

KURIANTYS VERTE DARBUOTOJAI: KAIP ATSKIRTI “STAKLES” NUO “TALENTŲ”

*Interviu su UAB „Philip Morris Lietuva“
žmogiškųjų išteklių verslo partnere Baltijos šalims,
Lietuvos Personalo Valdymo Asociacijos valdybos nare
Aukse Žukauskiene*

Justas Gavėnas, CMC

Justas Gavėnas, EKT: *“Jau beveik 15 metų be pertraukos dirbate tabako industrijoje. Kuo Jums artimas šis sektorius?”*

Justas Gavėnas, EKT: *“Nemažą laiko dalį skyrėte talentų valdymui. Kokia tai sritis ir kokią naudą ji teikia kompanijai?”*

Auksė Žukauskienė: *“Iš tiesų man svarbi ne konkreti pramonės šaka, bet galimybė dirbti ir tobulėti perspektyvioje įmonėje, kuri yra viena iš personalo valdymo lyderių ne tik Lietuvoje, bet ir pasaulyje. Šiame darbe labiausiai mane motyvuoja galimybė dalyvauti svarbiausių verslo problemų sprendimuose, kurti planus ateičiai bei planuoti būsimą tam tikrų kompetencijų, žinių ir talentų poreikį. Manau, kad mūsų įmonėje personalo valdymo sprendimai yra profesionalūs ir atitinka verslo strategiją. Tai – profesionalaus ir progresyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo rezultatas. Man taip pat svarbu, kad galiu dalyvauti tarptautiniuose projektuose, dalintis su kitais gerąja praktika bei susipažinti su kitų kultūrų patirtimi”.*

Auksė Žukauskienė: *“Talentų valdymas - tai nuosekli programa, vykdoma visos įmonės mastu. Jos tikslas – kiek galima labiau tobulinti talentingus darbuotojus bei užtikrinti sėkmingos įmonės veiklos tęstinumą. Visa tai vyksta labai paprastai: peržiūrėjusi strateginius veiklos planus, vadovybė įvertina organizacijos pokyčius, aptaria kokių kompetencijų ir žinių reikės ateities verslo poreikiams tenkinti ir tuomet darbuotojams sudaromi individualūs karjeros planai, o svarbiausioms pozicijoms - kaitos (angl. succession) planas. Dėka šių planų, jau dvi dešimtys Baltijos filialuose dirbančių darbuotojų yra išvykę dirbti į kitas šalis ir ten užima vadovaujančias pozicijas”.*

Faktai ir išsilavinimas:

- Klaipėdos universitetas (1998 - 2000). Socialinių mokslų fakultetas. Verslo vadybos magistras
- Klaipėdos Universitetas (1995 – 1998). Socialinių mokslų fakultetas. Jūrų laivyno ekonomikos bakalauras

Profesinė karjera:

- Philip Morris Baltic (Lietuva). Žmogiškųjų išteklių direktorė verslo partnerė Baltijos šalims (nuo 2011)
- Philip Morris International SC (Ispanija). Darbuotojų atrankos ekspertizų centro direktorė, PMI (2008 - 2010)
- Philip Morris International SA (Šveicarija). Talentų valdymo proceso vadovė, PMI (2005 - 2008)
- UAB "Philip Morris Lietuva" (Lietuva). Organizacijos vystymo ir darbuotojų atrankos vadovė Baltijos šalims (2003 - 2005)
- UAB "Philip Morris Lietuva" (Lietuva). Atlygio, socialinių priedų ir žmogiškųjų išteklių administravimo vadovė, Baltijos šalys (2000 – 2003)
- UAB "Philip Morris Lietuva" (Lietuva). Personalo tarnybos specialistė (1997 – 2000)

**Auksė Žukauskienė**

Justas Gavėnas, EKT:

“Tai visgi, kas tie talentai? Kaip juos atpažinti organizacijoje? Tai pardavimų planus viršijantys pardavėjai, kūrybingi gamybininkai ar tylūs, nesipriešinantys pokyčiams darbuotojai? Kas konkrečiai leistų kiekvienai įmonei identifikuoti talentus?”

Justas Gavėnas, EKT:

“Esate atsakinga už visas tris Baltijos šalis, todėl tenka daug keliauti. Kaip išnaudojate laiką kelionėse?”

