

KAIP ĮMONĖS VADOVUI SUSIKALBĖTI SU ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADOVU?

*Interviu su “Hay Group“ generaline direktore
Baltijos šalims **Neda Songin***

Justas Gavėnas, EKT

Justas Gavėnas, EKT:
“Kokios pagrindinės žmogiškųjų išteklių vadovo atsakomybės gerai veikiančioje įmonėje?”

Neda Songin: “Daugelis įmonių vadovų įsivaizduoja, kad jų žmogiškųjų išteklių vadovo uždavinys – užtikrinti administracinio pobūdžio funkcinę atsakomybę: rūpintis personalo paieška, atranka, įtraukimu, įdarbinimu, kaita, kompensacijų išmokėjimu.

Iš dalies jie teisūs, tai – dalis personalo vadovo darbo, tačiau potenciali jo vertė organizacijai – kur kas didesnė. Juk žmogiškųjų išteklių vadovai planuoja ilgalaikius ir trumpalaikius žmogiškųjų išteklių poreikius, darbuotojų ir vadovų ugdymą, valdo karjeros ir atlygio, talentų paieškos ir išlaikymo, darbdavio įvaizdžio formavimo sritis. Didelių organizacijų žmogiškųjų išteklių vadovai taip pat palaiko santykius su darbuotojais ir profsąjungomis, sprendžia konfliktus, atstovauja darbuotojus.

“Įmonės turėtų įtraukti žmogiškųjų išteklių vadovus dar kurdamos ar keisdamos organizacijos struktūrą, nes dažnai ji kuriama pasitelkiant žmones iš išorės ir viskas remiasi tik teoriniais modeliais“ (N. Songin)

Todėl žmogiškųjų išteklių padalinio vadovas turi būti įžvalgus. Jis privalo gerai suplanuoti, kiek ir kokių žmonių reikės įmonei, kokius uždavinius jie turės vykdyti. Jis turi užtikrinti, kad žmonės būtų būtent tada, kai jų reikia, ir kad jie būtų motyvuoti gerai atlikti savo darbą.

Manau, įmonės turėtų įtraukti žmogiškųjų išteklių vadovus dar kurdamos ar keisdamos organizacijos struktūrą, nes dažnai ji kuriama pasitelkiant žmones iš išorės ir viskas remiasi tik teoriniais modeliais. O būtent šioje srityje žmogiškųjų išteklių specialistai gali daug nuveikti, nes jie žino “žmogiškąją” organizacijos struktūros aspektą, nuo kurio ir priklauso, ar planuojama struktūra bus veiksminga.

APIE “HAY GROUP“:

- “Hay Group“ yra pasaulinė vadybos ir konsultacijų bendrovė, veikianti 47 pasaulio šalyse
- Bendrovė padeda organizacijoms pasiekti strateginių tikslų, įgyvendinti pokyčius ir realizuoti savo potencialą, dirbdama trijose pagrindinėse srityse: efektyvių organizacijų kūrimas ir vystymas, talentų ir lyderystės ugdymas (šios paslaugos pasauliniuose reitinguose patenka į geriausiųjų dešimtuką), veiklos valdymas ir atlygio strategijos
- “Hay Group“ atlieka plataus spektro diagnostiką – nuo individualių darbuotojų ar grupių vertinimo iki organizacijų palyginimo pasauliniu mastu. 8 iš 10 didžiausių pasaulio bendrovių naudojami “Hay Group“ metodologija, organizacijos klientai yra trečdalis organizacijų iš žurnalo “Fortune“ sudaromo “World Most Admired Companies“ sąrašo
- “Hay Group“ Lietuvoje dirba daugiau nei su 280 įvairių sektorių įmonių – bankais, finansinių paslaugų ir draudimo bendrovėmis, aukštųjų technologijų, IT, telekomunikacijų, transporto ir logistikos, pirminių žaliavų, greitojo vartojimo prekių, komunalinių paslaugų, mažmeninės prekybos, statybos įmonėmis, laisvalaikio ir apgyvendinimo paslaugų, žiniasklaidos, chemijos, naftos ir dujų pramonės, farmacijos įmonėmis. Taip pat konsultuoja viešojo ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijas

