UAB „Magnus Logistics"

atvejo analizė

Vadovų vertinimas CheckPoint360° metodika

Airida Zavadskė

ADDelse

2016, Vilnius

SANTRAUKA

UAB „Magnus Logistics“, sparčiai besiplečianti logistikos paslaugų įmonė, **Checkpoint360°** vertinimą pritaikė savo vidurinės grandies vadovams dvejus metus iš eilės, siekdami įvertinti vadovų kompetencijų pokyčius. Palyginus pirmųjų ir antrųjų metų vertinimą, matomi akivaizdžiai gerėjantys vadovų, analizuojančių savo elgesį ir vertinimo išvadas, rezultatai. Antraisiais metais šie vadovai buvo įvertinti geriau tiek savo pavaldinių, tiek ir tiesioginių vadovų. Tuo tarpu vertinimo rezultatus ignoravusių ir tobulėti atsisakiusių vadovų vertinimai nepakito arba suprastėjo.

Checkpoint360 laipsnių vadovų kompetencijų vertinimas – tai tarptautinė metodika, skirta įvertinti vadovo lyderystės sugebėjimus ir išsiaiškinti pavaldinių, kolegų bei tiesioginio vadovo jam keliamus lūkesčius. Visame pasaulyje ją naudojant buvo įvertinta beveik 40 000 vadovų. Ši vertinimo sistema leidžia vadovams analizuoti savo stiprybes ir silpnybes, tobulėti ir išvengti pasikartojančių klaidų. Nuosekliai taikoma, ji gerina santykius tarp vadovų ir darbuotojų bei didina jų darbo efektyvumą.

APIE ORGANIZACIJĄ

MAGNUS LOGISTICS -viena sėkmingiausių logistikos paslaugų įmonių Lietuvoje.

Įmonė įkurta 2007-aisiais ir nuo veiklos pradžios nuosekliai augo. 2016 m. joje jau dirbo apie 80 darbuotojų. Daugelis jų – jauni specialistai. Įmonė daug dėmesio skiria darbuotojų tobulėjimui ir vidiniams mokymams, stengiasi užtikrinti kuo didesnį darbo laiko lankstumą. Visa tai lėmė, jog visi UAB „Magnus Logistics“ vadovai išaugo įmonės viduje.

Augant organizacijai, didėjant darbų apimtims ir darbuotojų skaičiui, organizacija pereina į kitą brandos etapą. Atsiranda poreikis sisteminti darbą, valdyti procesus; formuojasi sudėtingesnė hierarchinė struktūra – daugėja vidurinės grandies vadovų.

LŪKESČIAI VADOVAMS

Dažnai vadovai susitelkia į artimiausius jiems iškeltus tikslus, skirsto darbuotojams užduotis ir kontroliuoja jų atlikimą. Susitelkimas į taktines užduotis nebūtinai yra neigiamas dalykas. Greitai besikeičiančioje aplinkoje gebėjimas greitai susiorientuoti ir atlikti užduotis, kurios turi būti atliktos skubiai, yra didelis privalumas.

Tačiau geri vadovai yra ne tie, kurie daug daro patys, o tie, kurie tinkamai deleguoja darbus, padeda įgyti įgūdžius ir suteikia kitiems įgaliojimus sėkmingai siekti rezultatų.

Geras vadovas **skatina darbuotojų ir komandos tobulėjimą ir pasiekia jam iškeltus verslo tikslus.**

Siekiant įvertinti vadovų kompetencijas ir paskatinti juos ugdyti savo lyderystės įgūdžius, buvo atliktas 360 laipsnių vadovų kompetencijų tyrimas, kuris naudingas, nes:

- Nukreipia vadovų tobulėjimo pastangas efektyviausia linkme;
- Identifikuoja problemiškus vadovo elgesio aspektus;
- Skatina komunikaciją ir pasitikėjimą tarp vadovų ir darbuotojų;
- Suteikia įžvalgas, kokio elgesio tikimasi iš vadovų.

