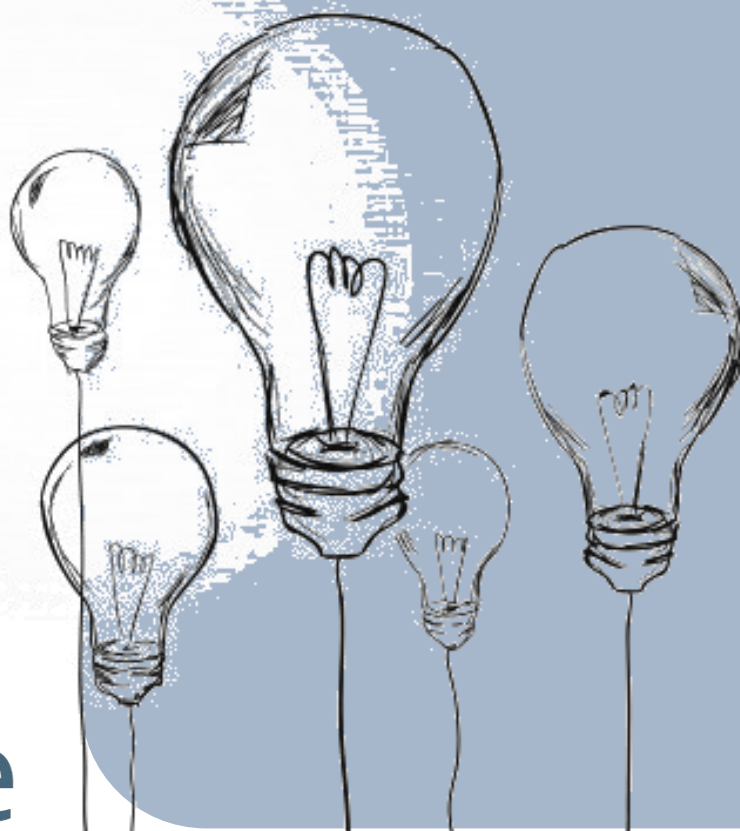


# DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO SKATINIMAS

Parengė: Airida Zavadskė ir Natalija Norvilė

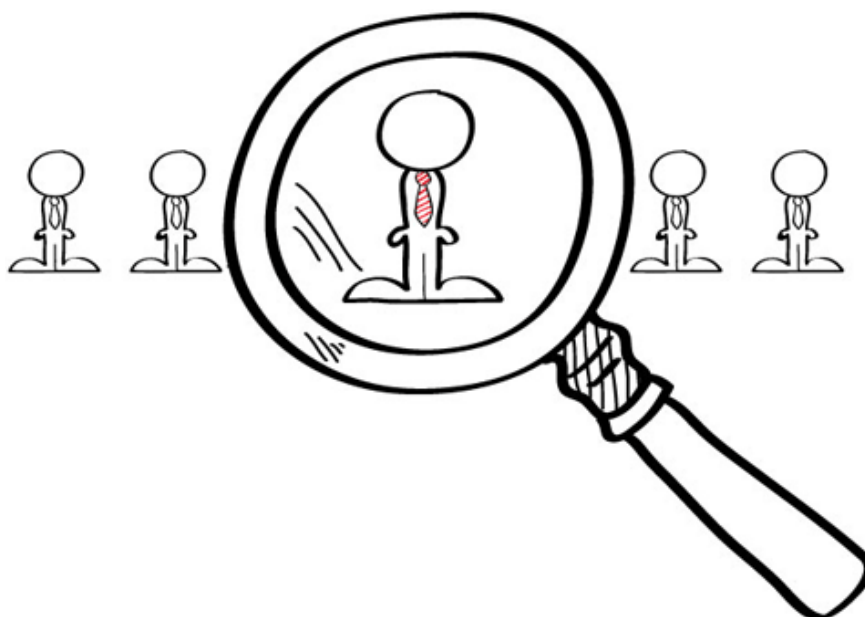


**AD**delse

*Darbuotojų įsitraukimas neatsitiktinai yra aktuali tema verslo pasaulyje. Pasaulinė praktika rodo, jog tos įmonės, kurių darbuotojai yra daugiau įsitraukę į veiklą, yra gerokai pelningesnės. Ir atvirkščiai – jei esi pelningas, vadinasi, tavo darbuotojai yra daugiau motyvuoti ir įsitraukę į įmonės gyvenimą. Norint pasiekti gerų rezultatų, reikia sukurti įsitraukimo kultūrą, kuri maksimaliai panaudotų kiekvieno darbuotojo potencialą.*