Justas Gavėnas, EKT:

““Hay Group“ nuolat tiria [žmogiškųjų išteklių](#) sritį pasaulyje ir gali matyti jos pokyčius. Ir šių metų “Next Generation HR“ tyrime dalyvavo daugiau nei 1.400 organizacijų iš 80 pasaulio šalių. Tokie išsamūs duomenys jums suteikia galimybę pamatyti, kaip keičiasi personalo specialistų darbas, su kokiais uždaviniais jie kasmet susiduria. Palyginkite, kuo šiandieninė [žmogiškųjų išteklių](#) valdymo sritis pasikeitusi, lyginant su ankstesniais metais?”

Neda Songin: “Pažvelkime istoriškai...”

Prieš dešimtmetį personalo vadovai dirbo administracinio pobūdžio darbą: ieškojo ir priiminėjo darbuotojus, valdė atleidimo procesus, ir organizacijoms to dažnai pakakdavo.

Prieš penkerius - šešerius metus pradėjo rasti kitokie poreikiai [žmogiškųjų išteklių](#) valdymo vadovams: jiems reikėjo sugebėti patenkinti sparčius augimo tempus, ypač gerokai augant atlyginimams. O 2009 metų krizė iš esmės pakoregavo šią užduotį: tuomet jau reikėjo rasti būdus, kaip optimizuoti su darbuotojais susijusias išlaidas, dažnai labai vienpusiškai. Tuomet įmonėms buvo svarbiausia siekti didesnio rezultato su mažiau išteklių, dažnai tam, kad tiesiog išgyventų.

Šiuo metu svarbiausiomis [žmogiškųjų išteklių](#) vadovų užduotimis tampa darbuotojų lojalumo skatinimas, atskirai ir komandose dirbančių žmonių veiklos efektyvumo bei produktyvumo didinimas. Personalo specialistams kaip niekad reikia akylai ieškoti talentų, matyti ir tinkamai ugdyti lyderius, taip pat rūpintis, kad jie ateityje galėtų užimti svarbias pareigas ir pan.

“Šiuo metu svarbiausiomis žmogiškųjų išteklių vadovų užduotimis tampa darbuotojų lojalumo skatinimas, atskirai ir komandose dirbančių žmonių veiklos efektyvumo bei produktyvumo didinimas“ (N. Songin)

Šios užduotys artimiausioje ateityje bus tik dar svarbesnės. Be to, per ateinančius penkerius metus personalo vadovams turės rūpėti, kad į darbuotojus investuotos lėšos atsiperktų. Jiems taip pat teks efektyviai suplanuoti, kiek ir kokių išteklių organizacijai prireiks ateityje, ir kurti efektyvias veiklos valdymo programas <...>“.

Justas Gavėnas,
EKT: “Minėjote, kad potencialiai žmogiškųjų išteklių vadovai gali kurti daug didesnę vertę organizacijai, nei vien vykdyti administracinį darbą. Kaip manote, koku būdu šie specialistai galėtų prisidėti prie sėkmingo verslo valdymo?”

Neda Songin: “<...> Artimiausiu metu žmogiškųjų išteklių vadovams neišvengiamai teks spręsti darbuotojų stygiaus problemas, o tarptautinę plėtrą planuojančiose įmonėse šių specialistų atsakomybė dar išsiplės, nes jiems teks skatinti dialogą ir efektyviai išnaudoti darbuotojų kultūrą, darbo stilių, mąstymo principų skirtumus. Prireiks kitaip mąstančių specialistų, kurie perpras ir mokės išnaudoti skaitmeninės visuomenės bei decentralizuoto verslo valdymo problemas.

Įmonės dirba vis lanksčiau, todėl žmogiškųjų išteklių vadovams teks spręsti lankstaus laiko planavimo, mobilių darbo vietų klausimus, su jais bus susiję ir atlygio bei kokybės vertinimo aspektai“.