TYRIME VERTINTOS VADOVŲ KOMPETENCIJOS

KOMUNIKACIJA

Aktyviai išklauso kitų rūpesčius ir mintis. Analizuoja informaciją iš skirtingų perspektyvų, nustato pagrindinius svarstomo klausimo aspektus ir padaro logiškas išvadas. Aiškiai, noriai, atvirai ir glaustai išsako idėjas.

KITŲ UGDYMAS

Efektyviai ugdo, suteikia galimybes mokytis. Laiku pateikia objektyvų veiklos įvertinimą.

UŽDUOČIŲ ĮGYVENDINIMAS

Efektyviai naudoja technologijas, išteklius ir laiką. Greitai mokosi ir praktiškai pritaiko reikalingą informaciją.

LANKSTUMAS

Efektyviai prisiderina prie įvairių darbo stilių ir įvairios aplinkos. Konstruktyviai prisitaiko atsiradus kliūtims ir planuoja pokyčius. Skatina kūrybiškumą, naujoves ir rizikos prisiėmimą.

SANTYKIAI

Atsižvelgia į kitų jausmus ir prisideda kuriant pozityvią, bendradarbiavimą skatinančią atmosferą. Veiksmingai sprendžia konfliktus, siekia sutarimo formuluodamas tikslus.

LYDERYSTĖ

Pelno pasitikėjimą rodydamas pavyzdį. Aiškiai apibrėžia lūkesčius ir nurodo kryptį, kaip sėkmingai pasiekti tikslą. Tinkamai paveda, įgalioja kitus valdyti pokyčius.

ASMENINIS TOBULĖJIMAS

Būdinga energija, atkaklumas ir pozityvus požiūris. Mokosi iš klaidų ir konstruktyvios kritikos bei nuolat ieško tobulėjimo galimybių.

ĮGYVENDINIMAS

Checkpoint360 laipsnių vertinimo projektas prasidėjo nuo projekto pristatymo vadovams. Labai svarbu, kad vertinamieji vidurinės grandies vadovai suprastų, kokiu tikslu atliekamas vertinimas, kokio dalyvavimo iš jų tikimasi, kokią naudą jie gaus. Be to, nuo vidurinės grandies vadovų požiūrio ir komunikacijos su savo komanda, labai priklauso kitų komandos narių požiūris į tyrimą, pasitikėjimas vertinimo procesu ir vertinimo rezultatų nauda. Visiems organizacijos darbuotojams el. laišku buvo pristatytas vertinimas ir jo taisyklės.

Kiekvienam vertinamam vadovui pagal organizacijos struktūrą sudarytas asmeninis vertintojų sąrašas: jo pavaldiniai, kolegos ir vadovai. Vertinimo procesą administravo UAB „Addelse“ ekspertai. Baigus vertinimą, rezultatai individualiai pristatyti kiekvienam vertintam vadovui. Po to jie savo rezultatus aptarė su savo tiesioginiu vadovu. Grafinė įgyvendinimo eiga vaizduojama 1 pav.

Visas vertinimo procesas buvo atliktas du kartus – 2015 m. vasarą ir 2016 m. vasarą. Pakartotinio vertinimo tikslas buvo nustatyti vadovų pažangą ugdant savo vadovavimo kompetencijas.

Pasirengimas

◊ Numatoma, kurie vadovai bus vertinami;
◊ Vadovai informuojami apie vertinimą;
◊ Nustatomi žmonės, kurie dirba su šiais vadovais, ir kurių vertinimą norima sužinoti – tiesioginis vadovas, kolegos ir pavaldiniai;
◊ Visi informuojami el. paštu.

CheckPoint360 klausimyno administravimas

◊ Išsiunčiami klausimynai el. paštu arba popierinės anketos;
◊ Stebimas užpildymo progresas;
◊ Jei reikia, siunčiami priminimai;
◊ Parengiamos ataskaitos.

Rezultatų pristatymas

◊ Individualus rezultatų pristatymas kiekvienam vertintam vadovui;
◊ Rezultatų pristatymas ir aptarimas su vertinimo užsakovais;
◊ Parengiama ir pristatoma "Organizacijos vadovavimo analizės" ataskaita;
◊ Vertinti vadovai aptaria savo vertinimo rezultatus su savo tiesioginiu vadovu ;
◊ Parengiama individuali tobulėjimo strategija
◊ Numatomi terminai laike ir atskaitomybė.