*Pakeisti organizacijos kultūrą ne visada pasiseka, arba pastangos nuveda organizaciją ne ten, kur norėta. Aptarsime, kokie procesai geriausiai padeda pasiekti darbuotojų įsitraukimą. Skaitydami šią apžvalgą, pagalvokite, koks darbuotojų įsitraukimo lygis jūsų organizacijoje ir kaip organizacijos kultūra galėtų būti keičiama siekiant tvaraus darbuotojų įsitraukimo. Šioje apžvalgoje aptarsime tris įsitraukimo lygmenis: organizacijos, vadovų ir darbuotojų.*

*Aukštas darbuotojų įsitraukimas turi daug privalumų. Įmonės, kurių darbuotojai įsitraukę, paprastai pasižymi mažesne darbuotojų kaita, puikiu klientų aptarnavimu ir geresniais finansiniais rezultatais, todėl lyderiai visuose organizacijos lygmenyse siekia sukurti darbo aplinką, maksimaliai įtraukiančią darbuotojus.*



## KAS YRA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS?

Darbuotojo įsitraukimo sąvoka apima darbuotojo atsidavimą ir pasinėrimą į darbą. Akivaizdu, kad ne visi darbuotojai organizacijoje pasižymi tokia pačia energija ir atsidavimu darbu. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad skirtumą tarp įsitraukusių ir neįsitraukusių darbuotojų lemia skirtingi asmenybės bruožai ir darbo stilius, bet iš tikrųjų darbuotojų įsitraukimo šaknys slypi kur kas giliau įvairiuose organizacijos lygmenyse.

Neįsitraukę darbuotojai ne tik neigiamai veikia įmonės veiklos rezultatus, jie negatyviai atstovauja organizacijai ir jos kultūrai. Įsitraukę darbuotojai džiaugiasi savo darbu, yra savo darbo entuziastai, lengviau atsispiria dėmesio trukdžiams, susitelkia į užduotį ir nuosekliai pateikia geresnius nei vidutiniai rezultatus. Jiems patinka ieškoti būdų, kaip pagerinti savo darbo aplinką ir organizacijos veiklą, jie mielai imasi užduočių su iššūkiu. Jų entuziazmas padeda ir kitiems darbuotojams siekti geresnių darbo rezultatų. Galų gale, jie didžiuojasi savo darbu, savo organizacija, ir veikia kaip tikri savo įmonės ambasadoriai.

Nedidelėse įmonėse labai lengva atskirti įsitraukusius darbuotojus nuo neįsitraukusių. Tačiau didesnėse organizacijose tiesioginio bendravimo mažiau, ir vadovams mažiau galimybių tiesiogiai stebėti darbuotojų elgesį ir spręsti apie jų įsitraukimą. Struktūruotas įvertinimas gali padėti vadovams įvertinti įsitraukimo lygį visuose organizacijos lygmenyse ir pasirinkti atitinkamus veiksmus.