Neda Songin: “Žmogiškųjų išteklių vadovas nuo kitų bendrovės specialistų turėtų skirtis tuo, kad mato organizacijoje dirbančius žmones ir pačią organizaciją kaip visumą, t. y. jis geba suvokti, kad tas pats darbuotojas yra ir organizacinės struktūros dalis su savo atsakomybių sritimis, ir organizacijos “išlaidų eilutė” su savo atlyginimu, mokymo ir kitomis išlaidomis, ir tam tikrų žinių bei gebėjimų šaltinis. Toks požiūris padeda žmogiškuosius organizacijos išteklius valdyti taip pat efektyviai kaip ir finansinius – realiai apskaičiuoti ir įvertinti investicijų atsipirkimą. Pagrindinė problema daugelyje organizacijų yra ta, kad daugelis personalo sričių valdomos atskirai ir žmonės organizacijoje traktuojami kaip mokymų ar atlyginimų sričių objektai. Toks požiūris yra visiškai nekonstruktyvus ir čia galėtų pagelbėti technologijos, kurios užtikrintų integruotą žmogiškųjų išteklių valdymą. Tačiau norint, kad žmogiškųjų išteklių vadovas padėtų sėkmingai valdyti verslą, jis turi tapti lygiaverčiu aukščiausiųjų įmonės vadovų partneriu ir kalbėti jų kalba, t. y. strategiškai mąstyti apie pagrindinį įmonės kapitalą – žmones – kuris gali duoti tikrai didelę grąžą iš investicijų, jei tinkamai valdomas“.

Justas Gavėnas,
EKT: “Ar dabar yra daug įmonių, kurių [žmogiškųjų išteklių](#) specialistai kartu su kitais vadovais planuoja verslo plėtrą ir priima strateginius sprendimus?”

Neda Songin: “Tikriausiai ne. Tam trukdo kelios priežastys. Pirmoji – [žmogiškųjų išteklių](#) vadovams labai trūksta žinių apie verslo valdymą. Neretai jie, kaip minėjau, veikia izoliuotai, iki galo neįsigilindami, ko šiandien reikia verslui ir kokie bus jo poreikiai ateityje, kaip jis vystysis. Sakykime, jie kuria darbuotojų kompetencijų modelius, bet ne visada atsižvelgia į esminį klausimą: o kokias sritis įmonei reikia stiprinti vystant verslą, siekiant ateities tikslų? Į šį klausimą atsakyti jie ir negali, jei nežino organizacijos vadovų planų. Antroji priežastis ta, kad ir patys įmonių vadovai dažnai nepaklausia profesionalaus [žmogiškųjų išteklių](#) specialisto patarimo. Jiems neretai trūksta atsakymo, ar organizacijai pakaks išteklių įžengti į naujas rinkas, kurti naujus produktus. [Žmogiškųjų išteklių](#) vadovai turėtų gerai pažinti silpnąsias organizacijos vietas. Jei įmonė siekia būti novatoriška, o joje dirba nelabai kūrybingi žmonės, būtent personalo vadovo uždavinys turėtų būti nueiti pas organizacijos vadovus ir pasiūlyti konkrečius sprendimus, kaip tokius iššūkius įgyvendinti arba galbūt koreguoti tikslus, nes jie nerealūs”.

“Žmogiškųjų išteklių vadovams labai trūksta žinių apie verslo valdymą. Neretai jie, kaip minėjau, veikia izoliuotai, iki galo neįsigilindami, ko šiandien reikia verslui ir kokie bus jo poreikiai ateityje, kaip jis vystysis”
 (N. Songin)

Justas Gavėnas,
EKT: “Ko [žmogiškųjų išteklių](#) padalinio vadovui trūksta iš įmonės vadovų pusės, kad jis kurtų vertę organizacijai?”

Neda Songin: “Pirmiausia trūksta dialogo, bendro tikslų aptarimo kaip tarp lygiaverčių partnerių. Kuo labiau [žmogiškųjų išteklių](#) vadovas supras organizacijos verslo poreikius, plėtros prioritetus, tuo jam lengviau bus mąstyti ir siūlyti tinkamus sprendimus. Antra, patiems vadovams reikia suprasti, kad [žmogiškųjų išteklių](#) valdymo sritis, kaip ir finansų ar rinkodaros sritis, turi savo “plonybių”, ji reikalauja ne mažiau dėmesio, investicijų (ir dažnai ne mažų), ir kad jai ypatingai reikalingos šiuolaikinės technologijos <...>”.

