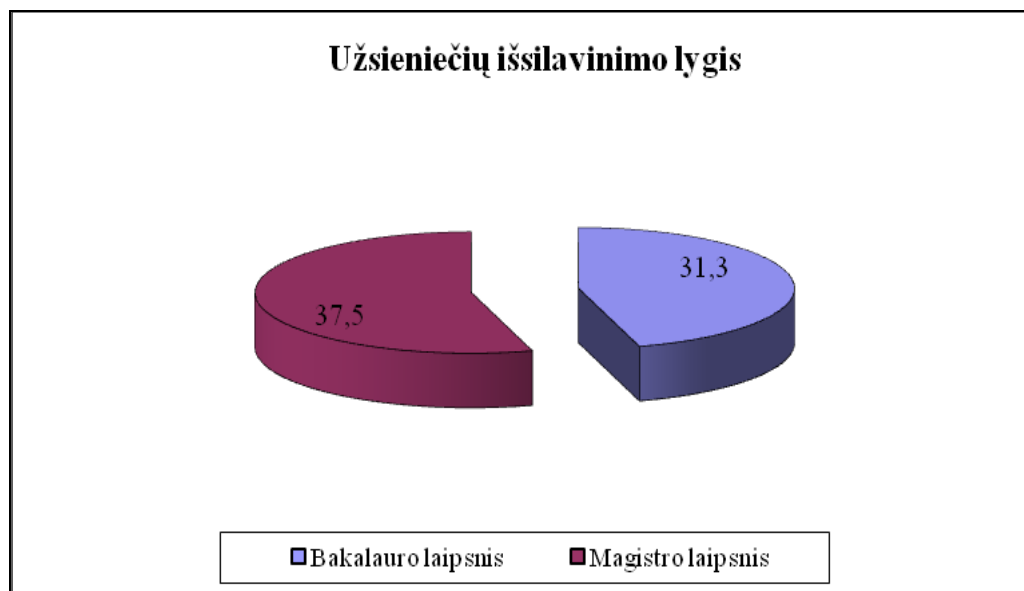
3.40. pav. Užsieniečių skaičius komandose

Iš 3.40. pav. matyti, kad komandose užsieniečių skaičius skiriasi: 10 yra rinkotyros specialistų, 6 – pagrindinės komandos atstovai. Pagrindinėje komandoje jie dirba projektų vadovais arba kokybės specialistais. Projektų vadovų paaiškinimai gimtąja kalba paspartina užduočių supratimą, naujovių įsisavinimo procesą, informacijos priėmimą.



3.41. pav. Užsieniečių skaičius iš visų dirbančiųjų

Iš 3.41. pav. matyti, kad komandose užsieniečiai sudaro 12,8% visų dirbančiųjų, pagrindinėje komandoje jie sudaro 10,9%, o rinkotyros specialistų komandoje 14,3%.



3.42. pav. Užsieniečių išsilavinimo lygis

Išanalizavus užsieniečių išsilavinimo lygį, matyti, kad 6 iš 16 turi magistro laipsnį, kas sudaro 37,5% iš dirbančiųjų užsieniečių, o 11 yra baigę bakalauro studijas.

3.6. Darbuotojų kompetencijų nustatymas ir karjeros galimybės

Darbuotojams itin svarbu ir veikianti motyvacinė sistema, jų karjeros perspektyvos, atlygio sistema, taip pat jų atlikto darbo įvertinimas, metų rezultatų apžvalga. Tyrimo metu gauta informacija (žr. 66-67, 97 p.) apie darbuotojų poreikį ir norą mokytis, tobulintis rodo jų individualų poreikį tobulėti, būti aukštesnės kompetencijos.

Kompetencijų ugdymo procesas stabdomas dėl sunkmečio (žr. 55 p.). Akcininkai nesuinteresuoti išleisti lėšų darbuotojų ugdymui, kai patys nėra garantuoti dėl darbo apimčių ir visų darbuotojų reikalingumo likti įmonėje, jei vėl reikės organizacinių ar struktūrinių pokyčių. Ugdymas remiasi daugiau vidiniais ištekliais: skambučių centro specialistus apmoko vyresnieji specialistai, žmoniškųjų išteklių specialistės, skambučių centro vadovė (buvusi mokymų vadybininkė), projektų vadovus – kolegos, projektų direktorius, informacinių technologijų specialistus – kolegos. Specifinių mokymų kitose

sirtyse įmonė parengusi neturi, todėl ateičiai gali tekti sukurti specializuotas programas darbuotojams.

Įmonėje kiekvienas darbuotojas žino mėnesį, kada turi įvykti jo darbo aptarimas: tai kolegų ir vadovų nuomonės apie darbuotojo darbą aptarimas. Jokios vertinamojo pokalbio formos iki 2009 metų pavasario nebuvo, realiai tai buvo kasmetinis atlyginimų peržiūrėjimas pagal grafiką. Pokalbio metu būdavo atsiklausiama darbuotojo ar jis patenkintas savo darbu, o gal norėtų ką nors keisti. Apie konkrečias naujas pareigas nebūdavo kalbama, nes komanda buvo nusistovėjusi, skyriuose dirbo vadovai, o esant plokščiai struktūrai, nebuvo ir ką pasiūlyti. Dažniausiai pasitaikantis atvejis, įvertinus puikiai dirbančius, būdavo perėjimas iš jaunesniojo projektų vadovų į projektų vadovus arba projekto vadovo į vyriausius projektų vadovus. Vykstantis horizontalus ir vertikalus judėjimas rodo, kad darbuotojai turi tam tikrą galimybę daryti karjerą (žr. 66-67 p.).

Pirminį signalą apie darbuotojų norą ir tobulinimosi bei ugdymosi poreikį gavau įmonėje išdirbusi dvi savaites. Kai įmonei vadovauti atėjau prieš šiek tiek daugiau nei metus, man perdavęs darbus čia laikinai dirbęs vykdytysis direktorius, išvyko atgal į Londoną. Būtent jo atsisveikinimo proga surengto vakarėlio metu, kur dalyvavo maždaug pusė darbuotojų išsiaiškinau daugelį dalykų apie struktūrą, pastebėjau jau laukiančius pokyčių darbuotojus, kurių iki tol buvęs vadovas nematė, jų lūkesčius. Darbuotojai reiškė pageidavimus dėl specialių mokymų, kursų, stažuočių. Pradėjus intensyviau dirbti su darbuotojais pastebėjau, kad į įmonę ateina nusivylimas, nes darbuotojai nemato galimybės kilti karjeros laipteliais, jų vadovai nevisada supranta, kai jie duoda užuominas, kad norėtų sunkesnių užduočių ir daugiau atsakomybės. Vieni akcentavo, kad norėtų daugiau atsakomybės, o kiti – pavaldinių. Keliais konkrečiais atvejais, suderinę su akcininkais (nors tai ir užtruko), radome priimtinas išeitis. Įmonės politika buvo tokia, kad didžioji dalis kursų, organizuojamų Lietuvoje, naudos neduos, todėl darbuotojai į kursus būdavo siunčiami retai. Prasadėjus krizei, daugiausiai vykdomi vidiniai mokymai. (žr. 38, 55 p.)

2008 metų rudenį išėjus porai stiprių darbuotojų, formavusių įmonės branduolį nuo pirmųjų įmonės veiklos metų, atsirado galimybė pareigas pasiūlyti esamiems darbuotojams. Taip skambučių centro žmogiškųjų išteklių vadovei išvykus į užsienį studijuoti ir dirbti, jos pareigos liko laisvos. Savininkams nesutikus buvusios žmogiškųjų išteklių specialistės paskirti naujajai skambučių centro žmogiškųjų išteklių vadove, ji paskirta vyriausia žmogiškųjų išteklių specialiste. Kokybės kontrolės skyriaus vadovui palikus įmonę, vadovautasi jo kaip eksperto nuomone ką paskirti į jo vietą. Paskirtasis skyriaus darbuotojas, taip pat kaip žmogiškųjų išteklių specialistė, buvo

paaukštintas ne skyriaus vadovu, bet laikinai einančiu jo pareigas. Taip buvo įvertinta jų kvalifikacija ir kompetencija užimti naujas pareigas.

2009 metais, įvykdžius struktūrinius pertvarkymus, dviems darbuotojams taip pat buvo pasiūlytos naujos pareigos. Vienas iš jų vadovaujančias pareigas kaip išbandymo perėmė prieš vienerius metus, kitas – prieš 8 mėnesius. Abu pateisino įmonės akcininkų lūkesčius, parodė puikius rezultatus ir buvo įvertinti paskelbiant Apklausų formuotojų skyriaus vadovu iš vyriausiojo specialisto bei skambučių centro vadove ir mokymų vadybininkės. Analizuojuojant interviu metu gautą informaciją iš vadovų, nustatyta, kad su šiais darbuotojais pirmą kartą įmonės istorijoje buvo maždaug metus dirbama nuosekliai ir kryptingai, kad jie galėtų dirbti vadovais ir būtų kompetentingi savo srities specialistai (žr. 66, 68 p.).

2009 metų pavasarį sukurta vertinimo forma (žr. 17 priedą). Pirmoje vertinimo formos dalyje yra vertinami darbuotojo pasiekimai, kur jis jaučiasi stipriausias, o kur reikalinga pagalba efektyvesniam darbui. Antroje dalyje darbuotojas vertina savo tiesioginio vadovo ir komandų, su kuriomis dirba, veiklą; išreiškia nuomonę apie įmonėje vykdomą politiką žmogiškųjų išteklių atžvilgiu. Šias dvi dalis pildo pats darbuotojas. Trečioji dalis suskirstyta į detalius klausimus apie reikalingas įmonėje darbuotojo kompetencijas. Šią dalį tiesioginis vadovas ir darbuotojas pildo atskirai. Trečiosios dalies informacijos palyginimas vykdomas vertinimo aptarimo metu, dalyvaujant įmonės vadovui. Nutarta šia forma naudotis ir ją peržiūrėti kartu su tiesioginiu vadovu kas pusmetį: taip galima rasti sritis, kurias reikia tobulinti ir numatyti gaires kaip įvykdyti tobulėjimo procesą. Ja šiuo metu vadovaujamosi aptariant darbuotojų atliktų darbų rezultatus ir aptariant perspektyvas. Vertinimo forma sukurta tokia, kad atitiktų įmonės reikalavimus (žr. 38-39 p. ir 17 priedą). Turint po du-tris peržiūrėjimus su kiekvienu darbuotoju, būtų patogų turėti duomenis informacinėje bazėje, o juos sisteminti rasti ir bendrus nesėkmių ir pasiekimų rodiklius atskirai ne tik kiekvienam darbuotojui, bet kiekvienai darbuotojų grupei. Turint duomenis apie pageidaujamus ir reikalingus tobulintinus dalykus, sugrupavus darbuotojus pagal problemines sritis, būtų galima sukurti specialias kompetencijos programas.

3.7. Darbuotojų pasirengimas pokyčiams

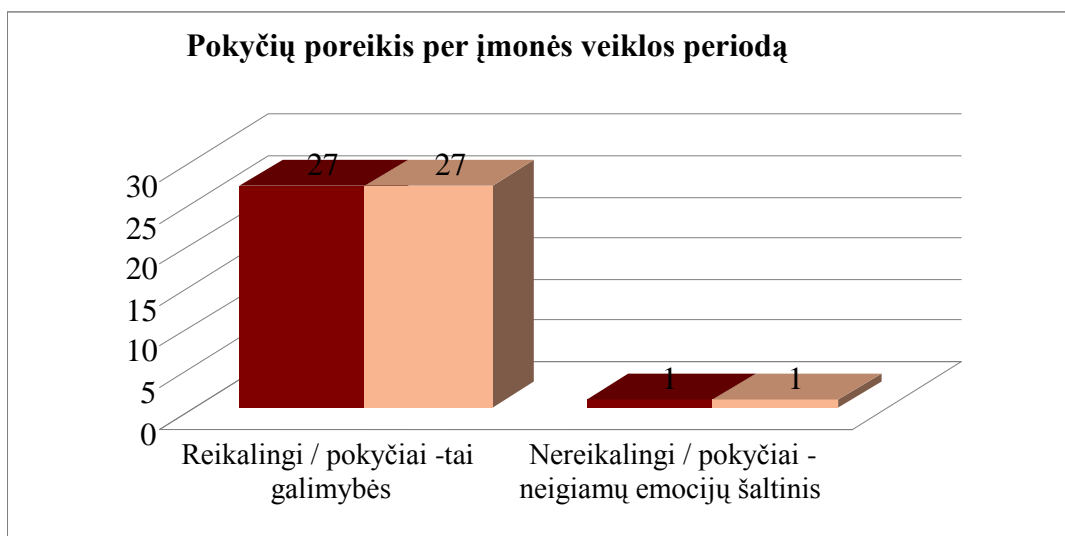
Nutarta išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie pokyčius įmonėje per įmonės veiklos periodą. Naudotas tyrimo metodas – anketinė apklausa.