1 pav. Checkpoint360 įgyvendinimo procesas

ATASKAITŲ APTARIMAS

Tiek pirmojo, tiek antrojo vertinimo metu vadovai individualiai susitiko su konsultantais aptarti vertinimo rezultatų. Tokio susitikimo nauda:

- ◊ Skiriamas laikas ramiam rezultatų peržiūrėjimui ir analizei;
- ◊ Išskiriamos tobulėjimo sritys;
- ◊ Vadovai skatinami kelti klausimus ir ieškoti savo kompetencijų tobulinimo galimybių;
- ◊ Vadovai skatinami ieškoti grįžtamojo ryšio iš savo vadovų.

Vertinamo vadovo vaidmuo šiame procese yra svarbiausias. Jis yra atsakingas už savo veiklą ir tobulėjimą:

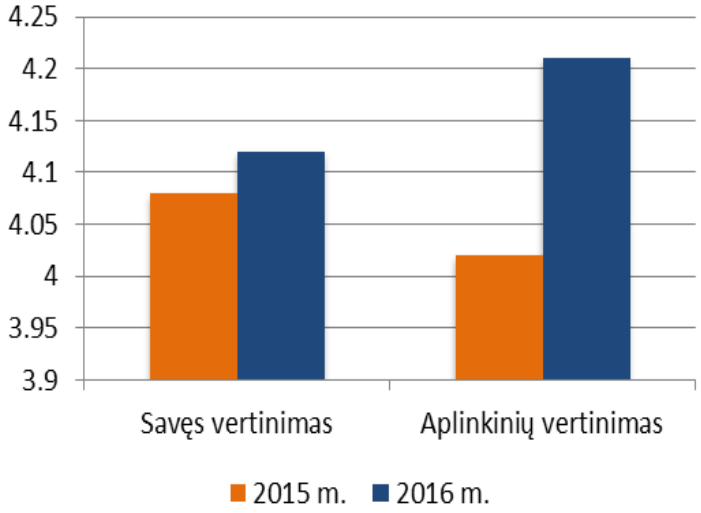
- ◊ Stipriųjų ir silpnųjų savo savybių įvardinimą;
- ◊ Tobulėjimo poreikių identifikavimą;
- ◊ Veiksmų plano parengimą;
- ◊ Probleminių dalykų sprendimą;
- ◊ Išteklių ieškojimą (mokymų, įrankių, darbo užduočių, mentorių/instruktorių);
- ◊ Klaidų analizę ir veiksmus joms ištaisyti bei iš jų pasimokyti;
- ◊ Progreso sekimą ir informavimą, kaip jam sekasi.

VERTINIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Pirmaisiais metais vertinta 18 įmonės vadovų. Antraisiais metais vertinta 17 vadovų, iš jų 16 vertinti pakartotinai, palyginti jų pirmųjų ir antrųjų metų vertinimo rezultatai. Pirmaisiais metais vidutinis vadovų savęs vertinimas penkių balų sistemoje buvo 4,08, kolegų, pavaldinių ir tiesioginio vadovo vertinimas – 4,02. Antraisiais metais vidutinis savęs vertinimas siekė 4,12, o aplinkinių vertinimas – 4,21. Savęs vertinimas per metus vidutiniškai padidėjo 0,09, kitų vertinimas - 0,14 punkto.

Bendras vertinimas padidėjo tiems vadovams, kurie skyrė laiko rezultatų analizei, aptarė juos su tiesioginiu vadovu ir dėjo pastangas keisti savo elgesį:

- ◊ Sustiprėjo vadovų pasitikėjimas savimi ir savo kompetencijomis;
- ◊ Vadovai dažniau elgėsi taip, kaip tikimasi iš efektyvių vadovų, sustiprėjo jų vadovavimo įgūdžiai;
- ◊ Vertinimas parodė, kad vadovų dedamos pastangos atneša norimus rezultatus; tuo tarpu tie vadovai, kurie vertinimo rezultatus ignoravo arba neskyrė savo tobulėjimui pakankamo dėmesio, sulaukė prastesnių vertinimų.