Auksė Žukauskienė: *“Mūsų kompanijoje TALENTAIS vadiname tuos darbuotojus, kurie kuria vertę ne tik orientuodamiesi į šiandienos aktualijas ir trumpalaikius pelnus, bet taip pat į ilgalaikę perspektyvą. Šių kolegų žinios, patirtis bei kompetencijos ne tik atitinka esamos pozicijos reikalavimus, o jų energija, vystymasis ir tobulėjimas nukreipti sekančio karjeros žingsnio linkme. Jei remtumėmės St. Drotter modeliu aprašytu „The Leadership Pipeline“ knygoje, tai talentai apibūdinami kaip profesionalai organizacijos vertinimu sugebėsiantys pakilti / pereiti vieną ar daugiau karjeros lygių, t.y. iš specialisto lygmens pereiti į padalinio vadovo, o vėliau gal net į departamento vadovo lygį.*

Man asmeniškai svarbiausias TALENTŲ bruožas – tai žingeidumas, nenuilstantis noras mokytis ir tobulėti. Šie žmonės nuolat ieško permainų, naujų inovatyvių sprendimų, o bendraudami jie semiasi išminties bei reikalauja grįžtamojo ryšio. Tačiau noriu pabrėžti, kad talentų valdymas reikalauja talentingo vadovavimo ir kelia aukštesnius reikalavimus, organizacijai, jos klimatui bei kolegoms”.

Auksė Žukauskienė: *“Iš tiesų, dirbant tarptautinėje korporacijoje tenka nemažai keliauti: automobiliu, lėktuvu ar traukiniu. Keliaudama automobiliu, dažniausiai klausausi elektroninių knygų, radijo ar tiesiog mąstau. Keliaujant kartu su kolegomis, stengiuosi geriau juos pažinti, o vienai – apmąstyti ateities planus, strategiją, pabūti su savimi (šypsosi). Lėktuvuose dažniausiai skaitau knygas, nors paskutiniu metu skrydžio metu ruošiu svarbius pranešimus, pristatymus ir analizes”.*

Justas Gavėnas,
EKT: *“Pasidalinkite, prašau, kokios personalo valdymo naujienos pradeda pasiekti Lietuvą?”*

Auksė Žukauskienė: *“Ne paslaptis, kad naujausias tendencijas žmogiškųjų išteklių ar personalo valdymo srityje atneša Jungtinės Karalystės bei Jungtinių Amerikos Valstijų profesionalai. Jų organizacijose personalo valdymui jau nuo seno skiriama garbinga vieta.*

Man labai džiugu, kad ir į Lietuvą iš Vakarų ima skverbtis perspektyvios personalo valdymo tendencijos. Jau ne viena įmonė suprato, kad laiku neįvertinus poreikio svarbos, organizacija gali patirti labai skaudžių pasekmių. Žinant tai, aš ir mano kolegos kitose įmonėse padedame laiku įvertinti personalo kaitos poreikį ir padedame reformuoti organizaciją nuo strateginio resursų planavimo, kompetencijos vystymo iki investicijų į darbuotojus. Nors dar neturime D. Ulrich knygoje “HR Champion” paminėto „verslo partnerių“ statuso, tačiau žengiama link to teisinga kryptimi”.

*“Nors dar neturime D. Ulrich knygoje “HR Champion” paminėto „verslo partnerių“ statuso, tačiau žengiama link to teisinga kryptimi”
(A. Žukauskienė)*

Siekdama paskatinti Lietuvos įmones aktyviau dalintis gerąja praktika, Lietuvos personalo valdymo profesionalų asociacija organizuoja „Personalo valdymo gerosios praktikos“ konkursą, kuriame įmonės ir organizacijos galės pasidalinti patirtimi, susipažinti su naujovėmis bei pasimokyti vieni iš kitų. Daugiau informacijos apie šį konkursą rasite: www.pvpa.lt.

Artimiausiu metu Lietuvoje laukiame pasirodant naujovės - profesionalaus darbdavių įvertinimo, kuris padės darbuotojams ir kandidatams objektyviai įvertinti darbdavių siūlomą vertę bei palyginti ją su savo lūkesčiais bei profesinėmis ambicijomis. Labai tikiuosi, kad greitai laiku mūsų piliečiai galės rinktis darbdavį ne tik pagal pasiūlytą atlygį”.