Svarbu paminėti, kad 2007 metais yra atliktas tyrimas akcininkų užsakymu. Kadangi tyrimo rezultatai akcininkus nuvylė, daugiau jie nepageidavo atlikti jokių tyrimų ir griežtai pareiškė, kad bet kokie tyrimai įmonėje bus atliekami tik jų nurodymu, prieš tai suderinus ką konkrečiai tirsime ir kokie klausimai bus pateikti darbuotojams. 2008 metų rugsėjo mėnesį atlikta anketinė apklausa, nors ir nesuderinta su akcininkais, bet gautas paskatinimas iš vykdančiojo direktoriaus. Anoniminę anketą į „slaptojo pašto“ dėželę įmetė 48 darbuotojai. Iš tuo metu dirbusiųjų 112 darbuotojų – tai sudaro tik 42,8% dirbusiųjų. Duomenų skelbti negalėjome, nes imtis pagal tuo metu dirbusiųjų skaičių turėjo būti didesnė. Nuspręsta, kad: 1) pasirinktas ne tas laikas, nes tomis dienomis išėjo žmogiškųjų išteklių vadovė, taip pat atėjo nauja įmonės vadovė; 2) anketa ne visai tinkama UAB „PBMH“ darbuotojams, nes klausinėjama kartu ir apie darbą su kolegomis Londone, norima gauti grįžtamąjį ryšį, tačiau didžioji dalis darbuotojų su Londono biuru net nedirba ir negali pateikti jokių duomenų. Turimi apklausos atsakymai parodė, kad darbuotojams svarbu ne tik dirbti, bet ir daryti karjerą, tobulėti, būti aukštesnės kompetencijos nei yra dabar. Šiuo atveju buvo nepatenkinti net 5 darbuotojai iš 48, kas sudaro 10% apklaustųjų, tačiau neaišku kiek dar būtų tokių atsakymų, jei anketas būtų užpildę visi darbuotojai. Kadangi, kaip minėta šio darbo tiriamojoje dalyje Demografinių priežasčių skirsnyje, darbuotojai yra jauni, todėl jiems aktualus ir darbo suderinimas su vaikų auklėjimu. Nors tokį dalyką pakankamai sunkiai priima akcininkai, realybė yra tokia, kad įmonėje daugėja darbuotojų, susilaukiančių atžalų. Iš čia ir kyla kiti reikalavimai, kaip lankstaus grafiko pageidavimas ir noras būti geriau apmokamu. Apmokėjimo atžvilgiu visi atsakymai buvo tokie patys: mažas atlygis už darbą. Dalis darbuotojų pareiškė nusivylimą, kad yra traktuojami kaip pigi darbo jėga, o su jų nuomone nesiskaitoma. Visi darbuotojai pageidavo tobulinimosi kursų, seminarų, specialių mokymų, 4 iš jų pareiškė, kad norėtų stažuotės Londone ar JAV padalinyje. Į 3 darbuotojų norus galima sakyti, kad akcininkai atsižvelgė: darbo reikalais jie buvo išsiųsti kelioms dienoms į Londoną. Tačiau aktyviausiai reiškęs norą darbuotojas nebuvo siųstas į JAV, nors ir preliminarus planas buvo generuojamas jau antri metai. Nors akcininkams nebuvo skelbiama gautoji informacija iš anketų, tačiau ši informacija įgavo tokią svarbą, kad įmonės vadovas pranešė apie konkrečius atvejus. Nebuvo sunku nuspėti, kurių darbuotojų tai anketos, nes apie šį savo norą jie aiškino viešai.

Dar viena anketa buvo išplatinta 2009 metų pavasarį, norint išsiaiškinti ar darbuotojai pastebi vykstančius pokyčius, kaip į juos reaguoja ar patys pageidauja struktūrinių pokyčių, taip pat kokį poveikį darbui daro naujos informacinės sistemos diegimas, kuris užtruko jau daugiau nei pusmetį, ir kaip šios sistemos įdiegimas paveikė jų

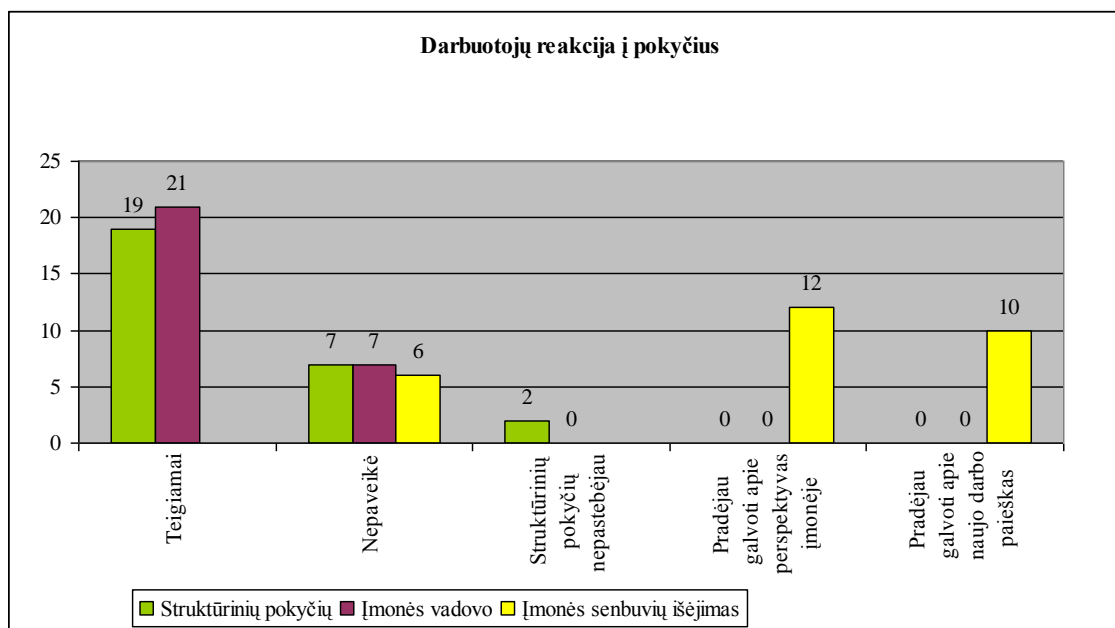
konkretų darbą ir užduočių atlikimą. Nei motininei įmonei Didžiojoje Britanijoje, nei jos padaliniams Lietuvoje, Ispanijoje, Kinijoje, JAV nėra tekę dirbti taip besikeičiant rinkai. Šiuo atveju tampa itin svarbu mokėti tinkamai restruktūrizuoti padalinius, greitai, atitinkamai reaguoti ir valdyti vykstančius pokyčius. Įprastą žmoniškųjų išteklių planavimą vadovams tenka tinkamai adaptuoti pokyčių periodui. Būtent tokiu laikotarpiu svarbu atkreipti dėmesį į tai, kas įmonei davė geriausius rezultatus, kieno darbo principai ir rodikliai buvo geriausi, kas dėjo ilgalaikes pastangas, kad pasiektų to, ką dabar turi įmonė. Taip pat reikia atkreipti dėmesį ir į blogus dalykus bei rasti būdus, kaip jų išvengti. Tokia analizė leistų įmonės vadovams ir darbuotojams geriau suprasti ko reikia, kad įmonė toliau sėkmingai gyvuotų ir atrastų naujų galimybių. Išsami analizė, bendras gautų rezultatų aptarimas, darbuotojų pasiūlyti sprendimo būdai turėtų būti efektyvi priemonė situaciją matyti iš skirtingų pusių, jų siūlymai gali būti naudingesni nei vadovų, o pats dalyvavimo sprendimo procese faktas jiems leistų pasijusti svarbiems.

Apklausoje dalyvavo 28 darbuotojai, dirbantys visą darbo dieną. Jų stažas įmonėje skiriasi: 10 iš jų dirba daugiau kaip 3 metus, 14 - 1 metų iki trejų metų, 4 darbuotojai dirba pirmus metus. Logiška, kad per keletą metų įmonėje vyko pokyčiai ir darbuotojai juos pajuto, tačiau pokyčių reikalingumą kiekvienas gali vertinti skirtingai.



3.42. pav. Pokyčių poreikis per įmonės veiklos periodą

3.42. pav. pateikia informaciją, kad šį kartą 27 darbuotojų nuomonė sutapo: visi vykę pokyčiai buvo reikalingi. Neigiamai iš 28 atsakė tik 1 darbuotojas. Taip pat 27 nurodė, kad pokyčius vertina kaip galimybes, o 1 – kaip neigiamų emocijų šaltinį.



3.43. pav. Darbuotojų reakcija į skirtingus pokyčius įmonėje

Detalizavus pokyčius, darbuotojų reakcija skyrėsi labiau. Iš 3.43. pav. matome, kad struktūrinius pokyčius, įmonės vadovo pasikeitimą, kai kurių įmonės senbuvių išėjimą, perspektyvas įmonėje, naujo darbo paieškas darbuotojai vertino skirtingai. Puiku, kad didžioji dalis struktūrinius pokyčius vertino teigiamai, o įmonę palikus daliai „branduolio“, kuris daug darbų ir funkcijų atliko dar nuo įmonės įkūrimo, įvykusį pokytį įvertino kaip perspektyvą keisti pareigas. Dalį darbuotojų toks pasikeitimas paskatino pagalvoti apie naują darbą, vadinas, vadovams reikia turėti omenyje, kad yra darbuotojų, norinčių judėti, ieškoti savo vietos, keisti pareigas. Gali būti, kad jie nerealizuoja savęs.

Svarbu suvokti, kad pokyčių valdyje svarbu suderinti verslo ir mokslo interesus, pokyčius atlikti planingai, kad patirti kuo mažesnę dalyvaujančiųjų pasipriešinimą inovacijoms, inovacinės veiklos organizavimą reikia sutelkti kuo mažesniuose struktūriniuose padaliniuose.

3.8. Informacinių technologijų kūrimas, tobulinimas ir diegimas įmonėje

Įmonė turi stiprią informacinių technologijų darbuotojų komandą. VOXCO programa adaptuojama ir neturi analogų, nes produktas kuriamas vietoje, naudojantis turimais žmogiškaisiais ištekliais. Du programuotojai būtent dirba su VOXCO sistemos adaptavimu. Šiuo atveju tai – intelektualinės nuosavybės atvejis. Toks darbo įrankis, kaip skambučių centre veikianti sistema, apjungianti ir žmogiškųjų išteklių planavimo

užuomazgas jame, yra dalis modulio, reikalingo visai įmonei. Čia galima matyti visus projektus pagal periodą, dirbtas rinkotyros specialistų valandas, prastovos (kai vyko laikini sistemos sutrikimai) laiką, valandinį atlygį, valandines išlaidas, įvykdytų apklausų skaičių, sutikusių dalyvauti apklausoje respondentų skaičių, įvertintas išlaidas skambučių centro darbuotojams prieš mokesčius ir po jų, efektyvumo skalę (žr. 18 priedą). Suformuodami tinkamą įmonei modulį žmogiškųjų išteklių planavimui, kaip įmonė pateisintume ne tik vadovų lūkesčius, bet ir Lisabonos strategijos rekomendacijas Lietuvai (žr. 46 p.).

Planavime informacinės technologijos leidžia taupyti laiką (žr. 48 p.), ieškant darbuotojų, kuriant įvairiapusį rezervą, sudarant darbuotojų karjeros planus, vertinimo sistemą, nustatant įmonės tikslus ir ką reikia daryti norint juos įgyvendinti, kas vykdo užduotis ir kas atsakingas už galutinį tikslo pasiekimą, kiek laiko reikia konkrečioms užduotims atlikti ir tikslams pasiekti. Nors veikia ir žmogiškasis faktorius, tačiau turėdami profesionaliai sukurtą žmogiškųjų išteklių planavimo sistemą, vadovai jos pagalba gali išvengti klaidingų sprendimų. Itin svarbu, kad sukaupta informacija būtų tiksli. Turint informacines technologijas, pritaikytas žmogiškųjų išteklių planavimui, vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai planavimo procesą galės atlikti operatyviau. O tai ypač svarbu priimant tokius darbuotojų srautus, kokie analizuoti tyrime (žr. 71-83 p.). Neturint informacinių technologijų, pritaikytų žmogiškųjų išteklių planavimui, atsiranda papildomos vadovo pastangos ir kitų darbuotojų įtraukimas į planavimo procesą. Darbuotojams, kurie užima aukštesnes ar žemesnes vadovaujančias pozicijas, jaučiasi neformaliais lyderiais įtraukimas į planavimą bus naudinga patirtis, tačiau specialistams, kurie suinteresuoti savo darbo rezultatu, konkrečiomis užduotimis ir jų atlikimu, planavimo procesas gali tapti laiko praradimu. Taip pat svarbus vadovų ir žmogiškųjų išteklių specialistų pasitenkinimas efektyviu darbu, jo rezultatais, nes jie įtakoja ir atmosferą įmonėje, kuri yra vienas iš pagrindinių faktorių sėkmingai komandai ir geriems rezultatams pasiekti.

IŠVADOS

1. Remiantis interviu duomenimis nustatyta, jog centralizuota holdingo valdymo sistema apsunkina žmogiškųjų išteklių planavimo sistemos vystymą.

2. Dėl sparčios įmonės plėtros mažai dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių planavimui, todėl ši sistema įmonėje kūrimo stadijoje.

