

Personalo ar žmogiškųjų ištekllių vadyba ?

Natalija Kaunickienė

2022-03-24



Bendrieji klausimai

1. Pokyčio projektų pristatymai.
2. Vizitai į mokyklas.
3. Prisiminkime :)



Ankstesnės temos (kovo 3,4 d.)

- Vadovavimo stiliai.
- Vadovo kompetencijos, savybės.
- Bendravimas, komunikacija.
- Aktyvus klausymasis, grįžtamasis ryšys.
- Susirinkimų valdymas.
- Grupės ir komandos.



Personalo vadyba

- visuma susijusių tarpusavyje veiksmų ir sprendimų, leidžiančių patenkinti organizacijos darbuotojų poreikius ir įgyvendinti organizacijos tikslus;
- visa tai, kas susiję su darbo organizavimo kultūra, formomis bei metodais, darbuotojų telkimu, jų profesiniu sveikumu, jų savaveiksmiškumo bei asmeninės atsakomybės formavimu, jų pasitenkinimu savo veikla;
- su žmogiškųjų išteklių samda, organizavimu ir ugdymu susijusi veikla.

Personalo vadyba turi kurti vertę



Žmogiškųjų išteklių vadyba (1)

Darbuotojai yra ypač svarbus ir ypatingas organizacijos išteklius, prilygstantis žmogiškajam (ar intelektualiam) kapitalui.

- valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu;
- visuma veiklų, užtikrinančių darbo jėgos pritraukimą į organizaciją ir koordinavimą;
- darbinių santykių vadybos metodas, akcentuojantis tai, jog žmonių profesinių bei intelektualinių gebėjimų panaudojimas yra lemiamas veiksnys, įtakojantis konkurencinį pranašumą;



Žmogiškųjų išteklių vadyba (2)

- strateginė veiklos sritis, sisteminiu metodu valdanti vertingiausią kiekvienos organizacijos kapitalą – žmones, individualiai ir bendromis pastangomis įgyvendinančius organizacijos tikslus, kartu didinančius jos konkurencinį pranašumą;
- strateginis ir nuoseklus požiūris į vertingiausią organizacijos turtą, žmogiškuosius išteklius, siekiant bendrų organizacijos tikslų;
- manipuliacinė vadybinės kontrolės forma, simbolizuojanti unitarinio (ne profesinių sąjungų) vadybos stiliaus renesansą, t. y. kultūrinę struktūrą, kai sutampa individo ir korporacinės vertybės;
- bendros pastangos valdyti ir lavinti žmogiškuosius gebėjimus, kad būtų pasiekti aukštesnio lygio organizacijos rezultatai arba bendras žmogiškojo potencialo vystymas, išreikštas organizacijos verte.



Žmogiškųjų išteklių vadyba (3)


Šiuo atveju personalo vadyba apibrėžiama plačiau:

tai žmonių valdymas, kurio paskirtis – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekiant organizacijos tikslų, kiekvienas darbuotojas ar jų grupė norėtų ir galėtų atskleisti ir maksimaliai efektyviai panaudoti bei vystyti savo potencialą.



1. Palyginkime: personalo vadybos požiūris



- **darbuotojai** suvokiami kaip samdoma darbo jėga;
 - **vadovų santykiuose su darbuotojais** dominuoja įsakinėjimas;
 - **išlaidos personalui ugdyti** – papildomos sąnaudos, todėl jas reikia taupyti;
 - **personalo vadybos** dėmesio centre yra rutininė veikla: darbuotojų priėmimas, atleidimas ir pan.
- 

