



LIETUVOS
VERSLO KOLEGIJA

Personalo valdymo metodologija

Pažangus vadovavimas komandoms

Lekt. Modestas Vaikšnoras
modestas.vaiksnoras@ltvk.lt

Ši medžiaga naudojama asmeniniam studentų naudojimui ir negali būti platinama tretiesiems asmenims



LIETUVOS VERSLO KOLEGIJA
25 metai šiuolaikiškų studijų

www.ltvk.lt

Vilnius | Klaipėda

Strateginis personalo valdymas reiškia, jog į darbuotojus žvelgiama kaip į strateginį partnerį kuriant ir įgyvendinant organizacijos strategiją, kuri grindžiama tarpusavyje suderintomis personalo valdymo veiklos dalimis, apimančiomis personalo verbavimą, atranką, mokymą ir atsilyginimą.

Personalo valdymo strategija apjungia verslo strategiją ir pastangas panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius tam, kad būtų sukurta geresnė organizacija, turinti išskirtinį konkurencinį pranašumą.



Personalo valdymo strategijos tikslai

- Nustato aiškius talentų valdymo, karjeros planavimo, organizacijos augimo kriterijus.
- Nustato pagrindinius atlygio ir darbuotojų motyvavimo principus.
- Skatina darbuotojų į(si)traukimą ir įgalinimą.
- Apibrėžia pagrindines sritis, kurios naudojamos organizacijos konkurencingumo darbo rinkoje didinimui.
- Nustato tobulintinas personalo valdymo organizacijoje sritis ir siekia jas gerinti per nustatytą laikotarpį.



Personalo valdymo strategija ir taktika

- **Personalo valdymo strategija** tai kompleksinis planas, skirtas užtikrinti organizacijos misijos ir strateginių tikslų įgyvendinimą, remiantis žmogiškųjų išteklių panaudojimo strategija.
- **Personalo valdymo taktika** tai visuma metodų ir būdų, padedančių strategiją paversti realiais veiksmais, kuriais siekiama užsibrėžtų tikslų.
- Kompleksinis planas, padedantis užtikrinti organizacijos misijos ir strateginių tikslų įgyvendinimą remiantis žmonių išteklių panaudojimo strategija.
- Bendra darbo su žmonėmis kryptis, siekiant užtikrinti ilgalaikį organizacijos veikimą.
- Ją kuria ir koreguoja įmonės valdyba ir personalo vadovas.
- Ji susijusi su organizacijos strategija.



Personalo valdymo strategijos turinys

Personalo valdymo strategijos paskirtis:

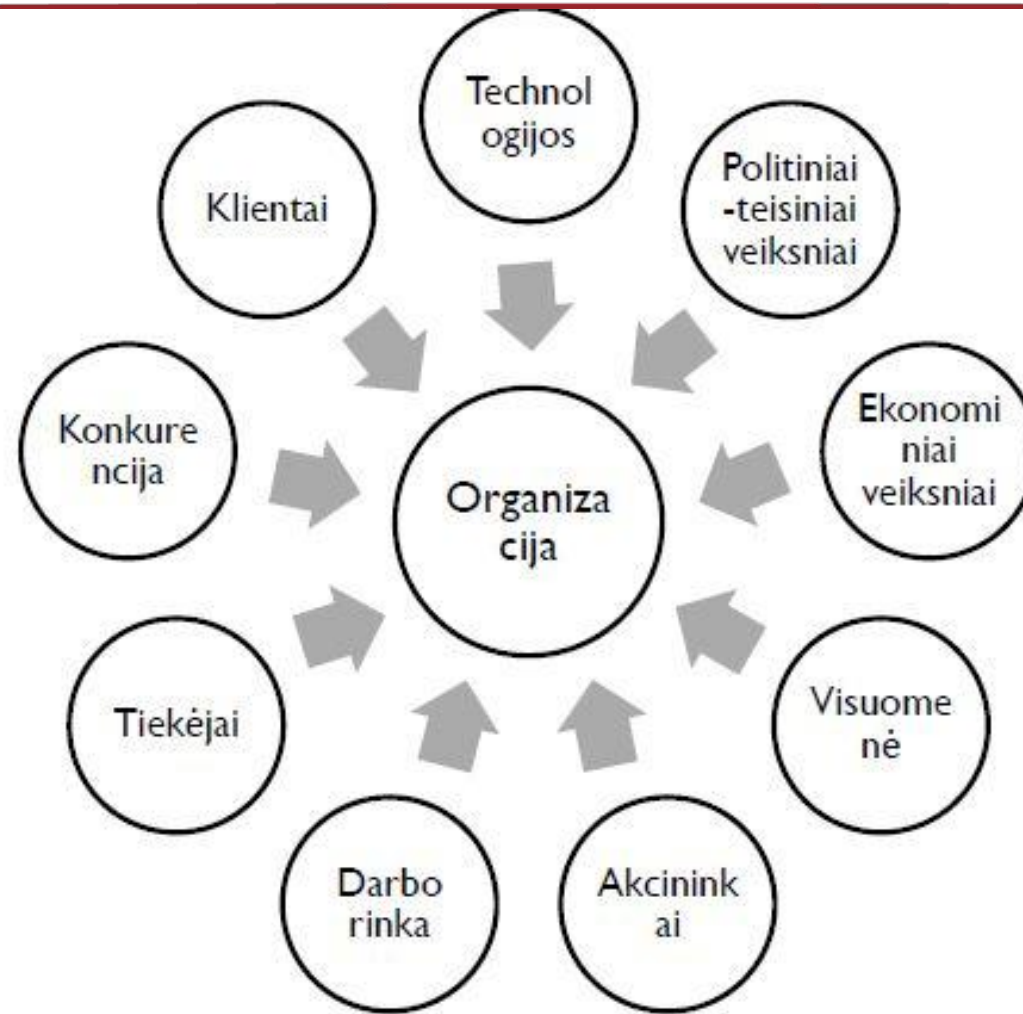
- Aprūpinti bendrą organizacijos strategiją atitinkamais žmonių ištekliais ateityje –reikiamu kiekiu, reikiamos sudėties;
- Užtikrinti organizacijos strategiją atitinkama darbuotojų elgsena.