3. Tyrimas patvirtina, kad žmogiškųjų išteklių planavimas įmonėje yra 3 lygių: strateginis, vidurinio lygmens vadovų ir žemesniojo (funkcinio) lygmens vadovų.

4. Nuo įmonės įsikūrimo žmogiškųjų išteklių planavimas vyko spontaniškai, o dėl 2008 metais prasidėjusių ekonominių pokyčių išryškėjo planavimo specifika: orientuojamasi į trumpalaikį planavimą, vykdoma restruktūrizacija ir reorganizacija. Trumpalaikis planavimas reikalingas išlikimui, skambučių centro darbo efektyvinimui ir įmonės lankstumui, derinantis prie darbo apimčių ir rinkos situacijos.

5. Žmogiškųjų išteklių planavimas įmonėje padalintas į dvi grupes: pagrindinei komandai duodamos gairės vidutinės trukmės ir ilgalaikiam planavimui, skambučių centro – trumpalaikės, su tam tikromis gairėmis vidutinės trukmės planavimui. Skirtingo pobūdžio planavimas leidžia adekvačiai reaguoti į išorinės aplinkos situaciją.

6. Tyrimas parodė, kad įmonėje neformuojamas karjeros rezervas ir nesudaryta specializuota kompetencijų vertinimo sistema. Šie procesai vyksta spontaniškai, o tai sąlygoja darbuotojų ugdymo problemas ir apsunkina jų motyvavimą.

7. Nors įmonėje ekstrapoliacijos metodas žmogiškųjų išteklių planavimui nepasiteisino 2008 ir 2009 metais dėl išorinės aplinkos poveikio (ekonominės krizės), nustatyta, kad ankstesniais metais - per įmonės veiklos periodą – šis metodas pasirodė validus. Iš to galima daryti prielaidą, kad, esant stabiliai situacijai rinkoje, ekstrapoliacijos metodą galima naudoti žmogiškųjų išteklių planavimui.

8. Interviu metu nustatyta, kad įvairaus lygmens vadovai išreiškė poreikį žmogiškųjų išteklių rezervo formavimui. Čia būtina išnaudoti informacinių technologijų galimybes.

9. Tyrimu nustatyta didelė darbuotojų kaita, kuri siejama su įmonės veiklos pobūdžiu – projektine veikla – ir su neišvystyta žmogiškųjų išteklių planavimo sistema.

10. Tyrimo duomenys parodė, kad reikalinga motinystės/tėvystės darbuotojų duomenų analizė, kuri leistų pasiruošti žmogiškųjų išteklių pokyčiams įmonėje, prognozuojant dalinį papildomą jų poreikį.

11. Tyrimu nustatyta, kad nuolatinė turimų žmogiškųjų išteklių analizė leis tiksliau planuoti žmogiškuosius išteklius įmonėje ir pasirengti galimiems pokyčiams.

REKOMENDACIJOS

1. Suderinti ir aprašyti pagrindinius tarptautinių įmonių žmogiškųjų išteklių planavimo procesus pagal vienodus reikalavimus tarp įmonių Londone ir Vilniuje. Konkretus procedūrų vykdymas įtakotų lengvesnį bendravimą žmogiškųjų išteklių klausimais su akcininkais.

2. Suformuoti kvalifikuotą rinkotyros specialistų nuolatinę komandą iš baigusią studijas, neieškančių trumpalaikio darbo, kas leistų sumažinti darbuotojų kaitą.

3. Formuoti žmogiškųjų išteklių rezervą abiem komandoms: pagrindinei ir rinkotyros specialistų. Rezervo buvimas - palengvintų paieškos ir įdarbinimo procedūrą, leistų sutaupyti laiko, pagerintų atrankos proceso kokybę, leistų pasirinkti geriausius iš turimų kandidatų; esant papildomam poreikiui, darbuotojai būtų įdarbinami operatyviai. Patekimas į karjeros rezervą būtų skatinamoji priemonė darbuotojams siekti tikslų ir dirbti dar efektyviau.

4. Kurti darbuotojų kompetencijos vertinimo sistemą, paremtą jų asmeninių poreikių analize. Tiesioginiams vadovams periodiškai vykdyti darbuotojų kompetencijų vertinimą, gautus duomenis analizuoti ir naudoti žmogiškųjų išteklių planavimo sistemos kūrimo procese.

5. Sukurti informacinę sistemą darbuotojų išėjimo iš įmonės priežastims fiksuoti, atlikti analizę. Išeinantiesiems parengti „išeinančiųjų anketas“.

6. Nuolat fiksuoti ir analizuoti turimus žmogiškuosius išteklius, siejant juos su galimais pokyčiais įmonėje.

7. Sukurti procedūrą darbuotojų vidaus poreikio nustatymui. Parengti apklausos anketą darbuotojų norams ir potencialioms galimybėms išsiaiškinti patekimui į įmonės vidaus pasiūlos rezervą. Iš šių vidinių žmogiškųjų išteklių suformuoti specifinį skyrių, kurio darbuotojai galėtų bet kuriuo metu pakeisti susirgusį ar į komandiruotę išvykusį kolegą.

8. Kurti informacinę sistemą žmogiškųjų išteklių planavimui. Sistema turėtų apimti **asmens bylų** bei **verbavimo** informaciją, **žmogiškųjų išteklių statistinius ir sąnaudų** duomenis, darbuotojų **karjeros ir rezervo** formavimo bazę, **mokymų poreikio suvestines ir planavimo** tvarkaraščius, integruotą darbuotojų **vertinimo duomenų** sistemą. Suformuoti skiltis papildomiems komentarams.

LITERATŪRA

1. Adair J. Leadership for innovation. - London and Philadelphia, 2007. – 10, 13, 17, 64 p. - ISBN-10 0 7494 4800 8, ISBN-13 978 0 7494 4800 4
2. Armstrong M. A handbook of human resource management practice / 10th ed. - Great Britain: Cambridge University Press, 2006. – 3, 54, 71-76, 159, 160-164, 167-169, 170, 363, 364, 372, 377, 380, 384 p. – ISBN-10 0 7494 4631 5, ISBN-13 978 0 7494 4631 4.
3. Armstrong M. A handbook of management techniques / 5th ed. – Great Britain: Kogan Page Limited, 1991. - 48, 355, 372 p. - ISBN 1-85091-480-X
4. Bakanauskienė I. Personalo valdymas: metodinė priemonė. – Kaunas: VDU leidykla, 2002. – 11, 12, 15, 47-58, 50-51 p. – ISBN 9955-530-12-X
5. Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas: VDU leidykla, 2008. – 141, 146-147, 148, 149, 151 p. – ISBN 978-9955-12-431-3
6. Bagdanavičius J. Žmogiškasis kapitalas. – Vilnius, 2002. – 103, 108-109 p. – ISBN 9955-516-11-9
7. Baršauskienė V. Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga. – Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Vitae Litera, 2006. – 31, 34 -51 p. – ISBN 9955-686-09-X
8. Beardwell I., Holden L., Claydon T. Human resource management. A contemporary approach / 4th ed. – Prentice Hall, 2004. – 159, 164, 166, 178, 181, 182, 185, 186 p. – ISBN 0-273-67911-2
9. Briscoe D.R., Schuler R.S. International human resource management / 2nd ed. – Great Britain and USA: by Prentice Hall and Routledge, 2004. – 5, 7, 12, 15, 22-23, 26-33, 37, 38, 61 p. – ISBN 0-415-33834-4
10. Cole G.A. Management theory and practice / 3rd ed. – Great Britain: The Guernsey Press Co. Ltd, 1990. – 107, 134 p. – ISBN 1 870941 60 8.
11. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai, 2001. – 26, 95, 97, 117 p. – ISBN 9986-850-36-5.
12. Drucker P. F. The Practice of Management, 1999. – Vilnius, 2004. – 142 p. – ISBN 9949-10-533-1
13. Dževeckytė R. Užsieniečių ir lietuvių vadovų tandemas // Verslo žinios, 2009 rugpjūčio 6d., Nr. 148, 14 p.
14. Dževeckytė R. Technologijos vadovams padeda atsijoti kandidatus // Verslo žinios, 2009, rugsėjo 10d., Nr. 173. – 16 p.

15. Dževeckytė R. Radikalios prognozės nepasiteisina // Verslo žinios, 2009 rugsėjo 24d., Nr. 183, 16 p.
16. Foot M., Hook C. *Introducing human resource management / 4th ed.* – England: Prentice Hall, 2005. – 265, 268, 269 p. – ISBN – 0-273-68174-5
17. George B., Sims P. *Tikroji kryptis.* – Kaunas: Smaltijos leidykla, 2008. – 158 p. – ISBN – 978-9955-707-33-2
18. Gintautaitė A. Išlikti padeda gerais laikais pasirašytos sutartys // Verslo žinios. 2009 rugpjūčio 27d., Nr. 163, 17 p.
19. Gliožeris A. Lietuvos įmonių pertvarkymas ekonominės krizės laikotarpiu // Valstybė. - Vilnius: VšĮ Demokratijos plėtros fondas, 2009 m. spalio Nr. 10 (30). 83 p. - ISSN – 1822-6574
20. Glueck William F. *Business policy and strategic management / 3rd. ed.*– McGraw-Hil, Inc., USA, 1980. – 21 p. – ISBN 0-07-023519-8
21. Graham H.T. *HR Management. Revised by Bennett R. / 6th ed.* – UK Limited, Pitman Publishing, a division of Longman Group, 1991. – 149, 153 p. – ISBN – 0 7121 10283
22. Gruodytė S. Didžiausias įmonės turtas – patikima darbuotojų komanda // Vadovas. – Vilnius: Pačiolis, 2009 / 6. – 5 p. - ISSN 2029-0861
23. Hannagan T. *Management concepts and practices / 5th ed.* – Great Britain, Pearson Education Limited, 2008. - 500 p. – ISBN 978-0-273-71118-6
24. Jones G. *Contemporary Management. Creating value in organizations.* – New York, 2006. – 194, 196 p. – ISBN 0-07-111547-1
25. Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – 2003 (5). - 87-88 p. – ISSN 1648-2603.
26. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai / 4-asis leidimas.* Šiauliai, 2007. – 195, 198, 279 p. - ISBN 9955-655-35-6
27. Kasiulis J., Barvydienė V. *Vadovavimo psichologija / 4-asis leidimas.* – Kaunas: Technologija, 2005. - 165 p.- ISBN 9955-09-078-2.
28. Kvedaravičius J. *Organizacijų vystymosi vadyba.* – Kaunas, 2006. – 307 p. – ISBN 9955-12-129-7
29. Larsen H.H., Mayrhofer W. *Managing HR in Europe / 2nd ed.* – London and New York, 2006. – 22, 24, 25, 28, 35, 41 p. - ISBN 10: 0-415-35101-4
30. Lawler III E.E., Mohrman S.A. *Creating a Strategic Human Resources Organization: an assesment of trends and new directions.* – California, Stanford University Press, 2003. – 11, 49-53, 55, 74, 81, 104, 114 p. – ISBN 0-8047-4702-4

31. Leigh A., Maynard M. Leading your team. How to involve and inspire teams. – London, 2004. – 188 p. - ISBN 0-19-513500-8
32. Lietuvos juriskonsultų asociacijos konsultacinis-informacinis biuras, Lietuvos respublikos transporto ir kelių tyrimo institutas. Valdymo tobulinimo metodika. – Vilnius, 1995. – 12 p. - ISBN – 9986-725-03-8
33. Makarevičiūtė R. Netikrumui nevalia virsti neveiklumu // Verslo žinios, 2009 balandžio 9d., Nr. 67, 14 p.
34. Pečkaitis J.S., Mačerinskienė I. Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2008. – ISBN – 987-9955-19-083-7
35. Poole M.S., Van de Ven A.H. Handbook of organizational change and innovation. – Oxford university press, 2004. – 113 p. – ISBN 0-19-513500-8
36. Raišienė A.G. Sunkmetis padeda atrasti perliukų // Verslo žinios, 2009 lapkričio 5d., Nr. 213, 13 p.
37. Randall J. Managing change/changing managers. – Routledge, New York, 2004. – 209 p. – ISBN – 0-415-32312-6
38. Ranonytė A. Dėl darbuotojų jau ašarų nebelaisto // Verslo žinios, 2008 spalio 23d., Nr. 202, 14 p.
39. Ranonytė A. Kai traukinys lekia nuo bėgių, strategijoms ne laikas // Verslo žinios, 2009 vasario 19d., Nr. 33, 14 p.
40. Rokaitė K. Personalo sprendimai pokyčių labirintuose // Verslo žinios, 2009 balandžio 30d., Nr. 81, 14 p.
41. Rosen E.D. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. – SAGE publications, Inc., Vilnius, 2007. – 270, 274 p. – ISBN 978-9955-443-9
42. Rothwell W.J., Kazanas H.C. Planning and managing human resources. Strategic planning for human resources management / 2nd ed. – Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc. 2003. – 2, 29, 30 p. – ISBN-0-87425-718-2
43. Rudanov A. Darbo sutarties nutraukimas dėl darbovietės struktūrinių pertvarkymų // Vadovas. – Vilnius: Pačiolis, 2009 / 5. – 59 p. - ISSN 2029-0861
44. Sakalas A. Personalo vadyba (2-oji pataisyta ir papildyta laida) – Vilnius: Margi raštai, 2003. – 70, 73, 116, 153, 201-206 p. – ISBN 9986-09-254-X
45. Savukynas R. Raktažmogiai // Verslo klasė. – Vilnius: Verslo žinios, 2009 lapkritis. Nr. 11 (90). – 29-30 p. – ISSN 1648-6374
46. Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. - Kaunas, 2005. – 96 p. – ISBN 9955-09-860-0

47. Šerėnaitė A. Lietuviška „Eretiko“ versija // Verslo žinios, 2008 rugsėjo 18d., Nr. 177, 15 p.