APIE UAB “PHILIP MORRIS LIETUVA”

- “Philip Morris” Lietuva įsteigta 1993 metais, kuomet “Philip Morris International “ įsigijo kontrolinį Klaipėdos valstybinio tabako fabriko akcijų paketą.
- Šiuo metu gamykloje Klaipėdoje dirba daugiau nei 450 darbuotojų.
- Fabrike gaminama daugiau nei 800 cigarečių rūšių ir porūšių, skirtų Baltijos šalių bei kitoms eksporto rinkoms.
- Neatsiejama Philip Morris veiklos dalis - korporatyvinė parama.
- Per 18 veiklos metų Lietuvoje kompanija dirbo su daugiau nei 50 nevyriausybinių organizacijų ir padėjo spręsti skirtingų visuomenės grupių poreikius.
- Įmonė ne tik skiria finansinę paramą, bet ir stengiasi būti aktyvia visuomenės nare – skatina savo darbuotojus prisidėti prie prasmingų darbų, kuriant visų bendrą gerovę.
- Daugiau informacijos: www.philipmorrisinternational.com

Justas Gavėnas, EKT:

“Kaip Jums atrodo, ar yra gerai, kad norime dirbti mažiau, o uždirbti daugiau, į darbą ateiti mums patogiu laiku, dirbti keliose darbovietėse ir tokiu būdu išvengti monotonijos ir būti nekontroliuojamiems?”

Auksė Žukauskienė: *“Šiuolaikinis profesionalas siekia ne tik patenkinti asmeninio ir profesinio tobulėjimo bei finansinės gerovės poreikius, bet kartu siekia pagarbos jo asmeninei laisvei, lankstumo ir kūrybiškos aplinkos. Subalansuoti šiuos poreikius yra sudėtingas, bet tuo pačiu įdomus uždavinys personalo specialistui, kuris stengiasi pritraukti ir išlaikyti talentingus žmones. Reikia įvertinti ne tik įmonės vertybių skalę, atlygio ir motyvacinės programos, socialinius priedus, bet ir kandidatų atrankos vietą bei būdus jai atlikti. Pavyzdžiui, mūsų kompanijoje jau keletą metų veikia lankstus darbo pradžios / pabaigos grafikas, kai kurias pareigas atliekantiems darbuotojams sudarytos sąlygos tam tikrą laiką dirbti ne darbo vietoje (mobili darbo vieta). Atsižvelgdami į rinkos sąlygas, įgyvendiname lankstesnius socialinius priedus. Esu tikra – tai tik pirmieji pokyčių daigeliai”.*

“Nors rinkos sąlygomis egzistuoja darbuotojų lūkesčių paklausa, tačiau vienas dalykas išlieka nekintamas - darbuotojo veikla turi kurti vertę bei užtikrinti, kad būtų pasiekti trumpalaikiai ir ilgalaikiai tikslai”.

(A. Žukauskienė)

Justas Gavėnas, EKT: *“Į ką patartumėte atkreipti dėmesį kitoms kompanijoms personalo valdymo srityje? Kokie esminiai iššūkiai laukia?”*

Auksė Žukauskienė: *“Talentingų ir kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, nenuspėjama finansų ir atlygio rinka, studijų programų ir verslo poreikio neatitikimas – tai tik keli išoriniai veiksniai, kurie mums darys įtaką netolimoje ateityje. Mes juos turime įvertinti. Kita vertus, kiekvienos įmonės personalo valdymo strategiją lemia įmonės ar organizacijos strateginiai tikslai bei rinkos situacija. Todėl pirmasis uždavinys yra įvertinti kur mes esame, kur norime būti po 5-erių metų ir kryptingai sudėlioti darbuotojų atrankos, kompetencijos kėlimo, motyvavimo ir karjeros / talentų valdymo programas”.*

Justas Gavėnas, EKT:

“Gimstamumo tendencijos Lietuvoje pesimistiškos, emigracija auga. Kaip, Jūsų nuomone, Lietuvoje bus sprendžiama darbo jėgos trūkumo problema?”