Organizacijos strategija ir jos poveikis PV

- Organizacijos struktūra
- Organizacinė kultūra
- PV duomenų kaupimas ir analizė
- PV sistemos
- PV strategijos rodikliai
- Iššūkiai ir tendencijos PV



Šiuolaikinės organizacijos išorinės aplinkos veiksniai



Funkcinis personalo valdymas

1. Pagrindinis dėmesys į administracinius su darbuotojų dokumentų tvarkymu klausimus: darbo sutartys, tabeliai, įsakymai ir pan.
2. Dažnai nekintančių (nuolatinių) personalo valdymo politikos ir procedūrų (DU peržiūrėjimas, priėmimo/ atleidimo procedūros ir pan.) parengimas, naudojimo užtikrinimas bei monitoringas.
3. Nustatytų personalo valdymo procedūrų laikymasis bei tvarkingo, su darbo santykiais susijusio, dokumentacijos administravimo užtikrinimas.
4. Didžiausias dėmesys tradiciniams personalo valdymo procesams: personalo paieška ir samda, darbo sauga bei profesinių žinių ir įgūdžių tobulinimas.
5. Pagrindinių ataskaitų (be gilesnės analizės) teikimas vadovybei.



Strateginis personalo valdymas

1. Pagrindinis dėmesys į verslo tikslų pasiekimą, pasitelkiant personalo vadybą, bei bendradarbiavimo tarp įmonės vadovų bei darbuotojų užtikrinimą.
2. Darbo užmokesčio ir finansinio / nefinansinio motyvavimo sistemų apjungimas, užtikrinant darbuotojų efektyvumą ir darbo rezultatus.
3. Aiškus darbuotojų karjeros planavimas visoje organizacijoje ir visuose darbuotojų lygiuose, kad visi žinotų „kaip aš galiu pasiekti.....“
4. Nuolatinis personalo valdymo politikos ir procesų peržiūrėjimas ir tobulinimas, skatinant darbuotojų įsitraukimą, tačiau nenukrypstant nuo bendros įmonės vizijos ir tikslų.
5. Personalo ugdymo programų kūrimas, palaikymas ir monitoringas, kad užtikrinti nuolatinį organizacijos augimą bei vidinės organizacinės kultūros kūrimą .



Svarbiausias reikalavimas personalo valdymo strategijai

- Personalo valdymo strategija turi būti suderinta su bendrąja organizacijos verslo strategija.
- Remiantis verslo patyrimu sukurta veiksmingų principų bei metodikų, padedančių priimti labiausiai organizacijos konkuravimo strategiją atitinkančius ilgalaikius darbuotojų paieškos, atrankos, išdėstymo organizacijoje, ugdymo, vertinimo, skatinimo bei kaitos valdymo sprendimus.
- Tai užtikrina, kad personalo valdymui skiriamos lėšos iš tiesų padės sukurti, racionaliai panaudoti ir sėkmingai išsaugoti būtent tokį personalą, kokio labiausiai reikia organizacijos veiklos sėkmei ir konkurencinių gebėjimų stiprinimui.



Pagrindiniai personalo valdymo strategijos bruožai

- Ilgalaikiškumas (motyvacijos, personalo struktūros, psichologinio nusistatymo kūrimas ar keitimas visoje personalo valdymo sistemoje ar atskiruose jos elementuose reikalauja ilgesnio laiko);
- Ryšys su organizacijos strategija, vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių įvertinimas (jų pasikeitimas sąlygoja organizacijos strategijos OVS, personalo skaičiaus, įgūdžių ir kvalifikacijos, valdymo stiliaus ar metodų pokyčius).
- Dauguma vadovų teigia, jog personalo valdymo strategija yra sudėtinė bendros organizacijos strategijos dalis. Tačiau praktikoje sutinkami įvairiausi jų sąveikos variantai.
- Jei personalo strategija bendros organizacijos strategijos dalis, tuomet personalo skyriaus darbuotojai turi prisitaikyti prie organizacijos vadovų veiksmų, paklūstant bendriesiems organizacijos interesams.



Pagrindiniai personalo valdymo strategijos bruožai

- Bendra organizacijos strategija ir personalo valdymo strategija kuriama kaip vienalytė, reiškia jog personalo tarnybos specialistai įtraukiami į korporacinį valdymą nustatant strateginius uždavinius. Tai lemia jų aukšta kvalifikacija ir sugebėjimas savarankiškai spręsti uždavinius susijusius su personalu atsižvelgiant į organizacijos vystymosi perspektyvas.



PVZ

- Organizacijos, gaminančios prekes konkrečioje prekių rinkoje ir siekiančioje padidinti savo dalį toje rinkoje, strategija orientuota į gamybos išlaidų mažinimą, taigi ir prekių kainos mažinimą.
- Tuomet personalo valdymo srityje galimi keli ekonomijos pasiekimo variantai.
- Vienas iš jų: nuosekli potencialių ekonomijos galimybių analizė ir pvz. tokios pasirinkimas: darbo proceso racionalizavimas, nereikalingų, pasikartojančių darbo operacijų išaiškinimas ir panaikinimas.
- Tokios strategijos realizavimas galimas irgi keliais variantais. Iš vienos pusės analizę gali atlikti specialistai, arba patys suinteresuoti darbuotojai, suvienyti į projektines grupes ar kokybės būrelius. Panašūs strateginiai sprendimai turi būti numatyti strateginiame plane.



Personalo valdymo strategija

Personalo valdymo strategija kaip funkcinė strategija gali būti formuojama dviem lygiais:

1. Organizacijai apskritai, atsižvelgiant į bendrą strategiją –kaip funkcinė strategija, korporaciniame lygmenyje;
2. Atskiroms veiklos sritims (verslo), diversifikuotoje bendrovėje kaip funkcinė kiekvienos verslo srities strategija, atitinkanti tos srities tikslus (personalo valdymo strategija formuojama kiekvienai gamybos sričiai, kadangi jos skiriasi personalo struktūra, kvalifikaciniais reikalavimais, apmokymo metodais ir t.t.)