Neda Songin: “<...> Trečia, žmogiškųjų išteklių vadovui reikia laisvės suformuoti savo padalinį taip, kad būtų aiškiai padalintos operacinio, taktinio ir strateginio lygmens užduotys. Tuomet jis taps pavyzdžiu kitiems ir deramai “konstruos” pareigybes. Jei personalo vadovas sugeba kūrybiškai išspręsti klausimą, kaip tinkamai paskirstyti administracinius darbus, kad pačiam liktų laiko užsiimti strateginių klausimų sprendimu, ilgainiui jam turėtų pavykti tapti vienu iš vadovų komandos narių, sprendžiančių įmonės verslo ateitį”.

Išsilavinimas:

- Baltic Management Institute (2008 - 2010). Verslo administravimo magistras
- Rusijos Mokslų Akademijos, Sociologijos instituto Sankt Peterburgo filialas. 2000 metais suteiktas Sociologijos mokslų daktaro laipsnis
- Sankt Peterburgo universitetas (1987 - 1993). Sociologijos mokslų magistras

Profesinė karjera:

- “Hay Group” Generalinė direktorė Baltijos šalims (nuo 2008)
- “Hay Group” Rytų Europa (Baltijos šalys ir NVS šalys) vadovų komandos narė, atsakinga už rinkodaros ir viešųjų ryšių funkciją regione (nuo 2011)
- “Hay Group” konsultacinio verslo padalinio vadovė, vyresnioji vadybos konsultantė (2005 – 2008)
- “Hay Group” vadybos konsultantė (2001 - 2005)
- “Hay Group” atlyginimų rinkos tyrimų konsultantė (1999 - 2001)
- Lietuvos Teisės universiteto politologijos katedros docentė (1999 – 2001)
- Savivaldos problemų tyrimo centro (Klaipėda) mokslinė bendradarbė (1997 - 1998)
- Rusijos Mokslų Akademijos Sociologijos instituto Sankt Peterburgo filialo mokslinė bendradarbė (1993 - 1994)



Neda Songin



Pasiekimai:

- Vadovavimas “Hay Group” įmonei Baltijos šalyse nuo 2008 metų – išlaikytos tos pačios darbų ir jų finansinės vertės apimtys, kai pasaulyje ir rinkoje jos vidutiniškai sumažėjo du kartus
- 2011 metais “Hay Group” Baltijos šalių atstovybė tapo Rytų Europos padalinio dalimi – jos praktikos bei konsultantai pelnė pripažinimą ir tapo įtraukti į stambius tarptautinius projektus, nuo 2011 m. dalyvauja ekspertinių žinių plėtros centruose
- “Hay Group” padalinys Lietuvoje nuo 2005 m. iki šiol išlaikė lyderio poziciją atlygio valdymo konsultacijų ir atlyginimų tyrimų srityje

- 2011 metais laimėjo projektą kurti Lietuvos aukštųjų mokyklų absolventų karjeros valdymo sistemą
- Vadovavo tarptautiniam projektui kuriant pareigybių struktūrą ir atlygio sistemą Rusijos mobiliojo operatoriaus “Megafon” įmonių grupėje (8 įmonės)
- Konsultacijos farmacinėms įmonėms “Grindex” (Latvija), “Yamanuchi” (Rusija), Glaxo, PIK-PHARMA (Rusija) organizacijos diagnostikos, kompetencijų ugdymo ir talentų valdymo srityse
- Konsultacijos didžiausioms regiono telekomunikacijų bendrovėms darbo vertinimo ir atlygio valdymo klausimais “MegaFon” ir MTS (Rusija), “Kiev Star” ir UMC (Ukraina), “Latvijas Mobilais Telefons” (Latvija), “Omnitel” (Lietuva)
- Konsultacijos darbo vertinimo ir atlygio valdymo srityje naftos ir dujų sektoriaus bendrovėms “Jukos”, TNK BP, Lukoil (Rusija), Orlen Lietuva (Lietuva) bei bankams “Alfabank” (Rusija), CentrCredit (Kazachstanas), SEB, “Nordea bank”, AB DNB (Lietuva)

Justas Gavėnas, EKT:

“Kokios opiausios [žmojiškių išteklių](#) valdymo problemos šiandien kamuoja pažangias Lietuvos įmones?”