2. Palyginkime: žmogiškųjų išteklių vadyba

- **darbuotojai** vertinami kaip ypatingi ištekliai;
- Lygiaverčiai **santykiai** tarp darbuotojų ir vadovų;
- darbuotojų **mokymo ir ugdymo išlaidos** yra investicija į žmogiškąjį kapitalą (lėšos skiriamos darbuotojų žinioms plėsti, profesiniams gebėjimams, įgūdžiams tobulinti, darbuotojų informatyvumui, apimančiam tai, kas vyksta organizacijoje ir už jos ribų, didinti, jų judumo galimybėms užtikrinti ir netgi sveikatai gerinti);
- žmogiškųjų išteklių **vadybos** siekiai yra sudėtingesni: naudojant tokias priemones kaip iniciatyvų ir inovacijų skatinimas, komandinių veiklos metodų kūrimas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos sistemų valdymą, siekiama sukurti savitą organizacijos kultūrą, pasiekti, kad sąvoka „mes“ taptų organizacijos dvasia ir veiklos varikliu.



Personalo planavimas

- Tai planų, kaip užpildyti atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze, bei sprendimu, kaip kandidatai į šias darbo vietas bus verbuojami: iš išorės ar vidaus.

Personalo planavimas apima šiuos veiksmus:

- skaičiavimai, kiek reikės darbuotojų ateityje, atlikti remiantis organizacijos ateities planais;
- darbo priemonių įsigijimo planavimas, jų panaudojimo laipsnio analizė;
- ateities problemų numatymas, lyginant esamus išteklius su ateityje pageidaujamais ištekliais;
- įdarbinimo, atrankos, mokymo, išdėstymo, pervedimo, paaukštinimo, motyvavimo ir kompensavimo programų planavimas.
- Žmogiškųjų išteklių santykių mokykla praplėtė personalo planavimo sampratą, į šį procesą įtraukiant tokias veiklas kaip personalo ugdymas ir karjeros valdymas.



Personalo paieška ir verbavimas

užima tarpinę poziciją tarp personalo planavimo ir atrankos. Personalo paieška pradedama vidinių šaltinių (kandidatų ieškoma organizacijos viduje) arba išorinių šaltinių (skelbiant konkursus per darbo biržą, internetą, dienraščius, kreipiantis į įdarbinimo agentūras) pasirinkimu.



Personalo atranka

Tai procesas, kurio metu nustatoma, kurį iš pretendentų pasamdyti tam tikram darbui, iš keleto kandidatų pasirenkant labiausiai tinkamą.

Klasikinės mokyklos šalininkai siekia surasti ir pasamdyti žmogų, tiksliai atitinkantį laisvos darbo vietos reikalavimus, o **žmogiškųjų santykių mokyklos šalininkai** verbavimo ir atrankos procesus organizuoja taip, kad būtų ieškomi vertingi organizacijai žmonės, kuriems po to surandamos jų kvalifikaciją ir sugebėjimus atitinkančios darbo vietos.

Kitaip tariant, pirmuoju atveju **darbuotojas ir jo kompetencija derinami prie darbo vietos**, antruoju atveju – **darbo vieta yra derinama prie darbuotojo ir jo kompetencijos**.



Personalo adaptavimas

Šios veiklos tikslas - padėti darbuotojui prisitaikyti prie darbo sąlygų, aplinkos ir kolektyvo, suteikiant jam būtiną pagalbą.

Adaptavimo procesą sudaro bendrosios informacijos apie organizaciją, padalinį bei darbą suteikimas, darbuotojo pristatymas tiesioginiam vadovui, bendradarbiams ir kolektyvui, supažindinimas su darbu, baigiamasis adaptavimo pokalbis.

Personalo adaptavimo sistema siekiama nurodyti, kada ir kaip turi būti įvykdyti uždaviniai; kontroliuoti, kad nustatyti darbų terminai ir reikalavimai nebūtų pažeisti; užtikrinti, kad būtų pašalinti nereikalingi, neekonomiški nukrypimai nuo terminų ir reikalavimų.