**Tik vienas iš penkių  
darbuotojų yra aktyviai  
įsitraukęs į darbą**

### Įsitraukę darbuotojai:

Dėmesingi

Atsakingi

Mėgsta savo darbą

Atlieka darbą laiku

Ateina į darbą laiku ir nesistengia naudodamiesi proga ištrūkti anksčiau

Padeda kitiems kolegoms

Žino savo stipriąsias ir silpnąsias puses

Linkę dalyvauti organizacijos laisvalaikio veiklose

### Neįsitraukę darbuotojai:

Pasyvūs

Neatsakingi

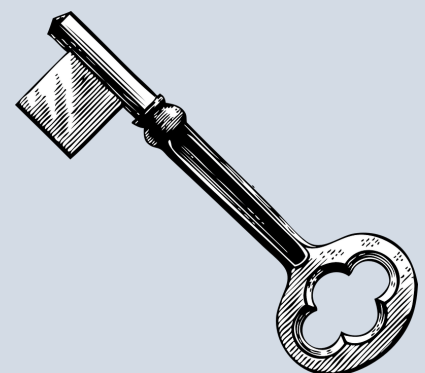
Neatlieka užduočių laiku

Stengiasi kuo mažiau laiko praleisti darbe

Skundžiasi savo darbu ir darbo sąlygomis

Pasyvūs susirinkimų metu

Vengia organizacijos organizuojamų laisvalaikio veiklų



2017 metais Deloitte atliktas tyrimas parodė, kad 48 % vadovų vertina darbuotojų įsitraukimą kaip vieną svarbiausių prioritetų organizacijoje. Koku būdu vadovai galėtų padidinti darbuotojų įsitraukimą?

Paveikslėlyje pavaizduotos trys taisyklės buvo suformuluotos apibendrinant lyderystės tyrimus, atsižvelgiant į naujausius genetikos ir neuromokslų atradimus. Nėra vieno veiksnio, kuris lemtų darbuotojų įsitraukimą. Atitinkamai nėra vieno universalus recepto, kaip tą įsitraukimą padidinti. Siekiant didesnio darbuotojų įsitraukimo, reikia remtis keliais pagrindiniais principais.





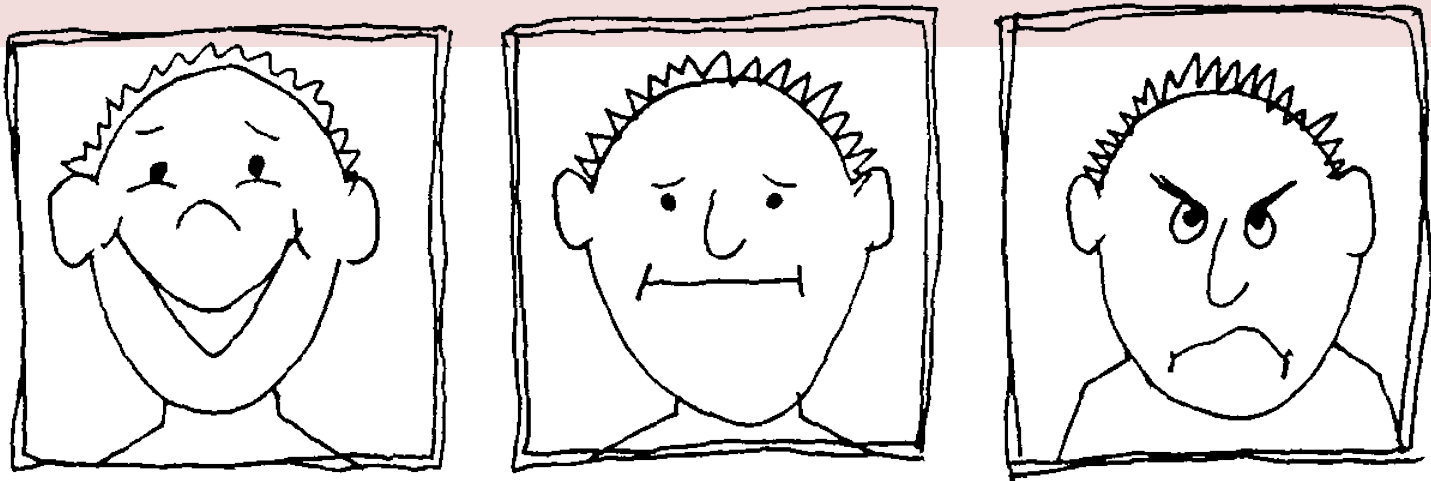
## 1 taisyklė. ĮSITRAUKIMAS REMIASI PASITIKĖJIMU

### Pasitikėjimo kūrimas.

Daugelis darbuotojų nemano, kad vadovai atsižvelgia į jų interesus, priimdami sprendimus. Maža to, daugelis vadovų nesijaučia saugūs, galintys pasitikėti savo akcininkais ar aukštesnės grandies vadovais.