48. Šerėnaitė A. Visi konfliktai kyla dėl saviapgaulės // Verslo žinios, 2008 lapkričio 6d., Nr. 211, 18 p.

49. Torrington D., Hall L. Personnel Management: a new approach. – 2nd edition – Prentice hall international (UK) Ltd, 1991. – 48, 54, 56, 57, 60, 61 p. – ISBN 13-126534-2

50. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Kaunas, 2004. – 152 p. – ISBN 9955-09-594-6.

51. Darbo rinkos statistinės duomenų bazės (mėnesio, ketvirčio, metų; laisvų darbo vietų, uždarbio, darbo jėgos išlaidų, darbo rinkos politikos, minimalaus darbo uždarbio ES pagal šalis).

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/t_labour/t_imp&language=en&product=REF_TB_labour_market&root=REF_TB_labour_market&scrollto=463 [žiūrėta 2009/03/13]

52. Lietuvos darbo biržos 2006-2008 strateginis veiklos planas.

http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Documents/strateginis_planas2006_2008.pdf [žiūrėta 2009/03/15]

53. Nedarbo lygis ES.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=REF_TB_labour_market&root=REF_TB_labour_market/t_labour/t_employ/t_lfsi/t_lfsi_emp/tsieb050 [žiūrėta 2009/03/15]

54. Valandinio darbo užmokesčio išlaidos ES.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=REF_TB_labour_market&root=REF_TB_labour_market/t_labour/t_employ/t_lfsi/t_une/tsiem110 [žiūrėta 2009/03/15]

55. Valandinio darbo užmokesčio pokytis ES.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=0,1136184,0_45572592&_dad=portal&_schema=PORTAL [žiūrėta 2009/03/21]

56. Eurostat bedarbių skaičiaus duomenys pagal lytį ir šalis (ES-27, ES-25, ES-15).

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP_PRD_CAT_PREREL/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2009/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2009_MONTH_02/3-27022009-EN-AP.PDF [žiūrėta 2009/03/21]

57. Mėnesinio darbo užmokesčio išlaidos ES.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/t_labour/t_imp&language=en&product=REF_TB_labour_market&root=REF_TB_labour_market&scrollto=160 [žiūrėta 2009/03/21]

58. Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo 2008-2010 metų programa.

[http://www.ukmin.lt/lisabona/UserFiles/File/2008-10-](http://www.ukmin.lt/lisabona/UserFiles/File/2008-10-01%20nutarimas%201047%20Lisabonos%20programa.doc)

[01%20nutarimas%201047%20Lisabonos%20programa.doc](http://www.ukmin.lt/lisabona/UserFiles/File/2008-10-01%20nutarimas%201047%20Lisabonos%20programa.doc) [žiūrėta 2009/09/20 ir 2009/10/14]

59. ES naujienos. Europos Komisijos atnaujinta Lisabonos strategijos rekomendacija Lietuvai.

http://www.esnaujienos.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=538:europos-komisija-pateik-atnaujint-lisabonos-stratgijos-rekomendacij-lietuvai&catid=92:lisabonos-strategija&Itemid=53 [žiūrėta 2009/10/14]

60. Pagrindinės ugdymo turinio kaitos kryptys.

<http://www.pedagogika.lt/puslapis/UTkaita.pdf> [žiūrėta 2009/11/01]

SPECIALIOJI LITERATŪRA TYRIMUI

61. Coghlan D., Brannick T. Doing action research in your own organization / 2nd ed. – Great Britain: The Cromwell Press Ltd, 2006. – 117-119, 124-133 p. – ISBN 1-4129-0247-9

62. Easterby-Smith M., Thorpe R., Jackson P.R. Management research / 3rd ed. London, 2008. – 148 p. – ISBN 978-1-84787-176-3

Jasiūnaitė-Brazdauskienė A. Žmogiškųjų išteklių planavimas UAB „PBMH“ / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc.doc. T. Sudnickas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009. – 111 P.

ANOTACIJA

Darbą surado 3 dalys. Pirmojoje darbo dalyje analizuojami žmogiškųjų išteklių planavimo teoriniai aspektai. Antrojoje – aptariama tyrimo metodika ir respondentų charakteristika. Trečiojoje šio darbo dalyje pristatomi atlikto tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Darbo eigoje pasitvirtino iškeltos hipotezės, kad įmonei nesuteiktas visiškas savarankiškumas planuojant žmogiškuosius išteklius, jų planavimas dalinai spontaniškas ir nenuoseklus, darbuotojai pasirenę struktūriniais pokyčiams, informacinių technologijų sistemos kūrimo procese, jos dar nepritaikytos žmogiškųjų išteklių planavimo funkcijoms efektyvinti.

Raktiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių planavimas, žmogiškieji ištekliai tarptautinėse įmonėse, informacinių technologijų sprendimai žmogiškiesiems ištekliams.

Jasiūnaitė-Brazdauskienė A. Human Resources Planning in UAB „PBMH“ / Master's work in Human Resources Management sector. Supervisor doc.doc. T. Sudnickas. Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2009. – 111 P.

ANNOTATION

The thesis consists of three parts. The first part analysis the theoretical aspects of Human Resources Planning. The second part discusses the methodology of the research and the characteristics of the respondents. The third part of the thesis introduces the results of the research carried out. The conclusions and recommendations are proposed at the end of the thesis. The research confirms the raised hypothesis that the company is not independent in Human Resources Planning, Human Resources Planning is partly spontaneous and incoherent, the employees are ready for the changes, information technologies are under the process of development, and they are still not adjusted to make the Human Resources planning functions more effective.

Key words: Human Resources, Human Resources Planning, international Human Resource Planning, information technologies solutions for Human Resources.

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLANAVIMAS UAB „PBMH“

AUŠRA JASIŪNAITĖ-BRAZDAUSKIENĖ

SANTRAUKA

Magistro darbo „Žmogiškųjų išteklių planavimas UAB „PBMH““ tikslas – atskleisti tarptautinių įmonių valdymo strategijos poveikį žmogiškųjų išteklių planavimui, įvertinti žmogiškųjų išteklių planavimo specifiką, pokyčių poveikį planavimo specifikai ir išsiaiškinti ar įmonėje turimos informacinės technologijos naudojamos žmogiškųjų išteklių planavimo procese.

Tyrimė buvo siekiama nustatyti tarptautinių žmogiškųjų išteklių planavimo specifiką, įmonėje naudojamas žmogiškųjų išteklių planavimo metodikas, atlikti įmonės SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) bei žmogiškųjų išteklių duomenų analizę ir išsiaiškinti informacinių technologijų (IT) sistemos pritaikomumą žmogiškųjų išteklių planavimo funkcijoms.

Tyrimu nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių planavimo sistema yra kūrimo stadijoje. Dalinę planavimo funkciją vykdo visų lygių vadovai. Trūksta žmogiškųjų išteklių tarptautinėse įmonėse efektyvios sistemos ir patirties. Įmonėje naudotas ekstrapoliavimo metodas žmogiškųjų išteklių planavimui 2008 ir 2009 metais nepasitvirtino: ekonominės krizės metu pasikeitė klientų užsakymų kiekis ir sezoniškumas. Darbuotojai pasirengę struktūriniais pokyčiams. Informacinių technologijų sistemos kūrimo procese, dar nepritaikytos žmogiškųjų išteklių planavimo funkcijoms efektyvinti įmonės mastu, veikia tik sistemos modulio dalis skambučių centre.

Darbe pateikiamos rekomendacijos kurti žmogiškųjų išteklių karjeros rezervą, specializuotas ugdymo ir vertinimo programas, panaudoti informacinių technologijų galimybes, kuriant žmogiškųjų išteklių planavimo sistemą.

HUMAN RESOURCES PLANNING IN UAB “PBMH”

AUŠRA JASIŪNAITĖ-BRAZDAUSKIENĖ

SUMMARY

The purpose of this master thesis „Human Resources Management in UAB „PBMH“ is to reveal influence of international companies management strategies for Human Resources Planning, to evaluate specifics of Human Resources Planning, changes influence for planning specifics and to clear up if the information technologies in the company are used in Human Resources Planning process.

The research purpose – to determine specifics of International Human Resources, methodologies in use for Human Resources Planning, to perform SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) and Human Resources data analysis of the company and to find out if the information technologies (IT) systems are adapted to HRP functions.

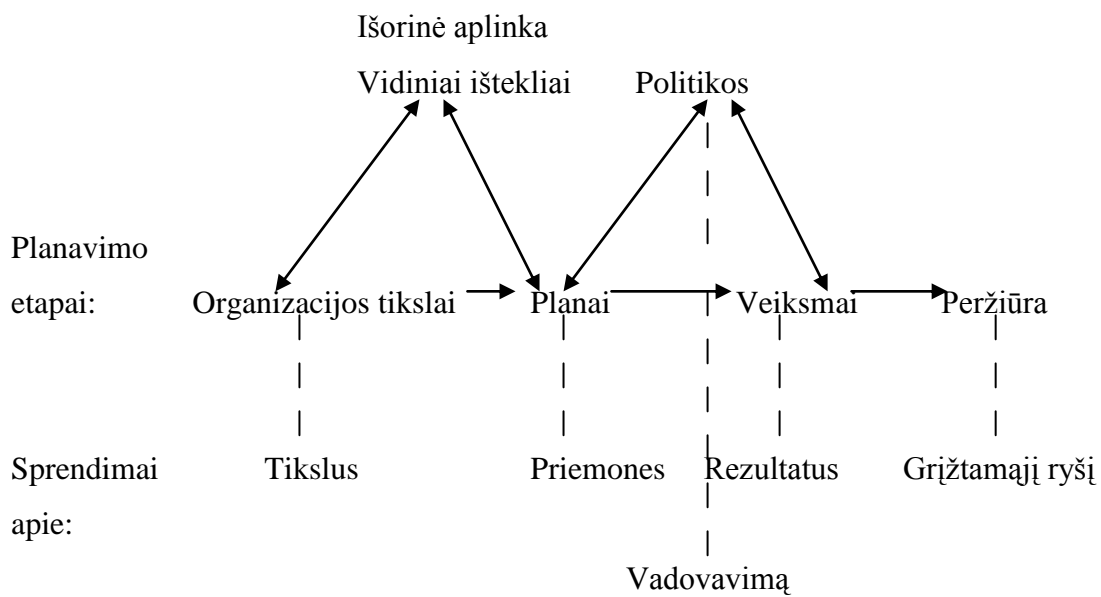
The thesis comes to the conclusion that Human Resources Planning system is under creation process. Partial planning function is performed by managers of all levels. There is a lack of practice and an effective system in International Human Resources. Extrapolation method used by the company for Human Resources Planning failed in 2008 and 2009: during the economical crisis the amount of orders from the clients and seasonality have changed. Employees are ready for the structural changes. Information technologies are under development process, still are not adopted for making more effective HRP functions, only a part of the system is usable in Call Centre.

The thesis offers the recommendation for establishment of Human Resources career reserve, specialized training and evaluation programs using possibilities of information technologies when forming Human Resources Planning system.