Neda Songin: *Viena esminių problemų Lietuvoje yra vidurinėsios grandies vadovų darbo kokybė. Ši darbuotojų grandis dažnai nemoka arba vengia priimti svarbius sprendimus. O kartais jie tiesiog neturi elementarių vadovavimo, planavimo, organizavimo įgūdžių ir lyderiams būdingų savybių. Be to, jiems dažnai stinga aiškios komunikacijos iš organizacijos vadovų. Tai tampa išties didele problema, nes būtent nuo vidurinėsios grandies vadovų priklauso, kaip pavyks motyvuoti kitas, žemiau esančias darbuotojų grandis.*

Nors vidurinėsios vadovų grandies stiprinimas yra vienas svarbiausių iššūkių personalo specialistams, ši sritis turėtų rūpėti ir aukščiausio lygio vadovams. Juk jie formuoja vidurinėsios grandies vadovams siektinus verslo prioritetus ir būtent nuo tų vadovų ir priklausys, ar jie bus įgyvendinti ar ne. Kodėl? Todėl, kad jie eis pas savo darbuotojus, kalbės tai, ką supranta ir kaip moka, būtent pas juos, o ne pas aukščiausio lygio vadovą, darbuotojai eis su “realaus gyvenimo” klausimais apie tai, kas sekasi ar ne, ar jie patenkinti ar ne, ar jie tiki įmone ar ne ir t.t. Tad daug kas priklauso nuo jų rodomo pasitikėjimo ir tiesiog elementaraus supratimo, kad reikia daug ir geros komunikacijos. O vadovų ugdymas nėra tiesiog nusiuntimas į atsitiktinius lyderystės ugdymo mokymus.

“Viena esminių problemų Lietuvoje yra vidurinėsios grandies vadovų darbo kokybė. Ši darbuotojų grandis dažnai nemoka arba vengia priimti svarbius sprendimus. O kartais jie tiesiog neturi elementarių vadovavimo, planavimo, organizavimo įgūdžių ir lyderiams būdingų savybių”
(N. Songin)

Dar viena vis aktualesnė problema yra naujų darbuotojų samda. Jauni gabūs žmonės išvažiuoja, o dalis tų, kurie darbinasi Lietuvoje, nėra labai motyvuoti ir nusiteikę stengtis. Tad įmonėms tenka spręsti, ar verta ugdyti tokius žmones, ar geriau samdyti brangesnius, bet talentingus ir motyvuotus darbuotojus“.

Justas Gavėnas, EKT:
*“Pažvelkime į dar
 tolimesnę ateitį. Kokių
 iššūkių gali tikėtis
[žmogiškųjų išteklių](#)
 vadovai?”*

Neda Songin: *““Hay Group“ atlikto pasaulinio tyrimo
 “Lyderystė 2030“ duomenys padeda atskleisti kryptis,
 pagal kurias pasaulyje vystosi ne tik pačios organizacijos,
 bet ir atsiranda visiškai kitokie iššūkiai ateities lyderiams.
 Tai padeda nustatyti [žmogiškųjų išteklių](#) valdymo
 prioritetus.*

*Globalizacija, klimato pokyčiai, vertybių kaita, darbo vietų
 mobilumas, bio-, nano- ir IT technologijų susilieėjimas,
 skaitmeninis gyvenimo stilius bei demografiniai pokyčiai –
 visa tai turi ir turės dar didesnės įtakos [žmogiškųjų išteklių](#)
 specialistų darbui. Teks iš naujo pergaltoti darbo laiko,
 vietas, pobūdžio, net darbuotojų tarpusavio bendravimo
 klausimus.*

*“Žmogiškųjų išteklių vadovas nuo kitų bendrovės specialistų turėtų skirtis
 tuo, kad mato organizacijoje dirbančius žmones ir pačią organizaciją kaip
 visumą“ (N. Songin)*