Kai darbuotojai nepasitiki savo organizacija, kurioje dirba, vadovais, su kuriais jie dirba, į visas organizacijos iniciatyvas jie reaguoja labai skeptiškai. Patys aktyviausi ir talentingiausi nesunkiai randa kitų pasiūlymų ir palieka organizaciją. Įmonė lieka su darbuotojais, nenorinčiais ar negalinčiais keisti darbo. Sunku tikėtis iš tokių žmonių puikaus klientų aptarnavimo ar iniciatyvumo.

Pasitikėjimą atkurti yra sunku, bet nėra neįmanoma. Pirmas dalykas, ką galima padaryti – **peržiūrėti organizacijos vertybes** kartu su darbuotojais. Visi puikiai supranta, kad verslo organizacijų pagrindinis tikslas yra pelnas, bet reikia aiškiai įvardinti sau ir kitiems, kad pelno siekiama žmonių pagalba – ne per juos. Antra – **atkurti psichologinį kontraktą**. Žiūrint formaliai, darbuotojas privalo daryti tai, kas apibrėžta jo darbo sutartyje ir pareiginėje instrukcijoje. Jei norime, kad jis darytų dar ką nors papildomai, arba kad dirbtų ne šiaip vidutiniškai, o puikiai, turime atsižvelgti į psichologinio kontrakto dvi puses prigimtį. Darbuotojas dės papildomas pastangas, jei matys, kad į jo interesus ir poreikius atsižvelgiama.



## 2 taisyklė. ĮSITRAUKIMĄ SKATINA EMOCIJOS

### Žmonių protas veikia remdamasis emocijomis, mąstymu ir poreikiais

Pastaraisiais metais funkcinio magnetinio rezonanso tyrimai padėjo geriau pažinti žmogaus smegenų paslaptis. Ko gero, mums svarbiausias neuromokslų atradimas yra tai, kad emocijos žmogaus veiksmus lemia kur kas labiau nei anksčiau galvota. Iš esmės, pasąmonėje, emociniame lygmenyje sprendimas priimamas daug anksčiau, nei žmogus suranda racionalius argumentus jam pagrįsti.

Genetikos tyrimai atskleidė, kad žmonės turi įgimtus tam tikrus emocijų ir motyvacijos šablonus, kuriuos sustiprina arba susilpnina gyvenimo patirtis. Tam tikri fiziniai ir emociniai poreikiai yra įgimti ir universalūs visiems žmonėms. Fiziniai poreikiai atrodo akivaizdūs – maisto, judėjimo ir pan. Egzistuoja ir universalūs emociniai poreikiai – saugumo, emocinio kontakto su kitais žmonėmis, prasmės suvokimo ir kt. Kultūriškai ir individualiai šių poreikių svarba gali varijuoti, o darbinė aplinka gali padėti žmonėms juos patenkinti arba ne.

Galų gale, organizacijų psichologijos ir sociologijos tyrimai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas yra lemiamas to, kaip jie jaučiasi darbo vietoje. Didžiojoje Britanijoje Darbo tyrimų institutas (angl. Institute for Employment Studies) apklausęs 14000 darbuotojų išskyrė šešis pagrindinius veiksnius, kurie skatina darbuotojų įsitraukimą (jie išvardinti 7 psl.). Atkreipkite dėmesį, kad visur kalbama apie tai, kaip darbuotojas jaučiasi. Kitaip sakant, įsitraukimas formuojamas emociniame lygmenyje.





### **3 taisyklė. ĮSITRAUKIMĄ LEMIA 20 % ORGANIZACIJOS KULTŪRA IR 80 % DARBO ATMOSFERA**

#### **Svarbu tai, kas vyksta darbe kiekvieną dieną**

Tai, kas vyksta tarp žmonių darbe kiekvieną dieną gali sustiprinti darbuotojų įsitraukimą arba jį susilpninti. Kadangi didžiausią įtaką darbo aplinkai daro vadovai, natūralu, kad jų elgesys didžiąja dalimi lemia darbuotojų įsitraukimą. Įvairūs tyrimai rodo, kad darbuotojo sprendimas pasilikti darbe ar ieškotis kito darbo, dirbti atmetinai ar įdėti papildomų pastangų, kitaip sakant, įsitraukti į darbą ar ne, 80% priklauso nuo jo santykių su tiesioginiu vadovu.