PRIEDAI

SCHEMOS

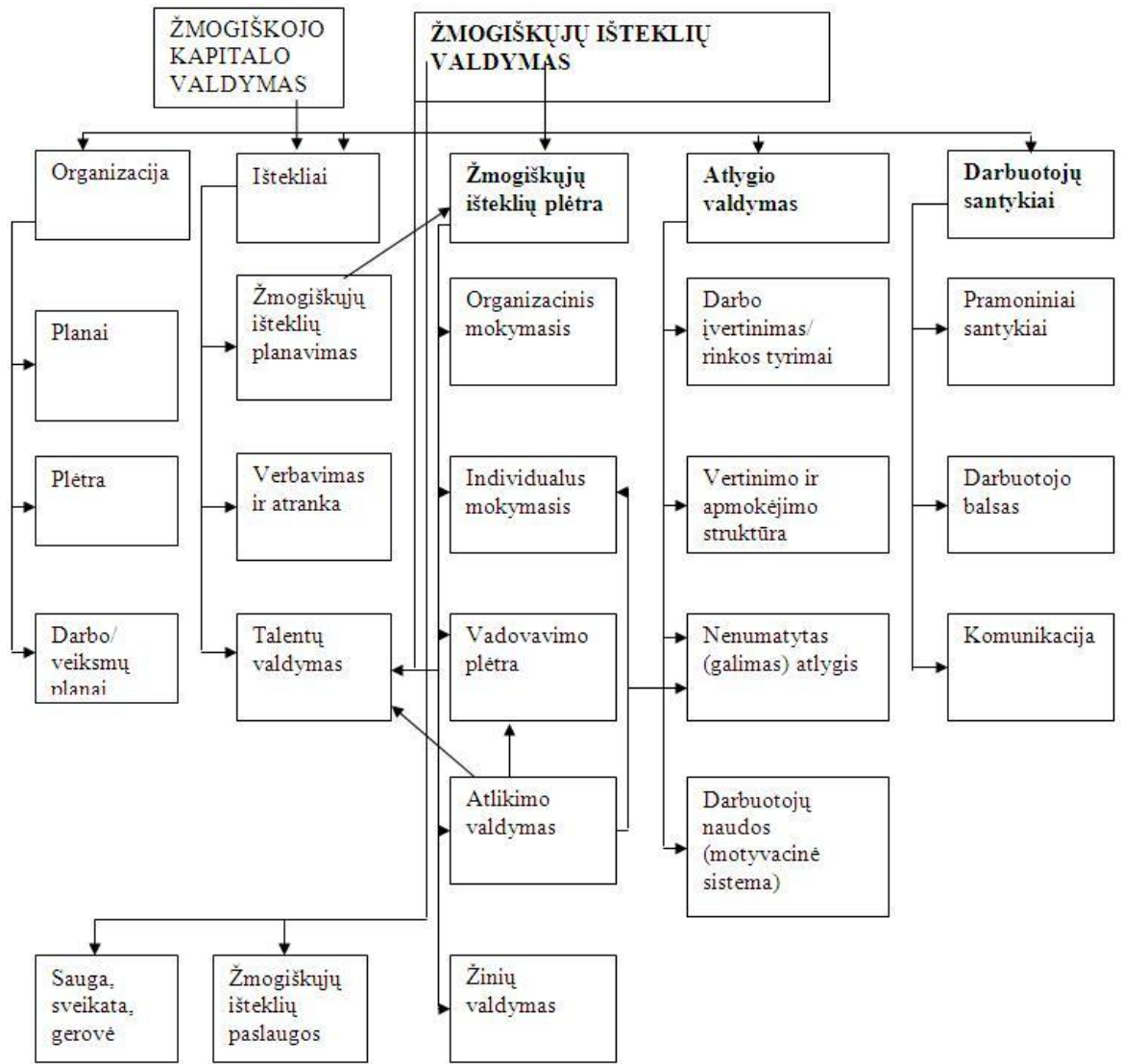
1 PRIEDAS



Šaltinis: G.A.Cole, 1990, P. 107

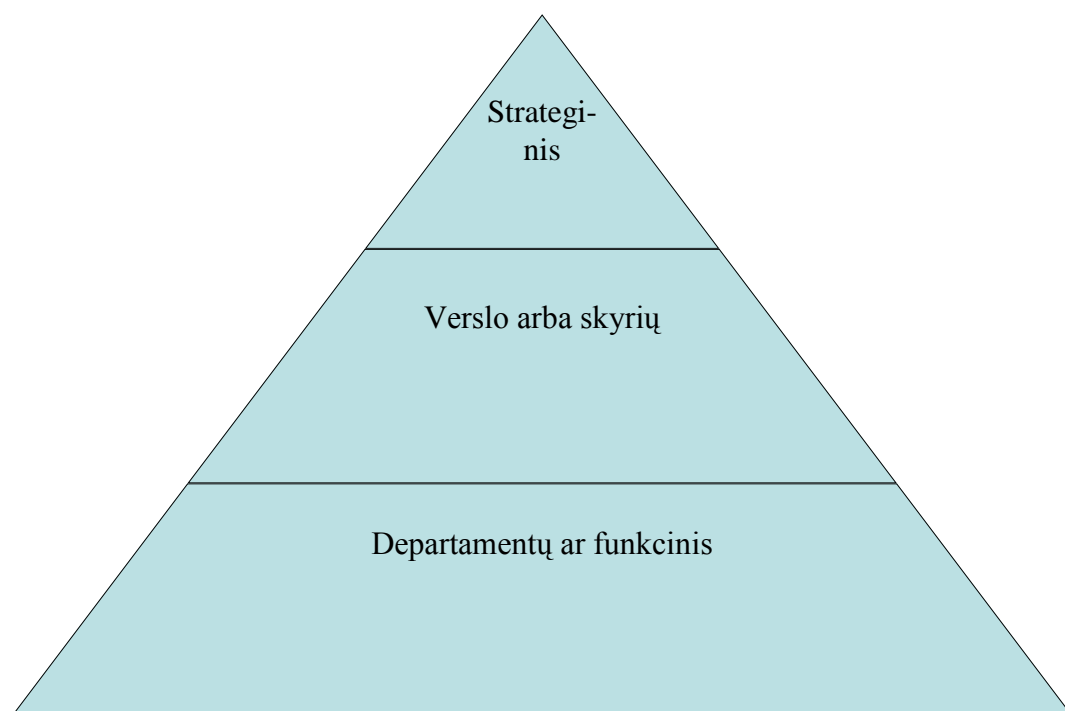
1 pav. Pagrindiniai planavimo komponentai

2 PRIEDAS



Šaltinis: Armstrong M. A hand book of human resource management practice, 2006, P. 5

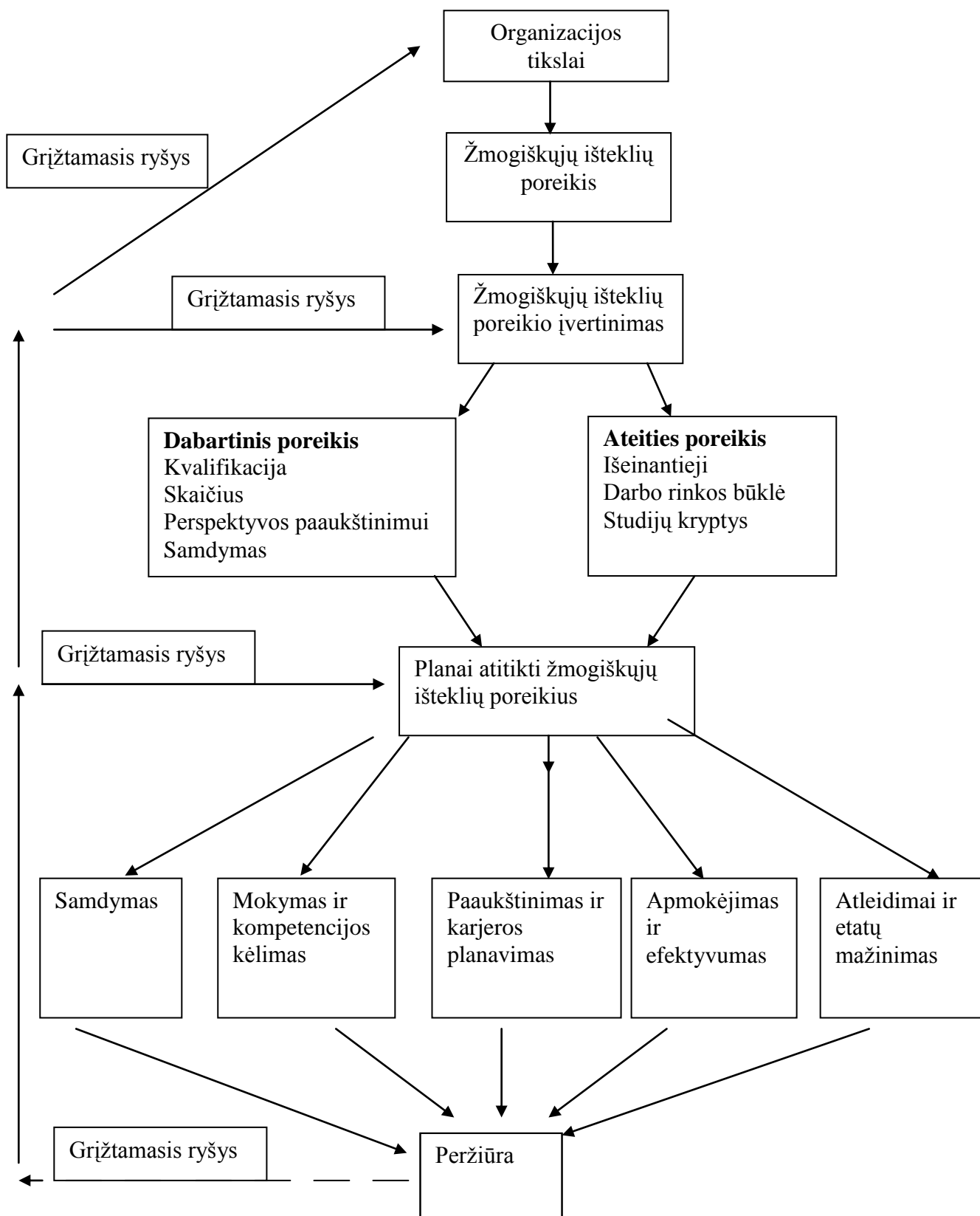
2. pav. Žmogiškųjų išteklių planavimo valdymo veikla