*Organizacijų darbo vietas nebus sukoncentruotos vienoje
 geografinėje ar fizinėje erdvėje. Darbas su kitų šalių
 žmonėmis privers [žmogiškųjų išteklių](#) skyrius organizuoti
 veiklą pagal skirtingas laiko juostas. Skaitmeninis darbo
 pobūdis privers lanksčiau spręsti darbo valandų ir dienų
 klausimą, permąstyti atlygio schemas.*

*“Mes neišvengiamai susidursime su darbo jėgos imigracija. Tuomet reikės
 išmokti veikti išvien su kitokių kultūrinių tradicijų žmonėmis. Kultūriniai,
 geografiniai ir kartų skirtumai lems darbo našumo problemas “ (N. Songin)*

*Mes neišvengiamai susidursime su darbo jėgos imigracija.
 Tuomet reikės išmokti veikti išvien su kitokių kultūrinių
 tradicijų žmonėmis. Kultūriniai, geografiniai ir kartų
 skirtumai lems darbo našumo problemas <...>“.*

Neda Songin: “<...> Ateityje tikriausiai dar labiau augs įdarbinimo kaštai. Tad reikės skirti daug dėmesio darbo kokybei, lyderių ugdymui – jie turės būti ypač lankstūs, daugiakalbiai, mobilūs, gebantys dirbti iš skirtingų vietų. Taip pat reikės galvoti, kaip išlaikyti žmones, spręsti, kaip užsitikrinti trūkstamų profesijų pasiūlą ar apmokyti žmones naujų įgūdžių.

Siekdami pirmuoti globalioje rinkoje, organizacijų vadovai turės vis daugiau investuoti į [žmogiškųjų išteklių](#) sritį ir įsitraukti į veiklą joje. Darbuotojų trūkumo ir kvalifikacijos stokos problemos bus dar aktualesnės, todėl [žmogiškųjų išteklių](#) valdymas turės tapti esmine verslo strategijos dalimi.

“Jei palygintume šiandienines mūsų verslininkų ambicijas su kitų besivystančių šalių – Malaizijos ar Singapūro – vadovais, pamatytume, kad mūsų organizacijų siekiai dažnai būna labai lokalūs. <...> Galėtume iš jų pasimokyti mąstyti drąsiau, pritraukti daugiau lėšų, siekti maksimalių rezultatų“ (N. Songin)

Jei palygintume šiandienines mūsų verslininkų ambicijas su kitų besivystančių šalių – Malaizijos ar Singapūro – vadovais, pamatytume, kad mūsų organizacijų siekiai dažnai būna labai lokalūs. Malaiziečiai, pavyzdžiui, siekia būti geriausiais pasaulyje, prisivilioti gabiausius talentus, perspektyviausius darbuotojus. Dideles ambicijas turi ne tik jų šalies žmonės, bet ir universitetai, ligoninės. Galėtume iš jų pasimokyti mąstyti drąsiau, pritraukti daugiau lėšų, siekti maksimalių rezultatų. Manau, globali rinka padės mums šiek tiek praplėsti požiūrį, o tai paskatins ir naujų [žmogiškųjų išteklių](#) vadovų kompetencijų ugdymą, ir geresnį jų susikalbėjimą su vadovais“.

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMAS ĮMONĖSE

**PASKELBTOS FINANSAVIMO SĄLYGOS RENGTI
PRIVAČIŲ ĮMONIŲ MOKYMŲ PROJEKTUS**

**PAGAL ŠIĄ PRIEMONĘ REMIAMI ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ IR VADOVŲ
MOKYMAI IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS**

**GALIMYBĖ 2013 IR 2014 M. IŠNAUDOTI
FINANSAVIMO SĄLYGŲ TEIKIAMUS PRANAŠUMUS**

DAUGIAU INFORMACIJOS



Strategija. Efektyvumas. Vertė

UAB “Ekonominės konsultacijos ir tyrimai”

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

Tel.: (+370 5) 25 26 225

Faks.: (+370 5) 25 26 226

El. paštas: ekt@ekt.lt

www.ekt.lt