Personalo valdymo struktūra

- Darbo sąlygos ir sauga;
- Darbo santykių reguliavimo formos ir metodai;
- Gamybinių ir socialinių konfliktų sprendimo metodai;
- Darbo etikos kodeksas, etinių normų ir principų formavimas;
- Užimtumo politika organizacijoje, įtraukianti darbo rinkos analizę, samdos sistemą, darbo ir poilsio grafiko nustatymą;
- Personalo adaptacija;
- Personalo potencialo didinimo ir geresnio jo panaudojimo būdai;
- Personalo poreikio planavimo ir prognozavimo metodų tobulinimas atsižvelgiant į naujus reikalavimus darbuotojams ir darbo vietoms;



Personalo valdymo struktūra

- Naujų kvalifikacinių personalo reikalavimų formavimas sisteminės analizės ir darbo projektavimo pagrindu;
- Nauji personalo atrankos, vertinimo ir atestacijos metodai ir formos. Personalo vystymo koncepcija, įtraukianti naujus mokymo metodus ir formas, karjeros planavimą ir personalo judėjimo valdymą, kadro rezervo formavimą;
- Personalo darbo motyvacijos mechanizmo valdymo tobulinimas
- Naujų darbo apmokėjimo formų, materialių ir nematerialių skatinimo sistemų kūrimas;
- Priemonės gerinančios darbo santykių teisinių klausimų sprendimą
- Naujų socialinio vystymo priemonių kūrimas ir esamų panaudojimas
- Informacinio aprūpinimo tobulinimas pasirinktos strategijos rėmuose
- Priemonės tobulinant visą personalo valdymo sistemą, ar atskiras jos posistemas, elementus (organizacinę struktūrą, funkcijas, valdymo procesą ir t.t.)



Kiekvienu konkrečiu atveju personalo valdymo strategija gali aprėpti ne visas, o tik atskiras dedamąsias, ir jų sudėtis skirsis priklausomai nuo organizacijos tikslų ir strategijos, bei personalo valdymo tikslų ir strategijos.



- Bendrovės veiklos strategija orientuota į žemas kainas ir dideles gamybos apimtis, siekiant sumažinti gamybos išlaidas. Darbo ir personalo srities strategija,-padidinti našumą iki 10%. Strategijos dedamosios:
- *Personalo atranka*: atranka orientuota į kandidatų testavimo kokybės didinimą atrenkant labiausiai motyvuotus ir kvalifikuotus.
- *Informacinis aprūpinimas*: tarnautojų pasikeitimas informacija, siekiant jų darbo našumo padidinimo, turi būti ypač efektyvus, o sistema išstobulinta.
- *Personalo motyvacija*: nustatant premijavimą įvertinti darbo intensyvumą ir kiekvieno darbuotojo galutinius veikos rezultatus.

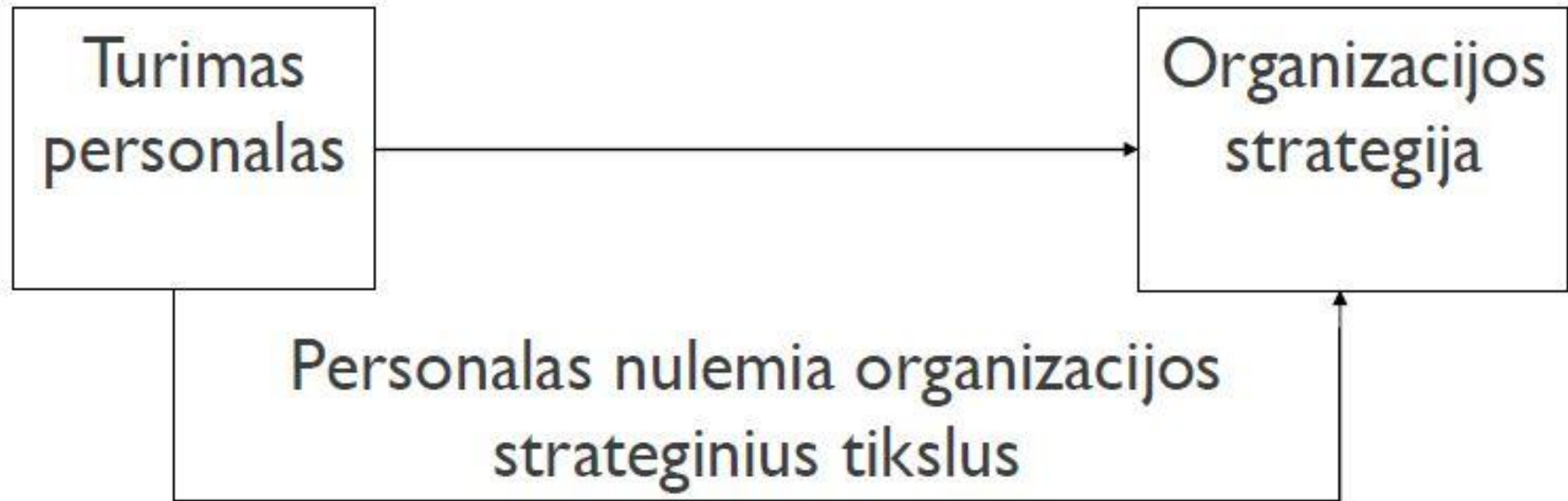
Personalo valdymo strategijos ir organizacijos strategijos ryšys

- Personalo valdymo strategija visuomet bus orientuota į konkretų verslo strategijos tipą.
- Tad galime išskirti personalo valdymo strategijos ir organizacijos strategijos tarpusavio ryšį.