Auksė Žukauskienė: *“Galiu tik pritarti, kad kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas bus vienas rimčiausių ateities iššūkių. Įmonės turės orientotis į didesnę vertę kuriančius procesus, remtis technologijų naujovėmis, modernizuoti darbo vietas. Taip pat reikia planuoti naujų darbuotojų rengimą, verslas turi dirbti kartu su aukštosiomis ir aukštesniosiomis mokyklomis ir bendromis jėgomis modeliuoti tam tikrų profesijų poreikį ateityje. O su emigracija galime kovoti, kurdami kokybiškas darbo vietas: tiek atlyginimo, tiek moralinio komforto prasme. Čia Lietuvos kompanijos gali dar nemažai tobulėti”.*

“Talentų valdymo programa darbuotojams suteikia galimybę daryti įmonėje ir horizontalią karjerą, t.y. žmogus keliauja iš skyriaus į skyrių, kur įgauna naujos patirties ir turi galimybę atrasti mylimą darbo sritį”.
(A. Žukauskienė)

Justas Gavėnas, EKT:

“Man labiau panašu, kad HR skyrių netrukus reikės vadinti ne „human resources“, o „human remains“... Kokie esminiai sprendimai padėtų įmonių vadovams prisitraukti naujus darbuotojus esant poreikiui?”

Auksė Žukauskienė: *“Įmonės patrauklumas ir darbdavio vertės pasiūlymas nesusiformuoja akimirksniu ir negali būti įjungiami ar išjungiami priklausomai nuo vienadienių poreikių. Įvertinus galimą tam tikros srities specialistų poreikį ateityje, įmonė turi iš anksto kurti atitinkamas personalo valdymo praktikas ir formuoti įmonės žinomumą ir patrauklumą, akcentuojant įmonės vertybes, kandidatų poreikį bei įmonės realijas. Pavyzdžiui, jei mums reikės tam tikro profilio elektronikų, manau vertėtų bendrauti su atitinkamomis aukštesniosiomis / aukštosiomis mokyklomis, bendradarbiauti, kuriant mokymo programas, kviestis studentus praktikoms, o tuo tarpu įmonės viduje formuoti atitinkamas nuolatinio tobulėjimo, inovacijų valdymo bei atitinkamas kompetencijas skatinančias motyvacinės sistemas”.*

Justas Gavėnas, EKT:

“Remiantis skirtingais vertinimais, Lietuva yra viena iš uždariausių valstybių darbo jėgos teisinio reglamentavimo srityje. Tai akivaizdu, nes Lietuvoje gyvenančius užsieniečius galime skaičiuoti ant pirštų. Kada, Jūsų nuomone, Vilnius bus panašus į Europos sostines?”

Auksė Žukauskienė: *“Sutinku, kad Lietuvoje ir net Vilniaus gatvėse negausu užsieniečių, o ypač etninių mažumų atstovų. Tikrai nenorėčiau visos kaltės suversti teisiniam reguliavimui - esame Europos Sąjungos nariai ir taikome tuos pačius laisvo darbo jėgos judėjimo principus. O iš savo praktikos bendrovėje „Philip Morris“ galiu patvirtinti, jog užsieniečių įdarbinimo programos veikia.*

Pripažinkime, kad daugelio tarptautinių verslo organizacijų dvejonės investuoti Lietuvoje, o tuo pačiu ir užsienio darbuotojų skaičių lemia ir mūsų šalies dydis - tik 3 milijonai gyventojų. Tuo tarpu investicijos dažnai prilygsta plėtrai Ukrainoje, Lenkijoje ar kitose didelėse šalyse. Todėl Lietuvoje ir prekių pasirinkimas ribotas, ir kitų šalių atstovų nedaug, o profesionalūs specialistai save išbandyti nori perspektyvesniuose vandenyse.

“Daugelio tarptautinių verslo organizacijų dvejonės investuoti Lietuvoje lemia mūsų šalies dydis - tik 3 milijonai gyventojų, tuo tarpu investicijos dažnai prilygsta plėtrai Ukrainoje, Lenkijoje ar kitose didelėse šalyse.”
(A. Žukauskienė)

Kita vertus, kalbant apie imigrantus iš trečiųjų (ne Europos Sąjungos) šalių, didelę reikšmę turi ekonominės sąlygos bei kalbos barjeras. Žmogus, aukojantis savo kultūrą, socialinę aplinką, o dažnai ir šeimą, vaikus, siekia per itin trumpą laiką susikurti finansinę gerovę. Ir nors šiek tiek pastebime Indijos, Kinijos ar Pietų Amerikos imigrantų bandymus integruotis Lietuvoje, bet kol kas tikėtis didesnio jų srauto būtų sunku”.