Šaltinis: Pagal Jones G., 2006, P. 194

3. pav. **Planavimo hierarchijos lygiai**

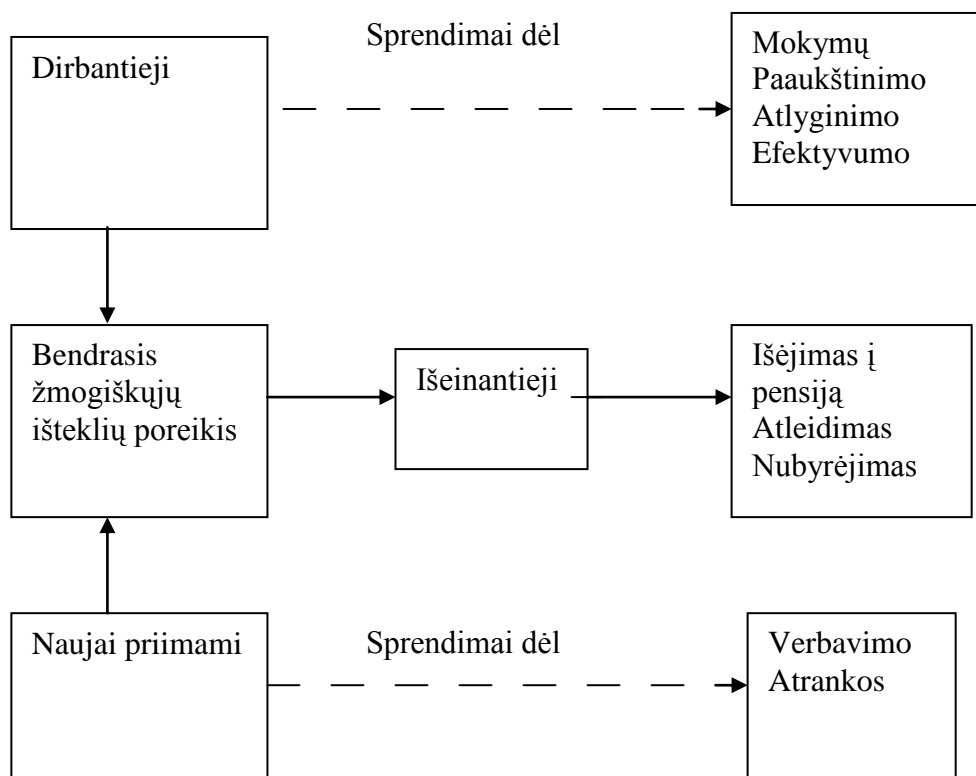
4 PRIEDAS



Šaltinis: Cole G. A. Management theory and practice, 1990, P. 136

4. pav. Žmogiškųjų išteklių planavimo ciklas

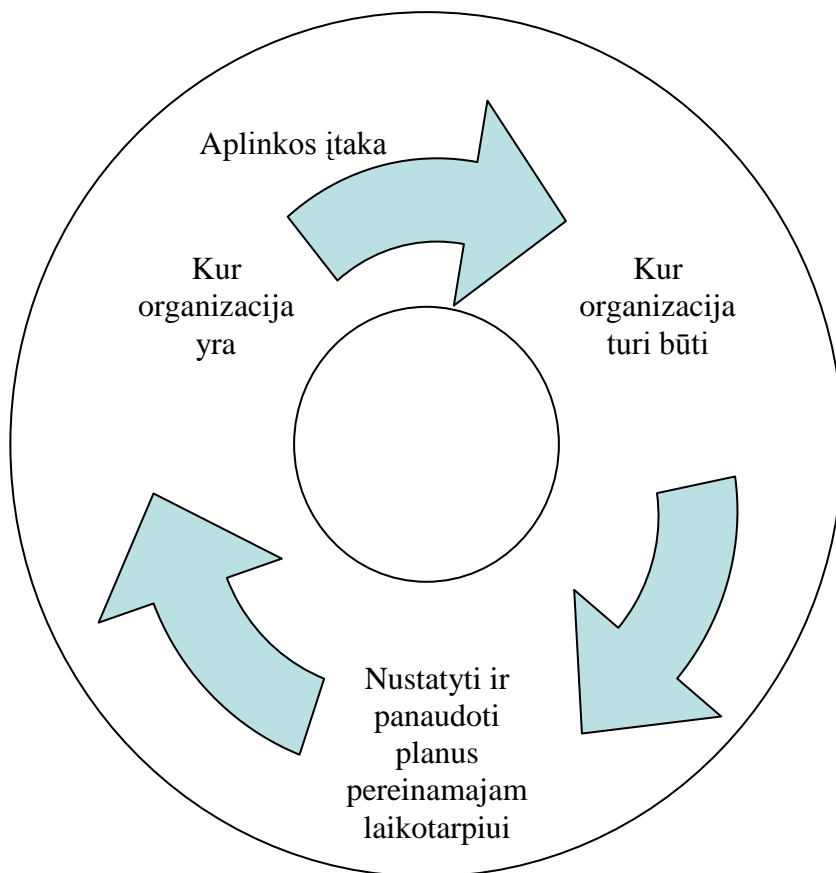
5 PRIEDAS



Šaltinis: Cole G. A. Management theory and practice, 1990, P. 134

5. pav. Žmogiškųjų išteklų srautai

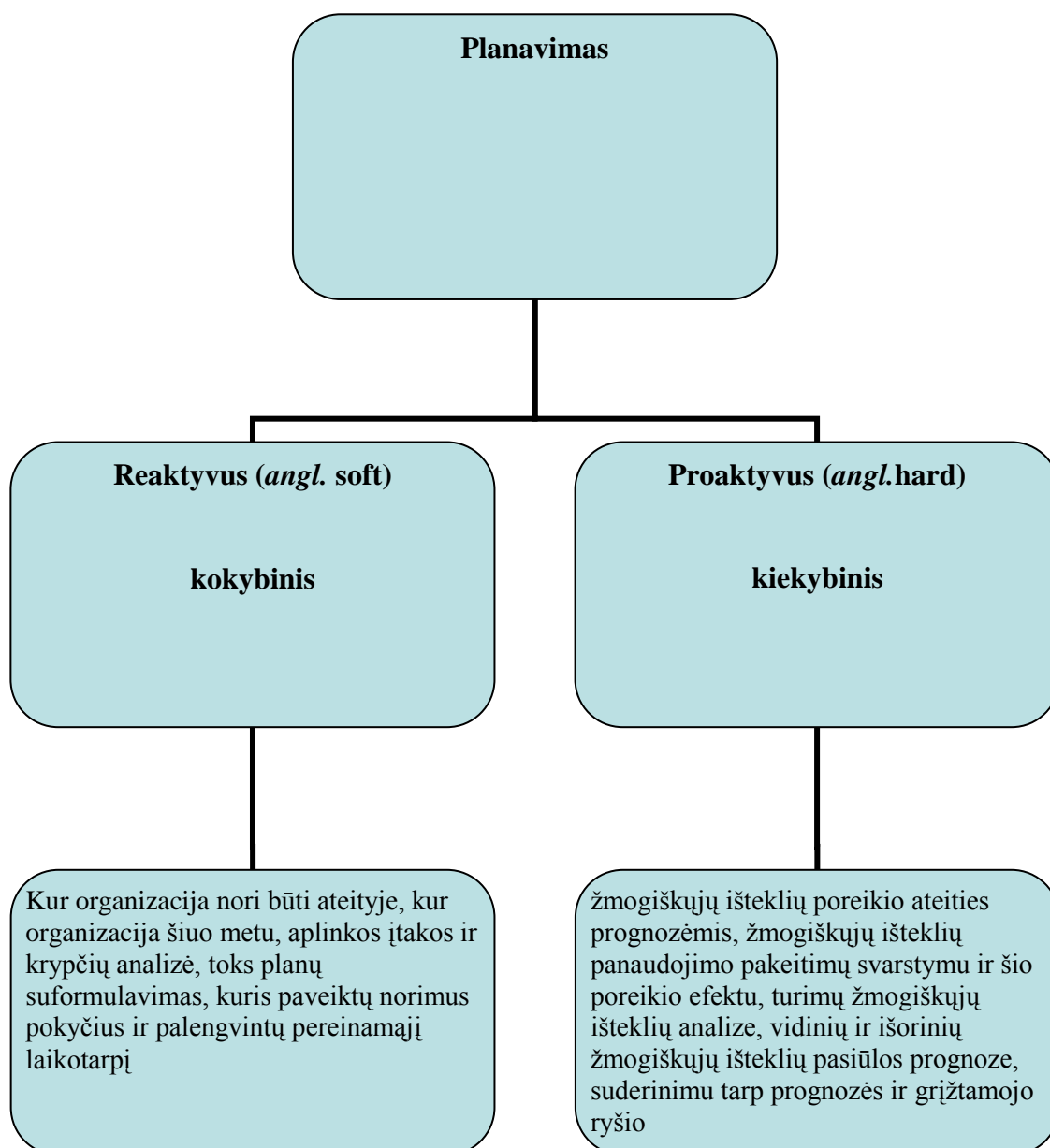
6 PRIEDAS



Šaltinis: Torrington D., Hall L., 1991, P. 56

6. pav. Keturiuos reaktyvaus (soft) planavimo sritys

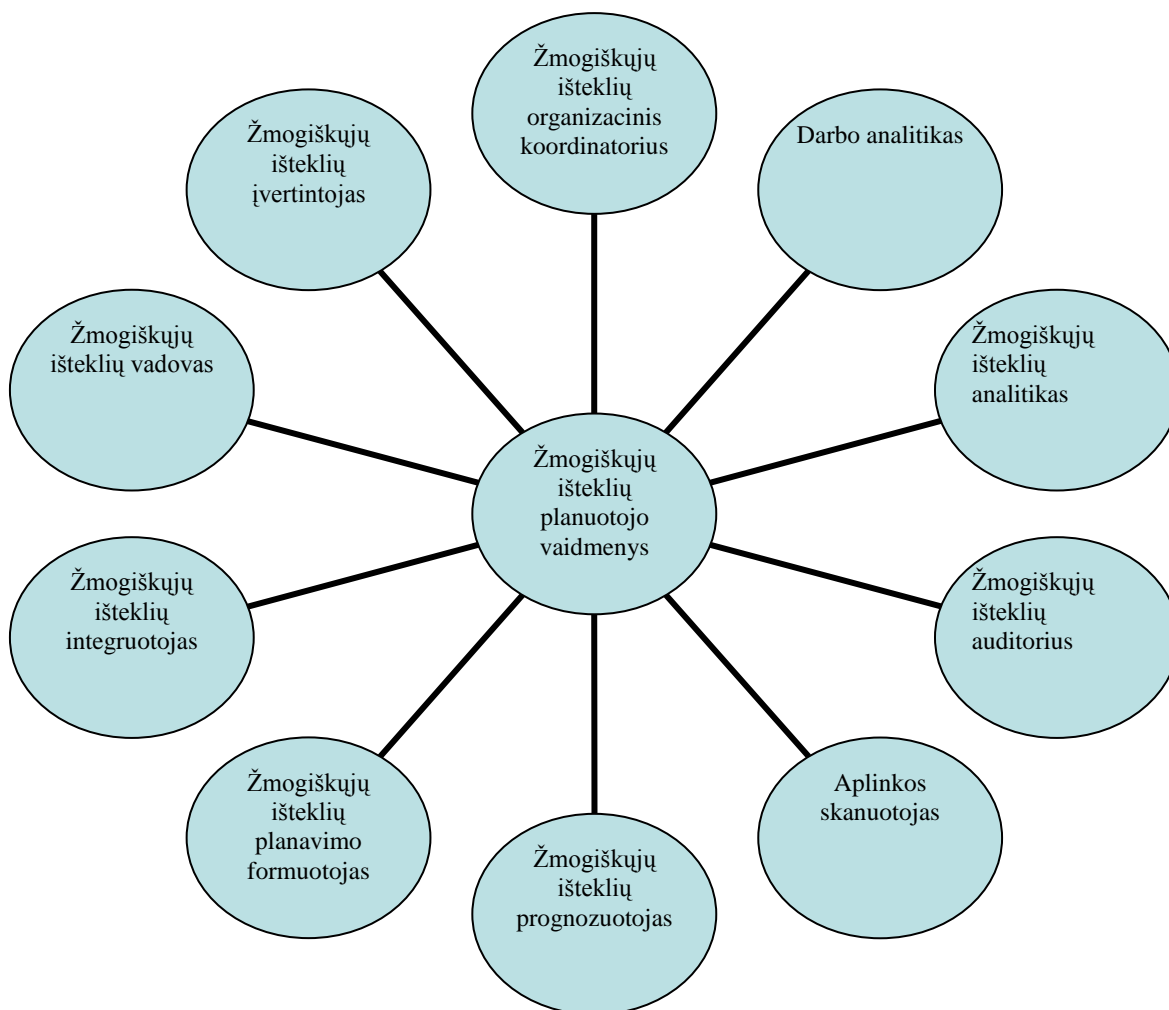
7 PRIEDAS



Šaltinis: Jasiūnaitė-Brazdauskienė A., 2009

7. pav. Reaktyvus ir proaktyvus žmogiškųjų išteklių planavimas

8 PRIEDAS



Šaltinis: Pagal Rothwell W.J., Kazanas H.C., 2003, P. 29

8. pav. Žmogiškųjų išteklių specialistų vaidmuo planavime

9 PRIEDAS

LENTELĖS

Rodikliai	Senosios ES+ * ¹⁶⁵	Naujosios ES+ *
Įdarbinimo išaldymas	35.7	42.8
Ankstyvas išleidimas į pensiją	37.1	27.0
Atleidimas iš darbo savo noru	34.1	18.3
Priverstinis atleidimas iš darbo	30.8	50.0
Perkėlimas į kitą darbo vietą	33.6	48.2
Atleistųjų iš darbo įdarbinimas	14.3	16.7
Terminuotos sutartys nepratęsimos	33.4	44.1
Darbinimas iš išorės	18.8	21.6

Šaltinis: Larsen H.H., Mayrhofer W. Managing HR in Europe, 2006, P. 25

1 lentelė. Organizacijų naudojami metodai įdarbinimo mažinimui (%)

¹⁶⁵ Larsen H.H., Mayrhofer W. Managing HR in Europe, 2006. ISBN10: 0-415-35101-4

Pastabos: Senosios ES+ šalys: Vokietija, Austrija, Ispanija, Portugalija, Italija, Graikija, Airija, Šiaurės Airija, Danija, Suomija, Norvegija, Švedija, Didžioji Britanija, Šveicarija, Belgija, Olandija ir Prancūzija
Naujosios ES+ šalys: Čekija, Slovėnija, Bulgarija, Estija, Kipras ir Turkija.

10 PRIEDAS

Rodikliai	Senosios ES+ * ¹⁶⁶	Naujosios ES+ *
Vadovų įdarbinimas, per skelbimus laikraščiuose		
- aukštesniojo lygio vadovų	42.2	18.5
- viduriniojo lygio vadovų	64.5	41.7
- žemiausiojo lygio vadovų	60.4	40.5
Vadovų žodinis įdarbinimas		
- aukštesniojo lygio vadovų	12.8	19.1
- viduriniojo lygio vadovų	18.6	32.4
- žemiausiojo lygio vadovų	23.5	36.9
Padidintas užmokestis už įdarbinimą arba išlaikymo tikslais	44.7	63.5
Darbuotojų skaičius padidėjęs ar sumažėjęs daugiau kaip 5%	10.5/5.8	27.2/27.8
Mokomų darbuotojų proporcija	46.6	69.7
Vidutiniškai mokymams skirtų dienų		
- vadovų	5.8	9.2
- profesionalų /specialistų	6.3	8.5
- tarnautojų	4.0	6.0
- fizinio darbo darbininkų	3.8	3.8

Šaltinis: Larsen H.H., Mayrhofer W. Managing HR in Europe, 2006, P. 28

2 lentelė. Įdarbinimas ir mokymo praktika organizacijose (%)

¹⁶⁶ Larsen H.H., Mayrhofer W. Managing HR in Europe, 2006. ISBN10: 0-415-35101-4

Pastabos: Senosios ES+ šalys: Vokietija, Austrija, Ispanija, Portugalija, Italija, Graikija, Airija, Šiaurės Airija, Danija, Suomija, Norvegija, Švedija, Didžioji Britanija, Šveicarija, Belgija, Olandija ir Prancūzija
Naujosios ES+ šalys: Čekija, Slovėnija, Bulgarija, Estija, Kipras ir Turkija.