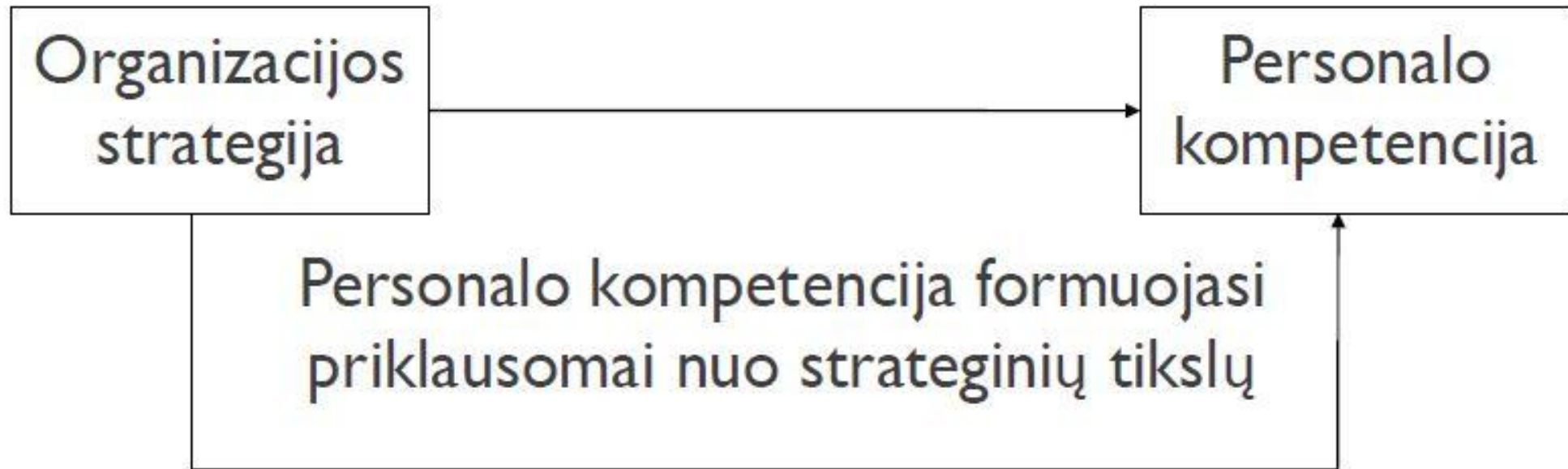
Ryšys yra tiesioginis.



Ryšys mažose organizacijose



Ryšys didelėse organizacijose



Personalo valdymo strategijos integravimo modeliai

- Atskyrimo - Egzistuoja personalo valdymo ir organizacijos strategijos, tarp jų ryšio nėra;
- Atitikimo - PVS turi atitikti OS keliamus reikalavimus;
- Dialogo - pripažįstamas abipusio komunikavimo ir diskusijų poreikis (ne visada kas numatyta strategijoje, gali būti įgyvendinama);
- Holistinis - organizacijos darbuotojai pripažįstami konkurencinio pranašumo pagrindu, ne tik priemone, įgyvendinančia pasirinktą organizacijos strategiją. OS ir PVS formuluojamos kartu;
- Paremtas žmonių ištekliais - PV strategija iškeliamą į aukščiausią poziciją: tai pagrindinė jėga kuriant OS.



Vadovo apmastyams...

- Ar dabartinė įmonės struktūra ir turimas personalas atitinka įmonės tikslus artimiausiam laikotarpiui?
- Ar turite aiškią procedūrą, kaip ieškote tinkamų darbuotojų? (procedūros, metodai, priemonės)
- Kas yra tinkamas darbuotojas -ar kiekviena pozicija turi kompetencijų/ reikalavimų aprašą?
- Kiek darbo vietų užpildėte vidiniais kandidatais?
- Ar nauji darbuotojai yra supažindinami su personalo valdymo procedūromis ir politika, t. y. ar įmonėje yra paruoštas „naujo darbuotojo vadovas“?
- Kokie buvo atrankos ir įdarbinimo kaštai per paskutinius kalendorinius metus? Vidinės atrankos/ išorinės atrankos.



Vadovo apmastyms...

- Kaip analizuojate darbuotojų kaitą įmonėje? Kur kaupiate šią informaciją?
- Kokiose pozicijose, skyriuose didžiausia/ mažiausia darbuotojų kaita? Kodėl? Kiek tai kainavo įmonei?
- Ar kiekvienas darbuotojas supranta jam keliamus kompetencijos reikalavimus, kad savo darbą atliktų kokybiškai ir efektyviai?
- Kaip dažnai darbuotojai gauna/ teikia grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą ir apie tos veiklos efektyvumo didinimą?
- Kokia yra atlyginimų sistema įmonėje?
- Ar dabartinėje atlyginimų sistemoje yra naudojama stabilioji atlygio dalis ir kintamoji dalis priklausanti nuo darbo rezultatų? Ir t.t.



Personalo valdymo strategijos +

1. Moderniai, konkurencingai organizacijai sukurti būtina verslą ir žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymą vienijanti strategija.
2. Augančioms organizacijoms reikalingas kitoks požiūris į personalo valdymą – nes verslo pasaulis sparčiai juda į priekį.
3. Norint pasiekti organizacijos tikslų neužtenka tik pagaminti ir parduoti produktus/ paslaugas, reikalingas ir veiksmingas personalo valdymas bei strategija. **TIKSLUS PASIEKIA NE MAŠINOS, O ŽMONĖS.**
4. Gerėja vidinė komunikacija organizacijoje, darbuotojai tampa įsitraukę, o tai didina jų lojalumą.
5. Mažėja darbuotojų kaita, didėja darbo efektyvumas – tai gerina finansinius rodiklius.



Personalo valdymo strategijos +

- 6. Aiški atlygio ir motyvacinė sistema leidžia konkuruoti darbo rinkoje.
- 7. Aiški personalo atrankos ir talentų valdymo bei karjeros planavimo sistema, leidžia greičiau ir tiksliau užpildyti atsiradusias laisvas darbo vietas.
- 8. Personalo valdymo strategija palaiko kitus strateginius sprendimus – efektyvios organizacijos sprendimus priima besiremiamos strateginiais tikslais.