#### **Įsitraukimas formuojamas iš viršaus į apačią**

Vadovai yra atsakingi už bendrą darbuotojų įsitraukimo lygį organizacijoje. Įsitraukimas perduodamas iš viršaus į apačią, arba jis neperduodamas visai. Aukščiausio lygio vadovai formuoja ir realizuoja organizacijos vertybes. Kaip savo elgesiu jie parodo sąžiningumo, atsakomybės ir atsidavimo darbui pavyzdį, taip tai tampa organizacijos norma ir keliauja į žemesnius organizacijos lygmenis. Vis dėlto būtent vidurinės grandies vadovai, kurie kasdieną betarpiškai bendrauja su savo pavaldiniais, atlieka esminį vaidmenį formuojant įsitraukimą.

savo pavaldiniais, atlieka esminį vaidmenį formuojant įsitraukimą.

#### **Įsitraukimas nėra pastovus dalykas**

Kasdieniniai santykiai darbe yra kintantys, juos formuoja kiekvienas pokalbis, kiekviena sąveika su kolegomis ir vadovu. Atitinkamai keičiasi ir įsitraukimo lygis. Jei mažėjanti motyvacija laiku pastebima – galima ją pakelti ir palaikyti, kol neprasisidėjo negrįžtama demotyvacija. Vadovai turėtų stebėti darbuotojų įsitraukimo lygį ir reaguoti nedelsiant, kai motyvacija ima mažėti.

## 6 UNIVERSALŪS ĮSITRAUKIMO VEIKSNIAI:



Jausmas, kad esu vertinamas kaip žmogus ir kaip darbuotojas

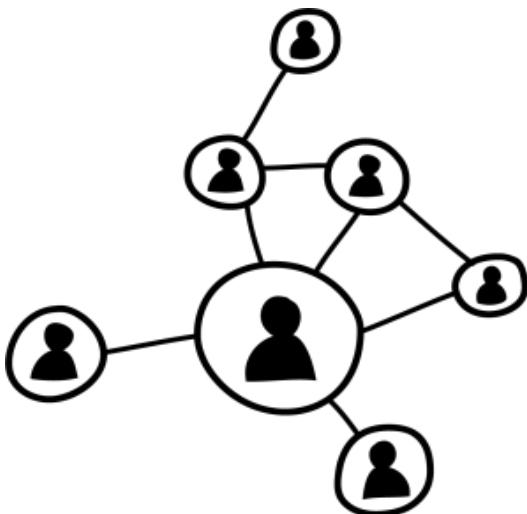
Jausmas, kad su manimi ir mano kolegomis elgiamasi teisingai

Jausmas, kad žinau, kas vyksta aplink mane ir mano nuomonė išgirstama

Jausmas, kad dalyvauju priimant sprendimus ir turiu tam tikrą autonomiją darbe

Jausmas, kad darbe tobulėju

Jausmas, kad organizacija, kurioje dirbu, atlieka kažką gero ir prasmingo





# ĮSITRAUKIMO FORMAVIMAS VADOVŲ LYGMENYJE

## Priemonių įsitraukimui didinti paieška niekada nesustoja

Pripažinus, kad aukščiausio lygio vadovų, vidurinės grandies vadovų ir grupių lyderių veiksmai tiesiogiai įtakoja darbuotojų įsitraukimą, įsitraukimo formavimas ir palaikymas turėtų tapti kiekvieno vadovo funkcija. Gebėjimas motyvuoti darbuotojus ir palaikyti atsidavimą darbui turėtų būti įtrauktas į kiekvieno vadovo reikalavimų sąrašą.

Paklauskite savęs:

- ♦ *Ar pas mus vadovų pareigas atlieka tinkami žmonės?*
- ♦ *Ar mums svarbu ugdyti lyderystės įgūdžius?*
- ♦ *Ar mums svarbu ir tinkamas žmogus, ir jo tobulėjimas?*

Įvertinimas gali padėti jums nustatyti vadovų tinkamumą vadovaujančiam darbui. Įvertinę visus savo turimus vadovus galite išskirti ir palyginti geriausiai ir prasčiausiai dirbančių vadovų grupes. Tai padės suformuoti efektyvaus vadovo standartą. Remkitės šiuo standartu norėdami identifikuoti geriausią kandidatą konkrečioms pareigoms.