2 pav. Vidutiniai vertinimo rezultatai 2015-2016 metais.

ORGANIZACIJOS PRIORITETAI

Organizacinė kultūra gali daryti didelę įtaką CheckPoint360° kompetencijų vertinimo tyrimo procesui. Renkant duomenis, vertintų vadovų bei jų tiesioginių vadovų buvo prašoma nurodyti kompetencijas, kurios yra reikalingiausios dirbant vadovaujančiose pareigose. Apibendrinant pačių vertinamųjų bei jų vadovų pasirinkimus galima įvardinti, kokios vadovavimo kompetencijos laikomos svarbiausiomis šioje organizacijoje.

Požiūris į svarbiausias kompetencijas atspindi organizacijos kultūrą ir vadovų prioritetus. Jei visi sutaria, kad tam tikros kompetencijos svarbios visiems įmonės vadovams, tai tampa ugdymo prioritetu. Jei kompetencijos, kurios buvo išskirtos kaip prioritetinės, nesutampa su geriausiai įvertintomis, įmonė turi atkreipti ypatingą dėmesį, ir pirmiausia ugdyti tas kompetencijas, kurios yra svarbiausios užimant vadovaujančias pareigas šioje organizacijoje.

Lyginant pirmojo ir antrojo vertinimo rezultatus, buvo pastebėtas reikšmingas pokytis nuo požiūrio, kad svarbiausia vadovui – pasiekti rezultatų, prie nuostatos, kad vadovas pasiekia rezultatų dirbdamas su komanda. Antrojo vertinimo metu prioritetai išsidėstė tokia tvarka:

1. Sudaro sąlygas komandos sėkmei;
2. Nurodo veiklos kryptį;
3. Pasiekia rezultatų;
4. Siekia tobulėti;
5. Efektyviai bendrauja;
6. Kūrybiškai mąsto.

Aukščiausiais balais buvo įvertinta vadovų atsidavimas darbui, kompetencija ir ėmimasis veiksmų.

Didžiausia dalis respondentų pasigedo vadovų gebėjimo išklausyti kitus (pirmaisiais metais - 34 proc. respondentų šį įgūdį įvertino kaip nepakankamai dažnai demonstruojamą), tačiau per metus vadovų komandoje padaryta didelė pažanga – antrojo vertinimo metu teigiančių, kad vadovai nepakankamai dažnai išklauso kitus, buvo tik 26 proc. Buvo pastebėtas ir vadovų asmeninio tobulėjimo siekio (gebėjimas pripažinti savo klaidas, pasimokyti iš jų, priimti kritiką) pokytis tarp pirmojo ir antrojo vertinimo, kuris siekė 7 procentus.

TOLESNI ŽINGSNIAI

„Svarbu ne greitis, o tinkamai pasirinkta kryptis.”

Vadovų lyderystės įgūdžių ugdymas – ilgas kelias, kuriame svarbu ne greitis, o tinkamai pasirinkta kryptis. Kiekvienas vadovas turi savo individualius tobulėjimo tikslus. Įmonėje taip pat planuojami mokymai visai vadovų komandai. Visgi pagrindinis tobulėjimas vyksta ne mokymų klasėje, o kasdienio nuoširdaus darbo metu.

Integravus CheckPoint360° kompetencijų vertinimo sistemą į organizacijos veiklos valdymo procesus, laimi visi sistemos dalyviai:

- ◊ Vertinami vadovai pamato, kaip jų darbą vertina kiti organizacijos darbuotojai, ir gali tikslingai tobulinti savo vadovavimo įgūdžius;
- ◊ Aukščiausio lygio vadovai gauna apibendrintą vaizdą apie vadovų komandos efektyvumą ir jų vertybines orientacijas;
- ◊ Pavaldiniai įtraukiami į konstruktyvų dialogą, kaip gerinti vadovavimo kultūrą organizacijoje.