Klasikinės mokyklos požiūriu pakanka darbuotojus supažindinti su darbo vieta, sąlygomis ir darbuotojo atliekamomis funkcijomis, o **žmogiškųjų santykių mokyklos** atstovai šalia techninio adaptavimo iškelia ir socializacijos, t.y. pagalbos darbuotojui prisitaikant ir įsiliejant į kolektyvą, suvokiant ir priimant jo vertybes bei elgesio normas, svarbą.



Personalo efektyvus panaudojimas ir išlaikymas

1. Personalo vertinimas.
2. Personalo ugdymas.
3. Personalo judėjimo valdymas.
4. Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga.



Personalo vertinimas

Tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal užbrėžtus darbo atlikimo standartus.

Klasikinės mokyklos šalininkų sukurtoje veiklos vertinimo sistemoje dominuoja atliekamo darbo turinio, atlikimo terminų bei paklusnumo įvertinimo kriterijai, o **žmogiškųjų santykių** mokyklos šalininkų sukurtoje vertinimo sistemoje dominuoja asmenybės, pasitenkinimo darbu ir kitų elgesio elementų įvertinimo kriterijai. Šiuolaikinės koncepcijos papildomai siūlo įtraukti kriterijus apie darbuotojų požiūrį į organizacijos kultūrą, mokymąsi, kokybę, į organizacijoje vykdomus pokyčius, sugebėjimą strategiškai mąstyti ir pan.



Personalo ugdymas

Susijęs su darbuotojų kompetencija ir kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu.

Pagrindinis personalo ugdymo sistemos uždavinys gali būti skaidomas į dvi sudedamąsias dalis:

- 1) uždaviniai, orientuoti į organizacijos veiklos efektyvumo didinimą;
- 2) į darbuotojų poreikių tenkinimą orientuoti uždaviniai.

Pirmoji uždavinių grupė reikalauja, kad darbo vietas užimtų darbuotojai, turintys šiam darbui reikalingų žinių, sugebėjimų, būtų motyvuoti juos tinkamai panaudoti. Antroji grupė uždavinių reikalauja, kad kiekvienam darbuotojui būtų sudarytos sąlygos realizuoti savo galimybes ir polinkius, siekiant sudaryti sąlygas kiekvieno darbuotojo profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui ir stimuliuojant jų augimo poreikius; bei sukuriant pagrįstą sistemą poreikiams ir gabumams atskleisti.



Personalo judėjimo valdymas

Tai visų galimų personalo judėjimo formų – perkėlimo, paaukštinimo, pažeminimo ir atleidimo – valdymas.

Perkėlimas reiškia darbuotojo skyrimą į to paties organizacijos valdymo lygio pareigas (darbo vietą).

Paaukštinimas – darbuotojo paskyrimas į aukštesnes organizacijos valdymo lygio pareigas (darbo vietą).

Pažeminimas – darbuotojo skyrimas į žemesnio organizacijos valdymo lygio pareigas (darbo vietą).

Atleidimas iš darbo – yra drastiškiausia drausmės priemonė, kurią galima taikyti darbuotojui.



Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga

Jų paskirtis bendra – užtikrinti efektyvų visų darbuotojų darbą.

Atlygio už darbą veiklos metodai užtikrina tris pagrindines darbuotojų saugos formas: fizinę, finansinę ir emocinę.

Fizinės saugos tikslas yra rūpintis darbuotojų sveikata ir užkirsti kelią nelaimingiems atsitikimams.

Finansinės saugos tikslas yra užtikrinti atitinkamas išmokas darbuotojams tada, kai jie nedirba ne dėl savo kaltės (bedarbystės, ligos, nelaimės, pensijos atvejais).

Emocinės saugos tikslas yra sudaryti darbuotojams tokias sąlygas organizacijoje, kad jie jaustųsi emociškai saugūs.

Atlygis už darbą ir sauga leidžia organizacijai turėti ir išlaikyti norimus žmonių išteklius.



Atvejo analizė: Šiaulių Salduvės progimnazijos APT sistema