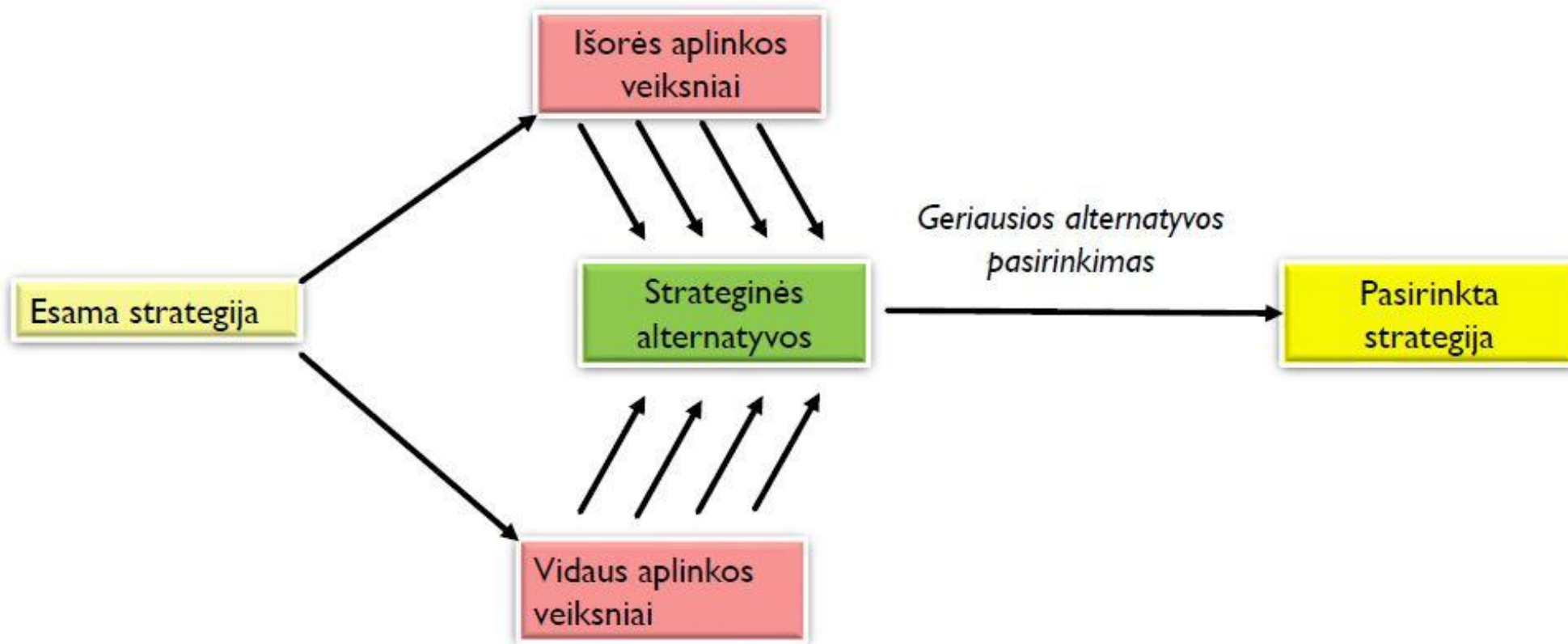


Tradicinio ir strateginio personalo valdymo bruožai

Sritys	Tradicinis	Strateginis
Atsakingi už žmogiškuosius išteklius	Personalo darbuotojai	Linijiniai vadovai
Dėmesio centras	Darbuotojų santykiai	Partnerystė su vidiniais ir išoriniais užsakovais
Žmogiškųjų išteklių vaidmuo	Susitarimų, pokyčių stebėtojas ir atsakovas	Transformacijos, pokyčių lyderis ir iniciatorius
Iniciatyva	Lėta, reaguojanti, fragmentinė	Greita, iniciatyvi, integruota
Laiko periodas	Trumpalaikis	Trumpalaikis, vidutinio ilgumo, ilgo (pagal poreikius)
Kontrolė	Biurokratinė, politinė, procedūrinė	Organiškai lanksti ten, kur galima sėkmė
Darbų projektavimas	Siaura darbų sritis, nepriklausomas, specializuotas	Platus, lankstus, atsižvelgiant į mokymus, komandinis darbas
Investavimo sritys	Kapitalas, produkcija	Žmonės, žinios
Atskaitomybė	Kaštų centrai	Investicijų centrai



Strategijos pasirinkimas



Personalo valdymo sistemos kūrimas

1. Apsibrėžkite: kokią vertę, Jūsų nuomone, kuria dabartinė personalo valdymo funkcija įmonėje ;kokią turėtų kurti?
- 2.Į(si)vertinkite savo pasiryžimą pokyčiams.
- 3.Į(si)vertinkite turimus išteklius (kiekybinius ir kokybinius), kuriuos galėsite skirti šiems pokyčiams įgyvendinti, t. y. turite vidinį personalo valdymo specialistą, ieškosite išorinio, skirsite savo asmeninį laiką, kokio biudžeto tai gali pareikalausiti ir pan.
- 4.Išorės veiksniams vertinti galima pasitelkti Porter penkių konkurencinių jėgų modelį, o vidiniams veiksniams-SWOT analizę. Tai padės įsivertinti savo įmonės stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes personalo valdymo srityje, tai padės formuoti personalo valdymo strategiją.
- 5.Aiškiai apsibrėžkite už personalo valdymą atsakingo žmogaus funkcijas, numatykite kokius lūkesčius turite.



Personalo valdymo sistemos kūrimas

6. Numatykite kas dar be personalo vadovo / įmonės vadovo dalyvaus personalo valdymo strategijos kūrimo procese, koks būtų darbuotojų indėlis.
7. Nepamirškite, kad ši strategija turi glaudžiai sietis su organizacijos strateginiais tikslais ir vizija – taigi už personalo valdymą atsakingas žmogus negali būti paliktas nuošalyje kai svarstomi verslui svarbūs klausimai.
8. Sudarykite aiškų veiksmų planą nuo ko pradėsite pokyčius ir per kiek laiko juos įgyvendinsite, kaip pasitikrinsite kur esate ir kaip Jums sekasi.
9. Imkitės strateginio personalo valdymo.



Personalo valdymo strategijos kūrimo etapai

- *ANALIZĖ*
- *DIAGNOSTIKA*
- *IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS*
- *VEIKSMŲ PLANAVIMAS*
- *ŠTEKLIŲ PLANAVIMAS*
- *NAUDOS*



Etapai

Analizė

- Kas vyksta?
- Kas vyksta teigiamo ir neigiamo?
- Kokie aktualūs organizacijai klausimai šiuo metu?
- Kokios problemos?
- Kokie verslo / veiklos poreikiai?

Diagnostika

- Iš kur atsirado šie aktualūs klausimai?
- Kokia problemų priežastis?
- Kokie veiksniai daro įtaką esamai situacijai (konkurenciniai, išoriniai aplinkos veiksniai, t. t.)



Etapai

Išvados ir rekomendacijos

- Kokios analizės / diagnostikos išvados?
- Kokios galimos alternatyvios strategijos?
- Koks variantas prioritetinis ir kodėl?

Veiksmų planas

- Kokių reikia veiksmų pasiūlymų realizavimui?
- Kokios gali atsirasti problemos ir kaip jas įveikti?
- Kas vykdys veiksmus ir kada?



Etapai

Išteklių planavimas

- Kokie ištekliai mums reikalingi (pinigai, žmonės, laikas)?
- Kokiu būdu gausime reikalingus išteklius?
- Kaip įtikinsime vadovus, reikalingų išteklių būtinumu?