Kitas žingsnis – palyginti kiekvieno vadovo rezultatus su efektyvaus vadovo standartu. Galėsite tiksliai ir patikimai įvertinti, ar vadovas tinkamas užimti vadovaujančias pareigas ir kokių tolesnių žingsnių reikėtų imtis. Jei vadovas iš esmės ne savo vietoje – galima perkelti jį į kitas pareigas, kur jis tiktų labiau. Jei iš esmės vadovas tinka, bet trūksta įgūdžių – būtina ugdyti jo vadovavimo ir lyderystės įgūdžius. Čia jums pravars duomenys ir rekomendacijos, kaip dirbti su kiekvienu iš darbuotojų.

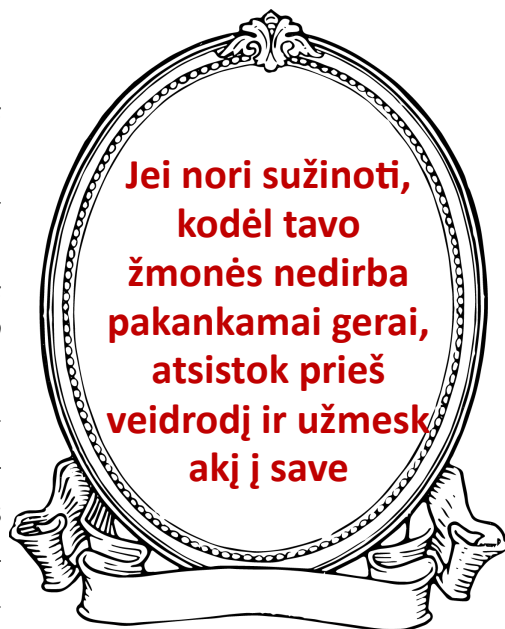
## Paskatinkite įsitraukusius darbuotojus

Geriausio darbuotojo paaukštinimas pareigose nebūtinai yra geriausias sprendimas skyriui ar organizacijai. Jei norite padidinti vadovų efektyvumą, turite identifikuoti tuos įgūdžius, kurie naudojami darbuotojų įsitraukimui formuoti ir palaikyti. Gaukite grįžtamąjį ryšį apie vadovą iš jo kolegų ir pavaldinių. Paklauskite vadovo, kaip jis vertina pats save? Ar jo sa-

vęs matymas sutampa su aukščiausio lygio vadovo lūkesčiais? Palyginkite vadovo elgesį ir lyderystės įgūdžius su organizacijos poreikiais. Jei yra neatitikimų – padėkite juos sumažinti, pasitelkdami kasdienį ugdymą darbe, reguliarių grįžtamąjį ryšį ir ugdomąjį vadovavimą.

Padėkite vadovams motyvuoti savo darbuotojus. Dažnas vidurinės grandies vadovas skundžiasi, kad jis negali motyvuoti darbuotojų, nes nevaldo atlyginimų biudžeto. Tai vienas iš vadybos mitų ir patogus vadovams pretekstas nedėti pastangų darbuoto-

jams pažinti ir motyvuoti. Vadovai gali didinti darbuotojų įsitraukimą ir juos skatinti žinodami, ar konkretų darbuotoją motyvuoja vidiniai veiksniai (pvz., autonomija darbe) ar jiems reikia šiek tiek išorinio palaikymo (pvz., viešo pagyrimo). Psichologinis vertinimas gali suteikti informaciją apie tai, kas motyvuoja kiekvieną komandos narį. O darbuotojai, matydami vadovo pastangas rasti kiekvienam tinkamą skatinimo būdą, atviriau išsakys, kas jiems svarbu, pripažins ir gerbs savo vadovą.



# ĮSITRAUKIMO FORMAVIMAS DARBUOTOJŲ LYGMENYJE

## Identifikuokite darbuotojus, labiausiai tinkančius jūsų organizacijai

Kad ir kaip skambėtų paprastai, pirmiausia reikia žinoti, kokių darbuotojų jūsų organizacijai reikia. Laikas pritaikyti tai, ką žinote apie klientų segmentavimą, ir darbuotojų segmentavimui.