Justas Gavėnas, EKT: *“Kaip Jūs manote, ar mes susidursime su tolerancijos trūkumo problema? Kaip, Jūsų nuomone, reaguos darbuotojai ir darbdaviai, jei į Lietuvą ims plūsti santykinai pigi darbo jėga iš NVS šalių, Azijos, Afrikos ir kitur?”*

Auksė Žukauskienė: *“Manau, kad darbo jėgos trūkumas ateityje gali pakeisti dabartinę situaciją ir tam tikrose verslo srityse pastebėsime imigracijos proveržį, ypač tose srityse, kur reikalingos tam tikros techninės žinios, išsilavinimas.*

Kitų šalių patirtis rodo, kad gali atsirasti įtampa tarp vietinių ir iš kitų šalių atvykusių darbuotojų. Daugeliu atveju tai lemia informacijos ir supratimo stoka, kai skirtingų kultūrų žmonės mažai pažįsta vieni kitus. Nuolatinis informavimas, dialogo ir pažinimo skatinimas – tai priemonės, padedančios įveikti tarpkultūrinius skirtumus. Atsakingos organizacijos turi į tai investuoti jau dabar. Mūsų bendrovėje dirba dešimt įvairių tautybių darbuotojų, tačiau neturime jokių bėdų dėl to”.

EKT Vadybos įžvalgos: www.ekt.lt/lt/main/izvalgos



Justas Gavėnas, EKT: *“Ir pabaigai, jei būtų galimybė Jus „perpirkti“ iš Philip Morris, į kokią kompaniją sutiktumėte pereiti dirbti? Kas Jūsų idealas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje?”*

Auksė Žukauskienė: *“Jau minėjau, kad mane motyvuoja galimybė dalyvauti sprendžiant svarbiausias verslo problemas, kuriant verslo planus ateičiai bei planuoti būsimą tam tikrų kompetencijų, žinių ir talentų poreikį. O tarptautinis tokių projektų pobūdis suteikia papildomų iššūkių ir patrauklumo. Todėl manau visai realu, kad ateityje Philip Morris mane sugebėtų „persivilioti“ į dar vieną tarptautinį paskyrimą (šypsosi).*

Kita vertus, man itin svarbu galimybė bendrauti su kitais mano šakos profesionalais, todėl dalyvavimas PVPA asociacijos veikloje, dalinimasis patirtimi ir žiniomis tarptautiniuose HR projektuose man irgi itin svarbus, o tai realizuoti galimybių tikrai yra”.

APIE EKT: VEIKLOS SEKTORIAI

- Mūsų klientai yra ir **mūsų partneriai**
- Tik **profesionali partnerystė** gali užtikrinti, kad padėsime savo klientams efektyviai siekti užsibrėžtų tikslų
- Per pastaruosius kelerius metus buvo daug padaryta
- Džiaugiamės bendradarbiavimu su **daugiau nei 180 organizacijų**, ir didžiuojamės kartu su savo klientais įgyvendinę **per 250 projektų** šiose srityse:



- Alkoholiniai gėrimai
- Automobilių verslas (automobiliai, detalės, paslaugos)
- Chemija ir plastikai
- Drabužiai ir avalynė
- Elektrotechnika
- Energetika ir komunalinės paslaugos
- Farmacija
- Finansinės paslaugos
- Informacinės technologijos ir telekomunikacijos
- Kosmetika ir parfumerija
- Maisto produktai
- Mediena ir baldai
- Naftos produktai
- Spauda ir leidyba
- Statyba ir nekilnojamo turto vystymas
- Transportas ir logistika
- Turizmas ir apgyvendinimas
- Mažmeninė prekyba
- Viešasis sektorius



Strategija. Efektyvumas. Vertė

UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“

J. Jasinskio g. 16, Vilnius, LT - 01112

Tel.: (+370 5) 25 26 225

Faks.: (+370 5) 25 26 226

El. paštas: ekt@ekt.lt

www.ekt.lt