Naudos

- Kokią naudą gaus organizacija realizuodama siūlymus?
- Kokią naudą gaus darbuotojai?
- Ar gaunama nauda tenkins organizacijos poreikius?



Pagrindiniai įmonės personalo valdymo principai

- Įmonės ir individo interesų suderinamumo principas;
- Partnerystės (bendradarbiavimo) principas;
- Bendradarbiavimo principas;
- Kvalifikacijos tobulinimo ir atsakomybės didinimo principas;
- Personalo sąmoningumo ugdymo principas;
- Optimalių darbo sąlygų sudarymo principas;
- Autonomizavimo principas;
- Ekonomiškumo principas.



Principai

Įmonės ir individo interesų suderinamumo principas:

- Kiekvienam individui sudaromos sąlygos ugdyti savo gabumus, patenkinti norus, įmonei – sukurti veiksmingą darbuotojų motyvavimo sistemą ir galiausiai padidinti jų darbo našumą.

Partnerystės (bendradarbiavimo) principas:

- Dėl kooperatinio valdymo stiliaus, darbuotojų savimonės, atsakomybės už atliekamą darbą didėjimo ir kitų veiksnių tampa nepriimtinas prievartinis darbas. Prievartinis darbas gimdo priešišumą, neskatina savarankiškumo, atsakomybės. Nors atskirų grupių (savininkų, vadovaujančiųjų darbuotojų, darbininkų ir kitų darbuotojų) interesai skirtingi, juos reikia nepriešinti, o derinti. Interesų priešinimas visada susijęs su nuostoliais, ypač kai partneriai pagal įstatymus lygūs, kai jie reikalingi užduotims įgyvendinti. Seną konkurenciją aukštinantį principą keičia naujas – "konkurencija – gerai, bet bendradarbiavimas – dar geriau".



Principai

Bendradarbiavimo principas:

- Įsigali visais lygiais, vis didesnę reikšmę turi grupinis darbas, jį taikant galima pasiekti grupės sinergijos efektą. Todėl šiandien vietoje sąvokų "vadovas" ir "pavaldinys" vis dažniau vartojama sąvoka "bendradarbiai". Šiuo požiūriu partnerystės principas prilygsta demokratiškumo principui.

Kvalifikacijos tobulinimo ir atsakomybės didinimo principas:

- Kvalifikacija plačiąja prasme, įvertinant ir asmenines darbuotojų savybes bei jų vertybių sistemą, tapo ketvirtuoju gamybos veiksnium. Siekiama ugdyti darbuotojų gebėjimus. Ypatingas dėmesys skiriamas atsakomybei didinti. Siekiama, kad darbuotojas dirbtų ne iš baimės, o būtų visateisis kolektyvo narys ir jaustų atsakomybę už kolektyvo darbą.



Principai

Personalo sąmoningumo ugdymo principas:

- Šis principas susijęs su partnerystės principu. Jį taikant pabrėžiama individuali darbuotojų atsakomybė už saviugdą ir įmonės atsakomybė už sąlygų darbuotojams tobulėti sudarymą. Tik nuolat naujo siekiantis darbuotojas yra patenkintas savo darbu ir organizacija, tik tada didėja jo sąmoningumas, darbo efektyvumas.

Optimalių darbo sąlygų sudarymo principas:

- Pasikeitusi ekonominė situacija, gyvenimo, technikos lygis, darbuotojų savimonė kelia naujus darbo saugos reikalavimus (techniniu, organizaciniu ir socialiniu požiūriu), todėl reikia sudaryti optimalias darbo sąlygas. Šio principo taikymo sritis labai plati: be tradicinių sričių, tai ir darbuotojų darbo ir poilsio režimas, ir galimybė dirbti namuose, ir pan.

-



Principai

Autonomizavimo principas:

- Šis principas iš pirmo žvilgsnio prieštarauja bendradarbiavimo principui. Bendradarbiavimo principas atkreipia dėmesį į grupinio darbo privalumus, o vadovaujantis automatizavimo principu siekiama sudaryti sąlygas individualybei reikštis, dirbti savarankiškai, apskaičiuoti pasiektus rezultatus.
- Tai leidžia įvertinti kiekvieno svarbą. Iš tikrųjų abu minėti principai dera. Tereikia suderinti atskirų individų ir grupės tikslus. Humanizavimo principas reiškia, kad personalas turi būti laikomas didžiausia bet kurios organizacijos vertybe. Šis principas praktiškai taikomas įgyvendinant visus ankstesnių principų reikalavimus.

Ekonomiškumo principas:

- Jo taikymo tikslas – visus minėtus principus įvertinti pagal naudingumo – šiandien ir ateityje – kriterijų. Kaip bus įgyvendinta viena ar kita priemonė, dažniausiai priklauso nuo tam reikalingų lėšų (išlaidų) ir laukiamo pelno.



Personalo valdymo strategijų tipai

- *Inovacijų;*
- *Kokybės kėlimo;*
- *Išlaidų mažinimo.*



Darbuotojų elgsenos reikalavimai

Inovacijų strategija	Kokybės kėlimo	Išlaidų mažinimo
Didelis kūrybiškumas Ilgalaikė orientacija Santykinai aukštas bendradarbiavimo laipsnis Vidutinio lygio kokybės siekis Vienodas dėmesys procesams ir rezultatams Aukštesnis rizikos laipsnis Tolerancija dviprasmiškumui ir nenusipėjimui	Santykinai pasikartojantis nuspėjamas elgesys Ilgalaikė ir vid. trukmės orientacija Nedidelis kooperatyvumas, tarpusavio priklausomybė Didelis dėmesys kokybei Nuosaikus orientavimasis į rezultato kiekybę Didelis dėmesys procesams Mažos rizikos veikla Įsipareigojimas organizacijos tikslams	Santykinai pasikartojantis ir nuspėjamas elgesys Dažiausia trumpalaikė orientacija Pirmenybė autonominei ir individualiai veiklai Nuosaikus požiūris į kokybę Vyraujantis produktų kiekybės siekis Vyraujantis rezultatų siekis Mažos rizikos veikla Santykinai stipri koreliacija tarp komforto ir stabilumo



Personalo valdymo politika

- Deklaruojamos, nusistovėjusios nuostatos, vertybės ir metmenys, kuriais remiantis įgyvendinama organizacijos strategija, apibrėžiamos procedūros.
- Tai lyg organizacijos kodeksas, nurodantis darbuotojų veiksmus, bendrus orientyrus, užtikrinantis tikslų pastovumą, neleidžiantis priimti tikslų neatitinkančių sprendimų.
- Užfiksuotas raštu, deklaruojamas žodžiais ir praktiškai įgyvendinamas organizacijos uždavinių sprendimo kompleksas, lemiantis darbo su žmonėmis priemones, pagrįstas organizacijos bendrosiomis vertybėmis.
- Personalo politika apima PV veiklų tikslus, paskirtį, elgesio su personalu normas, organizacijos įsipareigojimus darbuotojams.