Jūsų tikslinis darbuotojas – atitinkantis darbo keliamus reikalavimus, įsitraukęs į atliekamą darbą ir pasiekiantis puikių rezultatų. Puikus darbuotojas ne tik pasiekia jam iškeltus tikslus, jis teigiamai paveikia savo kolegas, skyrių, organizaciją.

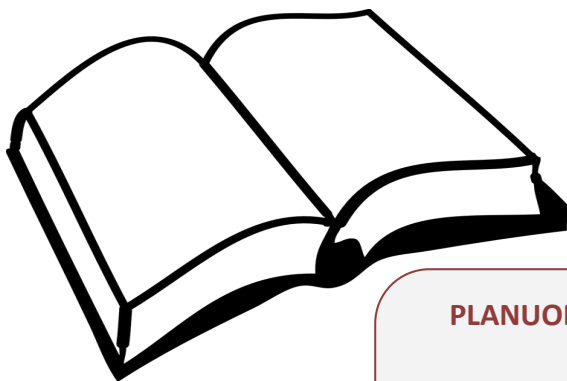
Norėdami apibrėžti savo tikslinį darbuotoją, turėtumėte įvertinti savo esamus darbuotojus. Panašiai kaip vertindami vadovus, galite iškirti puikių ir prastų darbuotojų grupes ir nustatyti, kuo jie skiriasi. Kokiomis savybėmis pasižymi jūsų geriausi darbuotojai ir ko trūksta silpniesiems? Vertinimai suteiks jums informacijos apie darbuotojų mąstymo gebėjimus, asmenines savybes ir interesus. Žinoma, jums reikia turėti objektyvius veiklos vertinimo duomenis, kad galėtumėte pasakyti, kurie darbuotojai yra puikūs, o kurie – ne.

Laikai, kai visiems darbuotojams buvo taikoma viena skatinimo sistema, eina į pabaigą. Lengva prisitraukti darbuotojus, mokant aukštus atlyginimus. Bet ar jie duos laukiamą rezultatą, priklausys nuo organizacijos procesų ir darbuotojų įsitraukimo. Siekis pritraukti ir išlaikyti talentus organizacijoje verčia permąstyti skatinimo sistemą, atsigręžti į psichologinį kontraktą ir pasiūlyti individualų motyvacijos paketą.

## Darbuotojams reikia iššūkių ir tobulėjimo

Šalia tinkamų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo, reikia permąstyti ir tai, kaip jie bus ugdomi. Gyvenimo patirtis rodo ir tyrimai tą patvirtina, kad vadovai dažnai būna labiau įsitraukę nei jų darbuotojai. Viena iš priežasčių – darbo pobūdis ir iššūkiai, su kuriais žmonės susiduria. Suteikite kiekvienam darbuotojui tam tikrą autonomiją savo darbe, tikslus, kurie įkvėptų jų siekti, venkite pernelyg glaudžios kontrolės ir bausmių už klaidas. Tam, kad darbuotojai būtų įsitraukę, jie turi būti nuolat stimuliuojami naujais iššūkiais.

Mokymai padeda darbuotojams kelti savo vertę. Savimi pasitikintis vadovas nebijo ugdyti savo darbuotojų, nes žino, kad labiau kvalifikuoti darbuotojai atneš jam geresnį rezultatą. Taip pat ir savimi pasitikinti organizacija investuoja į darbuotojų mokymus ir ugdymą. Dažnai dalykiniai mokymai suteikia darbuotojams reikiamų techninių žinių ir įgūdžių, bet būtent “minkštieji”, vadybiniai mokymai palaiko jų įsitraukimą. Ugdydami darbuotojus, nepamirškite grįžtamojo ryšio.