11 PRIEDAS

Efektyvumas		Techninis efektyvumas	
Funkciniai vaidmenys	Tipiniai žmogiškųjų išteklių uždaviniai	Technikos	Įgūdžiai
Prisitaikyti prie aplinkos	Valdyti pokytį	Organizacijos plėtra Darbuotojų santykių strategijos Darbų perskirstymas Planavimas, koordinavimas	Tarpasmeniniai Socialiniai Konsultaciniai
Tikslų siekimas	Verslo tikslai išreikšti kaip specifiniai uždaviniai	Biudžeto kontrolė (pagal strateginius planus) Planavimas, organizavimas	Finansinis verslo valdymas Sprendimų priėmimas
Integracija	Pagrindinės vertybės, įdiegtos į strategijas	Darbuotojų santykių strategijos Organizacijos modelis	Komunikacija Įtikinimas Derybos
Vaidmenų palaikymas	Žmogiškųjų išteklių sistemos suderintos su tiesioginiu vadovavimu	Vidinių darbo rinkų valdymas	Tarpasmeniniai Statistiniai / administravimo

Šaltinis: Randall J. Managing change / changing managers, 2004, P. 209

3 lentelė. Santykinė funkcijų, tikslų, technikų ir įgūdžių pozicija

12 PRIEDAS

Santykis tarp elektroninio ŽI efektyvumo ir tarp ŽI informacinių technologijų vartojimo				
	Visiškai arba mažai egzistuojančios IT / automatika ŽI funkcijose	Kai kurie ŽI procesai pagrįsti IT naudojimu / automatizuoti	Dauguma procesų pagrįsti IT naudojimu / automatizuoti, bet ne visai integruoti	Visiškai integruotos ŽI IT / automatizuota sistema
Elektroninė ŽI sistema	N = 8	N = 47	N = 51	N = 11
Efektyvumas	1.8	2.5	2.9	3.0
Darbuotojų pasitenkinimas	2.5	2.9	3.2	3.1
Darbo produktyvumas	2.0	2.8	3.0	3.4
Verslo efektyvumas	1.4	2.2	2.3	2.7
Reikšmės, atsakymai: 1=jokio arba žemu lygiu; 2=šioks toks lygis; 3=vidutiniškas lygis; 4=aukštas lygis; 5=labai aukštas lygis				

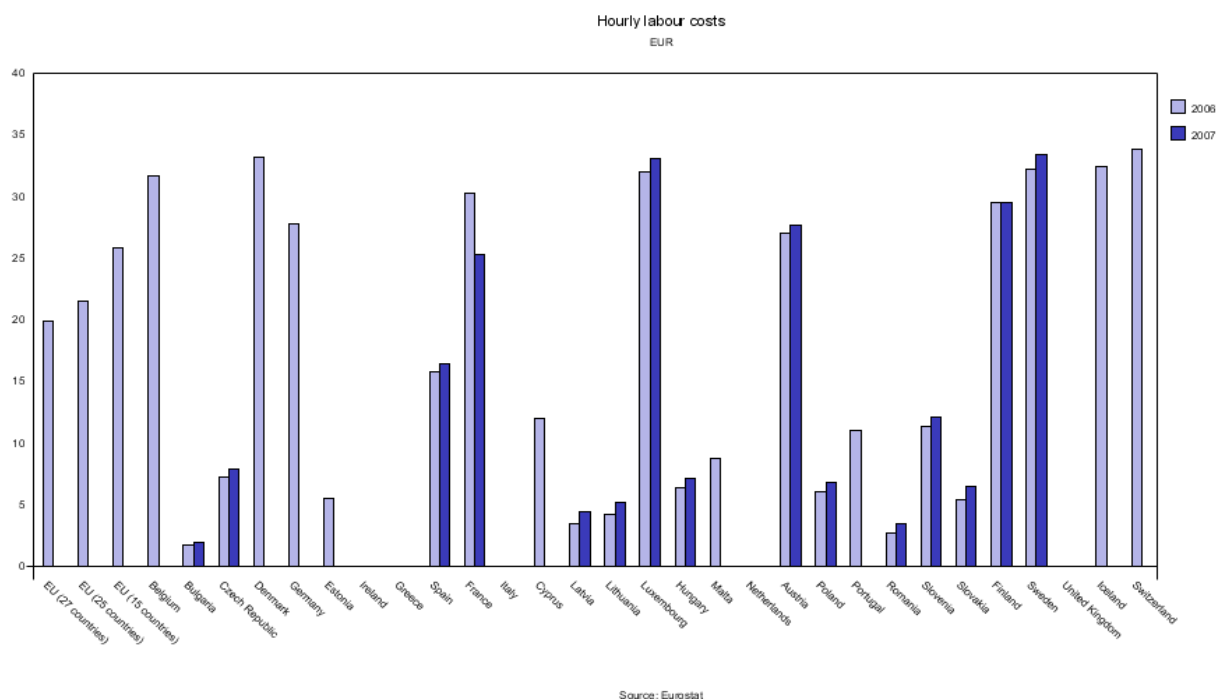
Šaltinis: Lawler III E.E., Mohrman S.A., 2003, P. 74

4 lentelė. Santykis tarp elektroninio ŽI efektyvumo ir tarp ŽI informacinių technologijų vartojimo

Naudojama vertinimo skalė, kai 1=jokio arba žemu lygiu, 5=labai aukštu lygiu. Prieduose pateiktoje lentelėje naudojami trumpiniai: ŽI – žmogiškieji išteklių, IT – informacinės technologijos, N – tyrime dalyvavusių įmonių imtis.

13 PRIEDAS

GRAFIKAI

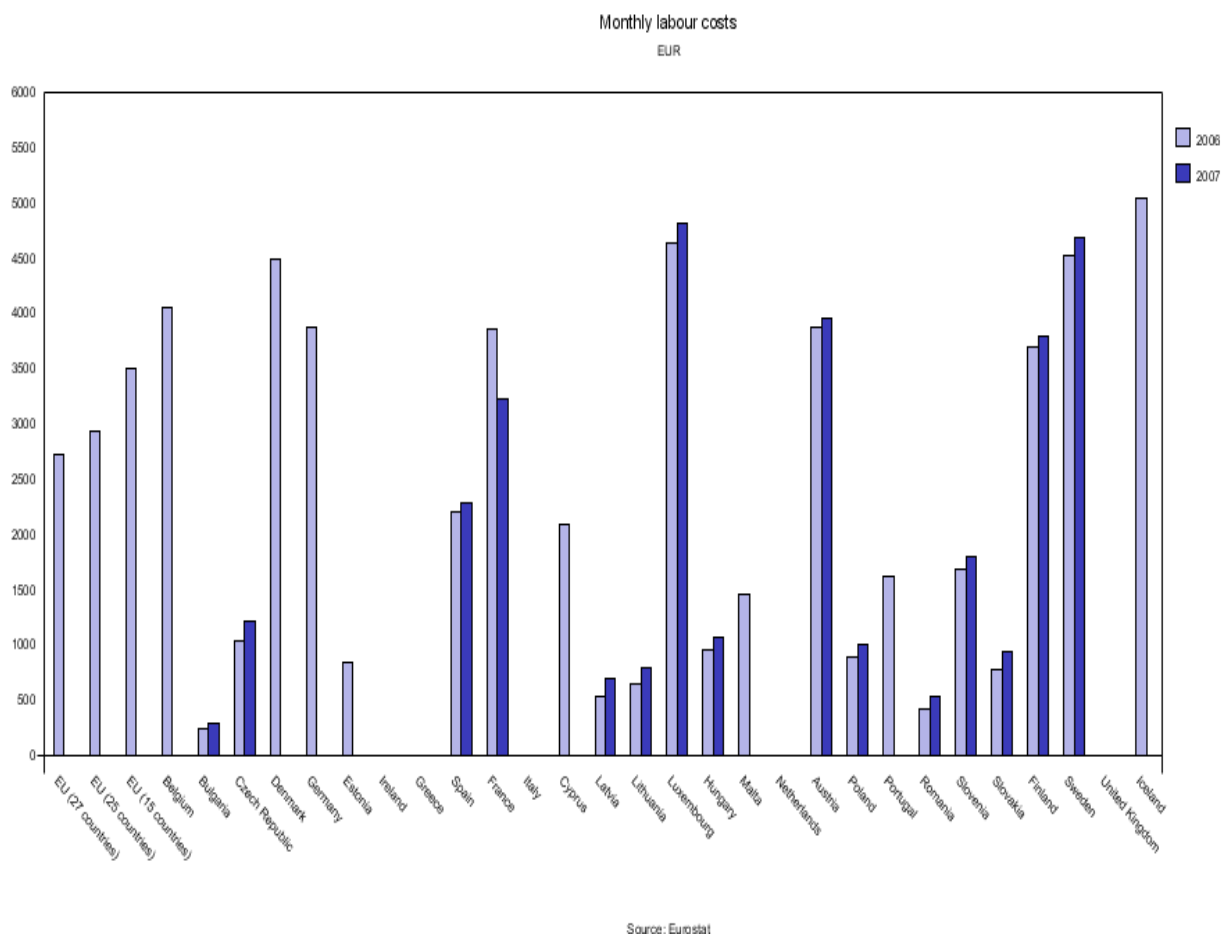


1 grafikas. Valandinio darbo užmokesčio išlaidos ES

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/t_labour/t_imp&language=en&product=REF_TB_labour_market&root=REF_TB_labour_market&scrollto=160

(žiūrėta 2009/03/21)

14 PRIEDAS



2 grafikas. Mėnesinio darbo užmokesčio išlaidos ES

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/t_labour/t_imp&language=en&product=REF_TB_labour_market&root=REF_TB_labour_market&scrollto=160

(žiūrėta 2009/ 03/21)

15 PRIEDAS**Interviu klausimai**

1. Ar žmogiškųjų išteklių (toliau tekste – ŽI) planavimas įmonėje buvo susijęs su strateginiu planavimu. Jei taip, koku: ilgalaikiu, vidutinės trukmės, trumpalaikiu?
2. Kas planuodavo naujų darbuotojų poreikį?
3. Kokio lygio vadovai būdavo įtraukti į ŽI planavimą?
4. Kokią įtaką turėdavo įmonės vadovas? Kokią akcininkai?
5. Koks vadovų įnašas dalyvaujant ŽI planavime?
6. Apibūdinkite planavimo specifiką: pagrindinės darbuotojų komandos ir rinkotyro specialistų. Kuo ji skiriasi?
7. Ar IT sistemoje buvo kuriama ŽI planavimo sistema?
8. Kas konkrečiai buvo įdiegta IT sistemoje ŽI planavimo atžvilgiu? Kokius tai davė rezultatus?
9. Ar buvo formuojamas darbuotojų rezervas? Apibūdinkite jo specifiką ir paskirtį.
10. Ar buvo specifinis darbuotojų karjeros rezervas? Apibūdinkite darbuotojų karjeros galimybes.
11. Ar jie buvo ruošiami keisti pozicijas darbovietėje?
12. Ar vyko horizontalus ir vertikalus darbuotojų judėjimas? Jei taip, kaip jis vyko.
13. Koks dėmesys buvo skiriamas darbuotojų kompetencijų nustatymui?
14. Kaip darbuotojai buvo supažindinami su planavimo sistema? Įvardinkite konkrečią situaciją.
15. Koks natūralus darbuotojų pokytis?
16. Kokios iš darbo išėjimo priežastys?
17. ŽI naudojimo ir paklausos pokyčių dėl šios priežasties svarstymas.
18. Esamų ŽI analizė.
19. ŽI vidaus pasiūlos nustatymas.
20. ŽI išorės pasiūlos nustatymas.
21. Prognozių ir grįžtamojo ryšio (padarinių) lyginimas.
22. ŽI planai sekantiems metams.
23. ŽI perteklius: ar buvo? Kaip elgiamasi: samdymo užšaldymas, išorės pasiūlos atsisakymas, turimų darbuotojų perskirstymas, atostogų skatinimas, darbas ne visą darbo dieną, laikini darbuotojai, laikinas nedarbas, atleidimas, išdarbinimo paslaugos, išsekinimas.

16 PRIEDAS**Interview questions**

1. Was Human Resources (further on – HR) planning associated with the strategic planning. If so, what kind of: short term, medium term, long term?
2. Who was planning the demand for the new employees?
3. Managers of what level have been involved into HR planning?
4. What influence was made by company manager/Branch manager? What by shareholders?
5. What was the contribution of the managers participating in HR planning?
6. Describe the planning specifics: full-timers and interviewers. What is the difference?
7. Have HR planning system been created on IT base?
8. What has been exactly implemented on IT base re HR planning system? What were the results?
9. Have any employees reserve been formed? Describe its specifics and the purpose.
10. Was there any specific reserve for employees career? Describe the possibilities of the employees career.
11. Were they specially prepared for changing the positions within the company?
12. Was horizontal and vertical movement implemented? If so, how was it performed?
13. What attention have been paid to competence determination?
14. In what way did the employees were acquainted with the planning system? Name the exact situation.
15. What is natural employees turnover?
16. What are the reasons for leaving?
17. Consideration on changes of HR use and demand regarding this reason?
18. Present HR analysis.
19. Estimation of HR inner supply.
20. Estimation of HR external supply.
21. Comparison of forecast and feedback after-effects.
22. HR plans for the next year.
23. HR excess: was it experienced? How was it treated: frozen recruitment, external supply rejection, redistribution of the present employees, holiday encouragement, part-time work, temporary employees, temporary unemployment, dismissal, unemployment services, attenuation.

17 PRIEDAS

2009 metais sukurtoji įmonės darbuotojų vertinimo formos pavyzdys.



WORLDONE
R E S E A R C H

Employee Performance Appraisal

These elements will serve as main points for your yearly evaluation for yourself, your managers, and shareholders. The company is expecting from you to see your plans that **you** would like to bring into the reality for the W1 success, your personal development, goals for your qualification you'd like to achieve, your main targets for your career with the company.