Personalo politika

Personalo politika - organizacijos politikos dalis, apimanti:

- pagrindinius personalo tikslus ir elgsenos normas, organizacijos įsipareigojimus bei personalo ugdymo koncepciją. Personalo politika formuojama suderinus norus ir realias galimybes, todėl reikalinga laikytis t.t. principų;
- šiame dokumente yra gana detaliai aprašomos ilgalaikės organizacijos vertybės, siekiai ir viltys personalo atžvilgiu bei organizacijos elgesio su darbuotojais principai.

Skirtumus PV politkoje lemia:

- *naudojami personalo politikos tipai*, skirstomi pagal organizacijų vadovų diegiamas taisykles ir normas, sudarančias personalo politikos pagrindą;
- *organizacijos dydis*: esant personalo skyriams kuriama bendresnė personalo politika apimanti samdą, mokymą, atlygio, saugos sistemas; mažose organizacijose tai nėra taip aktualu



Personalo valdymo politikos tipai

- *PASYVIOJI*
- *REAKTYVIOJI*
- *PREVENCINĖ*
- *AKTYVIOJI: 1)racionalioji; 2)avantiūristinė*
- *ATVIROJI*
- *UŽDAROJI*



Tipai

- **Pasyvi personalo** politika pasireškia tada, kai organizacija nėra suinteresuota savo personalo ugdymu, skatinimu. Tokia organizacija neturi jokių programų, pagal kurias darbuotojai būtų skatinami dirbti efektyviau. Renkantis darbuotojus, tokiose organizacijose nėra kreipiamas dėmesys į personalo atrankos metodus. Dėl to šiose organizacijose iškyla daug problemų, susijusių su nerimtu požiūriu į personalo valdymą.
- **Aktyvi personalo** politika pasireiškia tada, kai organizacija nuolat stengiasi patobulinti veiksmų programas, atsižvelgdama į besikeičiančias sąlygas. Tokia organizacija sugeba daryti tam tikras prognozes ateičiai. Ši organizacija stengiasi skatinti savo personalą dirbti, jį ugdyti bei atsižvelgti į personalo poreikius.



Tipai

- 1) ***racionalioji politika*** leidžia turėti tiek kokybinę, tiek skaičiavimais pagrįstą padėties raidos prognozę; darbas su personalu veikiamas tiek tolimoje, tiek artimoje ateityje, tobulinamos programos, kuriomis koreguojamas darbas su personalu atsižvelgiant į padėties pokyčius ;
- 2) ***avantiūristinė politika*** nesiremia kokybinėmis prognozėmis, pagrįstomis padėties analize, bet siekiama ir stengiamasi ją paveikti. Tokiose organizacijose personalo tarnybos paprastai neturi priemonių prognozuoti ar paveikti personalo vertinimo padėtį.



Tipai

- **Reaktyvi personalo politika** yra tada, kai organizacija neturi darbuotojų motyvavimo programų. Tokia politika yra nukreipta į problemų ir konfliktų, susijusių su personalo panaudojimu sprendimą. Vadovai tik likviduoja tokias problemas panaudodami įvairias pagalbines priemones. Tik tokiu atveju organizacijoje yra imamasi personalo motyvavimo priemonių.
- **Prevencinio tipo** personalo politika pasireiškia tuo, kad organizacija sugeba prognozuoti personalo poreikį bei ugdymą ateityje. Kita vertus, tokia organizacija neturi parengusi personalo politikos programų.



Personalo politikos kūrimas

- Įtraukti - turi dalyvauti visi darbuotojai;
- Išaiškinti - dalyviams reikia paaiškinti ko siekiama bet kurioje PV srityje;
- Įvertinti padėtį – paaiškinti kokių principų dabar laikomasi, kas daroma, nustatyti kas netinka;
- Apsvarstyti teiginius – turi būti derinami siekiami principai ir esama padėtis, numatomi ugdymo būdai;
- Užtikrinti priimtinumą – įveikti darbuotojų pasipriešinimą, šviesti, svarstyti grupėse;
- Pasirūpinti pritarimu – profesinių sąjungų ir kt.



Personalo valdymo politikos diegimas

- Sukonkretinti personalo politikos įgyvendinimo dalyvius, priemones, terminus;
- Atrinkti reikiamus žmones ir juos sudominti, kad prisiimtų atsakomybę už diegiamas priemones;
- Keisti dalyvių elgseną, grindžiant naują personalo politiką naujais santykiais, kuriems puoselėti skiriamas ypatingas dėmesys;
- Organizuoti darbuotojų mokymą, nes per mokymą perprantami politikos principai.



Personalo informacinės sistemos struktūra



Personalo valdymo informacinė sistema

- Informacijos išsamumui užtikrinti organizacijose turi būti sukurta personalo valdymo informacinė sistema. Ji turi suteikti visą reikalingą informaciją personalo valdymo veikloms atlikti. PV sistemoje turi būti duomenys ne tik apie atskirus darbuotojus, bet ir personalo statistika, vidaus ir išorės informacija, reikalinga atskiroms PV veikloms atlikti:
- darbuotojų identifikavimo duomenys: asmens kortelės/paso duomenys, darbo sutartys, šeimos sudėtis, išsilavinimas ir kt.;
- duomenys apie įmonės etatus: etatų sąrašai, etatų užimtumas, terminuoti etatai;
- duomenys apie personalo judėjimą: (sakymai dėl darbuotojų priėmimo, perkėlimo į aukštesnes, žemesnes ar to paties lygio pareigas ir atleidimo iš pareigų;



Personalo valdymo informacinė sistema

- duomenys apie darbo laiko apskaitą: darbuotojų darbo laiko fiksavimas, pažeidžiančių darbo drausmę darbuotojų sąrašai;
- personalo (darbuotojų kaitos) statistika: priimtų ir/ar atleistų darbuotojų per tam tikrą laikotarpį skaičius, laisvos darbo vietos ir kt.;
- teisiniai aktai bei organizacijos nutarimai: LR darbo įstatymai, organizacijos vidaus reglamentai ir pan.;
- duomenys apie verbavimo šaltinius ir metodus (naudojamus ir potencialius);
- duomenys apie atrankos metodus (naudojamus ir potencialius);
- duomenys apie personalo ugdymą ir institucijas, teikiančias ugdymo paslaugas;
- duomenys apie darbuotojų karjerą;
- duomenys apie atlygio už darbą priemones ir metodus (naudojamus ir potencialius), atlyginimų apžvalgos, darbų vertinimo metodai ir pan.;
- duomenys apie svarbius darbo rinkos rodiklius ir tendencijas.