### PLANUODAMI DARBUOTOJO UGDYMĄ, PAKLAUSKITE:

- Kokios šio žmogaus stipriosios savybės?*
- Ar jos atitinka organizacijos poreikius?*
- Kokių kompetencijų trūksta?*
- Kokių kompetencijų reikės ateityje?*



## SANTRAUKA

### Įsitraukę darbuotojai – tiesioginė organizacijos nauda

Turėti įsitraukusius darbuotojus organizacijai svarbu dėl mažiausiai trijų priežasčių:

1. Pirma, turėdamos neįsitraukusius darbuotojus organizacijos patiria tiesioginius kaštus – daromas brokas, vėluoja projektų įgyvendinimas, mokamos baudos už laiku nesuteiktas paslaugas ir pan.
2. Antra, gyvenant pokyčių laikais ir nuolat prie jų prisitaikant, pokyčių įgyvendinimas su neįsitraukusiais darbuotojas – tas pats, kaip važiavimas su užspaustais stabdžiais – kažkiek pajudėti įmanoma, bet procesas lėtas ir varginantis.
3. Galų gale, stiprėjant autentiškumo paieškoms ir vis didesnę svarbą įgaunant subjektyvioms nuomonėms – nauju kovos lauku tampa klientų pasitenkinimas ir klientų advokatavimas. Patenkinto kliento atsiliepimas tampa reikšmingu konkurenciniu pranašumu, kurį sunku pavogti ar nukopijuoti. Tik įsitraukę darbuotojai tampa savo įmonės ambasadoriais ir tik įsitraukę darbuotojai suteikia klientams tokią patirtį, kad klientai patys tampa įmonės ambasadoriais.

### Šioje apžvalgoje mes apžvelgėme tris įsitraukimo taisykles:

**1 taisyklė.** Įsitraukimas remiasi pasitikėjimu – ir būtinybę atkurti pasitikėjimą organizacijos viduje, iš naujo užmegzti arba sustiprinti psichologinį kontraktą su darbuotojais.

**2 taisyklė.** Įsitraukimą skatina emocijos – ir apie tai, kad jausmai, skatinantys darbuotojų įsitraukimą yra universalūs, bet individualūs prioritetai gali skirtis, todėl svarbu individualizuoti ugdymo ir skatinimo programas.

**3 taisyklė.** Įsitraukimą lemia 20 % organizacijos kultūra ir 80 % darbo atmosfera – neįmanoma pervertinti vadovų vaidmens kuriant kasdienę atmosferą darbe, atitinkamai formuojant ir palaikant darbuotojų įsitraukimą.

# ADDEELSE PASLAUGOS IR PRODUKTAI

## Darbuotojų įsitraukimo tyrimas

Šis tyrimas matuoja įmonės darbuotojų įsitraukimo, motyvacijos ir pasitenkinimo darbu lygmenį, o gauti rezultatai padeda geriau suprasti įmonėje egzistuojančią situaciją ir nusistatyti teisingą pokyčių kryptį prieš imantis tam tikrų veiksmų.

## ProfileXT

Metodika padeda prognozuoti asmens tinkamumą konkrečioms pareigoms ir tiksliai suderinti žmogaus asmenines savybes su darbo keliamais reikalavimais, tokiu būdu identifikuoti ir paskirti kiekvieną žmogų į jam tinkamiausias pareigas. ProfileXT - testas asmenybei vertinti, naudojama ieškant darbuotojo ir jį ugdat, mokant, keičiant jo pareigas, taip pat efektyviam vadovavimui, karjeros planavimui ir pareiginių instrukcijų ruošimui

## DiSC Classic

Modelis, paaiškinantis žmogaus elgseną. Jis apibūdina skirtingus žmogaus elgesio stilius ir pasirinkimus. DiSC asmenybės testas gali būti naudojamas visose srityse, kuriose svarbiausias dėmesys skiriamas žmogaus elgsenai: personalo įvertinimas, vidiniai darbuotojų mokymai, komandinis darbas, vadyba, komunikacija, konfliktų valdymas, vadovavimas, vertinimo pokalbiai, koučingas ir kiti.

## Pažink save ir komandą su DiSC

Šie mokymai yra skirti pagerinti komunikaciją organizacijose, suvaldyti konfliktus ir ugdyti efektyvius vadovus bei komandas, remiantis savęs ir kitų elgesio tipo pažinimu. Mokymų metu pristatomas DISC modelis, asmeniniai vertinimo rezultatai ir pratybos, kuriose mokomasi kaip šias žinias pritaikyti praktiškai darbinėje aplinkoje.



Daugiau informacijos ir kontaktai:

Edita Stončiūtė

T.: +370 696 67058

E.: [edita@addelse.com](mailto:edita@addelse.com)

[www.addelse.eu](http://www.addelse.eu)

**ADDE**else