Your managers will evaluate your set goals and achieved results each quarter (starting the 2nd quarter of 2009) in order to see what degree of the goals has already been achieved and where you need help. This will stimulate you to see and compare your own development throughout the year. The company is going to evaluate your results at the end of the year, December 2009.

Instructions for completion:

When you receive this pack,

1. Read through the questions in the appraisal forms
2. Complete Parts 1, 2, & the first page of Part 3 privately
3. Print off the pack and give your completed Part 2 to Vilnius Branch Manager
4. Give the incomplete final page to your line manager to fill in

When you and your line manager are together, you will:

1. Go through both of your sets of answers to Part 3 and discuss
2. Go through your answers to Part 1 and discuss
3. Return all completed forms to Vilnius Branch Manager with any additional notes that you and your line manager have made

Name:	Job Title:
Line Manager:	Department:
Start Date:	Date of Last Assessment:

Part 1: Individual’s Self-Assessment, to be shared with the Line Manager

Individual goals since last assessment	Progress made since last assessment
With reference to the responsibilities listed in your job description, in what specific ways have you exceeded expectations in terms of your performance?	
What areas of your work do you think are most in need of improvement?	
What areas – if any – do you feel would be improved by greater support from others?	
What areas – if any – do you feel would be improved by additional training for yourself and/or your team?	
With reference to all of the above, what resources might help you to do your job more efficiently and effectively?	
Department:	Job Title:

Part 2: Individual’s feedback on line manager and other teams, to be compiled by Vilnius Branch Manager and shared anonymously with those it concerns

Please give feedback on your working relationship with your line manager, <u>both</u> in what ways has he/she been particularly supportive, and in what ways you would like to see changes in their interaction with and management of your team.
Refer to the teams that you interact with on your job description. Please give feedback on your working relationships with the individuals and teams, both in what ways have they been supportive and worked well with your team, and in what ways you would like to see improvements in how you work together.

What areas of the WorldOne culture do you like, in terms of policies, benefits, management structure, communication, and support? Are there any ways in which WorldOne’s overall approach to you and your job could be improved?

Are there any other areas of your work life, colleagues, and experience at WorldOne Research which you would like to comment on anonymously?

Part 3: Individual & Line Manager each complete the following form, then discuss their responses, particularly any discrepancies, and the individual’s responses to Part 1

_____’s Response	Meeting Expectations	Below Expectations	Comments
Sheet			
General			
Attendance			
Punctuality			
Professionalism			

Evaluation by number scale: 1) sad; 2) satisfactory; 3) good; 4) very good; 5) perfect.

	1 ☹	2	3	4	5 ☺	
Communication						
Asks questions as necessary						
Demonstrates effective listening skills						
Interaction with co-workers						
Oral expression in person						
Oral expression on telephone						
Written communication						
Shares information willingly						
Accepts constructive criticism positively						
Team-working						
Polite & helpful						
Flexible & adaptable						
Positive attitude						
Work team contributions						
The job						
Software knowledge and use						
Analyzes problems & employs correct tools & methodologies						
Clear, concise scripting						
Clear, concise file and data management						
Accuracy, precision & quality of work						
Ability to complete work without supervision						
Meets deadlines consistently						
Understanding & knowledge of the job						
Anticipates future issues to address (forward thinking)						
Development						
Committed to self-improvement						

Demonstrates initiative and takes on responsibility willingly						
Open to new ideas and approaches						
Seeks additional training and development						
Challenges status quo processes appropriately						

Manager's Response Sheet for	Meeting Expectations	Below Expectations	Comments
General			
Attendance			
Punctuality			
Professionalism			

	1 ☹	2	3	4	5 ☺	
Communication						
Asks questions as necessary						
Demonstrates effective listening skills						
Interaction with co-workers						
Oral expression in person						
Oral expression on telephone						
Written communication						
Shares information willingly						
Accepts constructive criticism positively						
Team-working						
Polite & helpful						
Flexible & adaptable						
Positive attitude						
Work team contributions						
The job						
Software knowledge and use						
Analyzes problems & employs correct tools & methodologies						
Clear, concise scripting						
Clear, concise file and data management						
Accuracy, precision & quality of work						
Ability to complete work without supervision						
Meets deadlines consistently						
Understanding & knowledge of the job						
Anticipates future issues to address (forward thinking)						
Development						
Committed to self-improvement						
Demonstrates initiative and takes on responsibility willingly						
Open to new ideas and approaches						
Seeks additional training and development						
Challenges status quo processes appropriately						

18 PRIEDAS

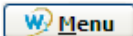
Pavyzdžiai iš skambučių centro sistemos: informacinių technologijų naudojimo pavyzdžiai įmonėje žmoniškųjų išteklių srityje.

\\:REPORTS\PROJECTS>

payments summary projects payment sheet calls center calls interv

Previous period		Next period		Office: W2		From: 2009-06-01	Till: 2009-06-30	Show	Refresh	Filter	Clear filter		
Project name	Hours	Down time	Amount	Income of W2	Completes		Recruits		Other	Total payment	Estimated total cost with taxes	SR	C+R
					Qty.	Amount	Qty.	Amount					
505 EMCON project	31.04	1.41	154.10	14.60	265.00	265.00				419.10	783.72	8.54	2.96
535 BOUNCE project	468.91	14.14	2'285.46	217.37	2'076.00	2'062.00				4'347.46	8'129.74	4.43	3.92
1247 Recruitment Europe EN (GBR and IRL)	451.91	23.36	2'239.58	213.87	268.00	1'374.50			141.00	3'755.08	7'022.00	0.59	26.20
1254 Recruitment Europe non - EN (excluded GBR and IRL)	632.79	24.90	3'276.36	295.96	470.00	1'426.00			125.00	4'827.36	9'027.16	0.74	19.21
1256 Recruitment North America	0.05		0.23	0.02						0.23	0.43		
1258 Recruitment South America									350.00	350.00	654.50		
1262 Recruitment Australia, Africa and Antarctica	16.31	6.78	106.20	10.39	10.00	55.00			10.00	171.20	320.15	0.61	32.02
100166 Emotional Drivers in Heroin Addiction Study	1.17		10.41	0.53						10.41	19.47		
100311 Multiple Sclerosis	2.57		20.05	1.16						20.05	37.49		
100540 Total Knee/Hip Arthroplasty (TKA/THA) procedures	204.26	4.34	1'390.89	93.87	11.00		36.00	172.00	28.00	1'590.89	2'974.96	0.23	63.30
100552 ANE Message Recall - UK (April wave)	58.80	1.18	305.15	26.99	5.00				397.00	702.15	1'313.02	0.09	262.60
100566 Neurology Study in GS	41.60	1.13	313.57	19.23	4.00				71.00	384.57	719.15	0.10	179.79
100572 9302 Pediatric Meningitis Study	7.72		60.29	3.47						60.29	112.73		
100578 Diabetes Study	20.95		137.32	9.43						137.32	256.79		
100588 2009 ANE - BRA, COL, MEX, VEN	30.92		241.17	13.91					-109.04	132.13	247.09		
100602 Needlestick injuries	3.36	0.10	19.28	1.56						19.28	36.05		
100615 Trust Study 2009	594.36	16.96	3'114.06	275.09	39.00	234.00			20.00	3'368.06	6'298.28	0.07	161.49
100621 Dupuytren UK ONLY 3 WEEKS	86.34	3.67	520.04	40.50		8.00				528.04	987.43		
100623 Diabetes Treatment - Patent Record Study	116.59	0.63	976.53	52.75						976.53	1'926.11		
100628 2009 ANE - BEL, GRC, AUS	0.38		2.13	0.17						2.13	3.98		
100632 Study of Allergy Treatments	58.00	1.83	474.06	26.92						474.06	886.50		
100633 Venezuela call back study	1.28		9.98	0.58						9.98	18.66		
100639 Milk ad RECALL III - France only	60.90	2.85	351.09	28.69	5.00				126.00	477.09	892.15	0.08	178.43
100649 Ethicon JOC Study-REVISED 5/19 30 min	97.87		774.20	44.04						774.20	1'447.76		
100656 European Commission Financial Panel	94.35	0.75	692.61	42.80	96.00	426.00				1'118.61	2'091.80	1.02	21.79
100663 Orthopedic Surgeons & Sports Medicine Specialists: List Match option	1.02		5.71	0.46						5.71	10.68		
100682 Energy Devices- 35 min UK	20.22		157.71	9.10						157.71	294.92		
Total:	3'103.67	104.03	17'638.18	1'443.47	3'249.00	5'850.50	36.00	172.00	1'158.96	24'819.64	46'412.73	16.49	951.70
Total lines: (27) 27													

Logged as W1-RESEARCH\ABrazdauskiene



Recruitment report

Dates: 2009-06-01 - 2009-06-30		Show	Refresh		
Vendor	Total	Medical Physician			
		Y	N	Y	N
Interviewers	1182	337	70	343	432
Call Center Poland S.A.	127	3	7	26	91
CET Telemarketing SRL	279	47	91	46	95
DataPrompt International LTD	748	400	27	166	155
Navigant Technologies Pvt Ltd	378	95	10	54	219
Outsourcia	693	13	21	271	388
Protema Consultores del Telemarketing S.L	598		154		444
SEMPAI Outsourcing Services NV	151		32	49	70
Total:	4156	895	412	955	1894
Total lines: (8) 8					

19 PRIEDAS

Statistiniai priėmimų-atleidimų įmonėje duomenys, pagal kuriuos šiame darbe atlikta statistinė tekamumo (kaitos) analizė. IT naudojimo pavyzdys įmonėje žmogiškųjų išteklių srityje.

Lapo Nr. 1

UAB "PBMH" Ulonų g.5, Vilnius

Priėmimų - atleidimų analizė

Ataskaitos Nr. 4240 / P97

Data 2009.10.13

P - priimta

A - atleista

Menuo Padalinys	01		02		03		04		05		06		07		08		09		10		11		12		VISO		
	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	
2003																											
etatiniai	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	8	0
interviuo	0	0	0	2	0	2	0	7	0	13	0	7	0	7	0	2	0	15	0	6	0	16	1	29	4	99	5
viso	0	0	0	2	0	2	0	8	0	14	0	9	0	9	0	3	0	16	0	6	0	17	1	30	4	107	5
2004																											
etatiniai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	4	0	1	0	0	3	0	1	0	11	0
interviuo	20	14	13	19	4	10	20	3	12	15	3	19	11	14	2	13	16	9	24	14	14	10	8	6	147	146	
viso	20	14	13	19	4	10	20	3	12	15	4	19	11	14	3	13	20	9	25	14	17	10	9	6	158	146	
2005																											
etatiniai	1	0	2	0	2	0	2	0	3	0	0	0	1	0	2	0	2	0	1	0	3	2	2	0	2	21	2
interviuo	7	12	15	25	4	16	26	17	21	28	27	25	10	16	19	39	29	19	32	11	23	18	8	13	221	239	
viso	8	12	17	25	6	16	28	17	24	28	27	25	11	16	21	39	31	19	33	11	26	20	10	13	242	241	
2006																											
etatiniai	0	1	3	0	1	1	1	1	1	3	3	0	2	2	1	0	1	2	5	2	2	1	0	1	0	20	12
interviuo	17	11	10	14	19	15	16	17	6	19	25	15	11	10	6	24	19	9	27	7	8	18	2	8	166	167	
viso	17	12	13	14	20	16	17	18	7	22	28	15	13	12	7	24	20	11	32	9	9	18	3	8	186	179	
2007																											
etatiniai	2	0	4	2	2	1	2	1	1	2	1	0	3	3	0	2	8	0	4	0	0	0	1	2	0	29	12
interviuo	8	12	15	16	9	17	8	5	5	15	14	19	20	14	2	24	14	9	27	8	12	18	1	7	135	164	
viso	10	12	19	18	11	18	10	6	6	17	15	19	23	17	2	26	22	9	31	8	12	19	3	7	164	176	
2008																											
etatiniai	1	0	1	3	0	1	2	2	1	4	1	1	3	1	1	0	3	1	2	0	1	2	0	0	0	16	15
interviuo	10	9	8	4	4	4	6	4	2	8	12	8	12	10	6	14	14	11	16	6	28	7	5	17	123	102	
viso	11	9	9	7	4	5	8	6	3	12	13	9	15	11	7	14	17	12	18	6	29	9	5	17	139	117	
2009																											
etatiniai	0	0	1	0	0	0	0	0	5	1	2	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3	10
interviuo	1	6	2	2	2	4	0	13	1	5	7	8	25	4	6	25	10	3	36	2	0	0	0	0	0	90	72
viso	1	6	3	2	2	4	0	18	2	7	7	9	25	4	6	26	11	4	36	2	0	0	0	0	0	93	82
Iš viso:																											
etatiniai:	4	1	11	5	5	3	7	9	8	11	7	2	11	6	6	3	20	4	13	2	9	5	7	0	108	51	
interv.:	63	64	63	80	44	66	78	59	54	90	101	94	96	68	43	139	117	60	168	48	101	72	53	55	981	895	
visi:	67	65	74	85	49	69	85	68	62	101	108	96	107	74	49	142	137	64	181	50	110	77	60	55	1089	946	