Duomenų apie personalą rinkimas

- Įsivardijęs duomenis, kuriuos reikia surinkti, už šią veiklą atsakingas specialistas turi pasirinkti tokį duomenų rinkimo metodą, kuris laiduotų pirmiausia informacijos patikimumą. Pagrindiniai duomenų apie personalą rinkimo metodai: dokumentų analizė, interviu, anketavimas.
- *Dokumentų analizė*- šis metodas turbūt dažniausiai naudojamas organizacijos duomenims apie darbuotojus surinkti. Tokiu atveju už šią veiklą atsakingas specialistas surenka apie darbuotoją reikalingus duomenis iš:
 - įdarbinimo metu darbuotojo pateiktų dokumentų,
 - darbuotojo judėjimo įforminimo dokumentų,
 - įvairių dokumentų, gautų baigus mokymus,
 - darbuotojo pateikiamų dokumentų apie pokyčius asmeniniame gyvenime ir pan.



Duomenų apie personalą rinkimas

- *Interviu* - paprastai rengia už informacijos surinkimą atsakingas specialistas. Rinkdamas duomenis apie personalą šiuo metodu, jis turi iš anksto sudarytų klausimų sąrašą, padedantį apklausti darbuotoją ar darbuotojų grupę. Pagal administravimo pobūdį duomenims surinkti taikoma akistata arba telefoninis.
- *Anketavimas* - renkantis informaciją šiuo metodu specialistas paprašo darbuotojų pateikti duomenis apie save, t. y. užpildyti specialius klausimynus (anketas).
- *Kompiuterizuotoji apklausa* - vis labiau plintantis duomenų rinkimo metodas, vienintelis e. PV atveju: darbuotojas kompiuterio ekrane užpildo anketą ir nusiunčia ją informacijos apdorojimo specialistui. Įvardytieji darbuotojų apklausos metodai paprastai papildo arba patikslina dokumentų analizės metodu surinktus duomenis.



Informacijos apie personalą organizavimas

- Šis etapas reiškia informacijos apie personalą apdorojimą ir įdėjimą į personalo informacinę sistemą. Aišku, tokia sistema turi būti organizuota taip, kad leistų esant reikalui pasinaudoti tikslia ir operatyviai gauta informacija, būtina sprendimų priėmimui ar kitiems reikalams.
- Tokia sistema turi teikti duomenis apie darbuotojo praeitį, dabartį, numatomą ateitį. Galima išskirti du įmanomus personalo informacinių sistemų tipus: kompiuterizuotąją ir rankinę. Aišku, kad šiandieninėse organizacijose turėtų būti sukurta kompiuterizuotoji personalo informacinė sistema.
- Šiuolaikinius reikalavimus atitinkanti kompiuterinė sistema turėtų būti ne tik duomenų kaupykla. Elektroninio personalo valdymo reikalavimus atitinkanti sistema turėtų numatyti tokius dalykus:



Informacijos apie personalą organizavimas

- *Kompiuterizuotą duomenų surinkimą* - numato galimybes, kada specialiomis formomis ir užklausomis reikiamus pirminius duomenis apie save pateikia patys darbuotojai.
- *Duomenų pavertimą informacija* - mat daugeliu atvejų reikia personalo duomenų įvairiais aspektais: suminių, skaičiuojamų pagal tam tikras formules ir pagal tam tikras grupes ar kriterijus (pvz., lytį, amžių, pareigas, išsilavinimą).
- Kompiuterizuotąja informacinei sistemai turi būti priskiriamos šios funkcijos:
- *Reikiamos informacijos pateikimas reikiamam asmeniui* - informacinė sistema turi užtikrinti operatyvų informacijos apie personalą pateikimą pagal suformuluotą atitinkamų asmenų užklausą.
- *Duomenų kaupimas ir saugojimas* - sistema turi užtikrinti duomenų ir informacijos kaupimą per numatytą periodą.



Informacijos apie personalą organizavimas

- Kompiuterizuotosios informacinės sistemos sukūrimas neapsieina be IT specialisto paslaugų ir didesnių lėšų programoms, paverčiančioms duomenis informacija bei pateikiančioms juos norima forma. Šia sistema lengva naudotis, papildyti duomenis ir pan.
- Didžiausias rūpestis yra duomenų slaptumas: būtina užtikrinti saugomų duomenų konfidencialumą, priėjimą tik turintiems leidimą darbuotojams. Gali susidaryti situacijų, kai įslaptindamos duomenis organizacijos naudoja rankines personalo informacines sistemas.
- Šiuo atveju duomenys apie darbuotoją yra suvedami į popierinius dokumentus - asmens bylas, kurios saugomos metalinėse spintose ir kt.



Informacijos apie personalą organizavimas

- Žinoma, duomenų pavertimas informacija, informacijos pateikimas tam tikra forma gali būti kompiuterizuotas.
- Ir tik tose organizacijose, kurios neturi kompiuterių, informacinė sistema bus tikrai rankinė: duomenų suvedimas, pavertimas informacija ir pateikimas reikiama forma bus atliekami naudojant *popierių* ir *pieštuką*.
- Tuo atveju, kai duomenys verčiami informacija rankiniu būdu, darbuotojas turi mokėti formules, pagal kurias skaičiuojami įvairūs PV rodikliai.



Klausimai?

Diskusija!



LIETUVOS VERSLO KOLEGIJA

25 metai šiuolaikiškų studijų

www.ltvk.lt

Vilnius | Klaipėda