



**Mano vadovas mane palaiko:
kaip vadovų elgesys keičia
darbuotojų įsitraukimą**

Ir gerais, ir blogais laikais organizacijos pranašumas – žmonės, dirbantys atkakliai ir vieningai.

Addelse vykdomų apklausų duomenimis, maždaug 60 proc. darbuotojų yra įsitraukę į darbą, 30 proc. neįsitraukę, o 10 procentų – priešišškai žiūrintys į savo darbą. Šie duomenys atitinka Europos šalių tendencijas 2019 m. Ką tai reiškia organizacijai?

Įsivaizduokime daugiavietį dviratį, kurį mina dešimt žmonių. Iš jų šeši mina darniai ir aktyviai, trys – pavaizduoja, kad mina, bet pastangų nededa, ir vienas spaudžia stabdžius. O jeigu minančių tik penki?

Daugelis organizacijų stengiasi sudaryti patrauklias darbo sąlygas, kurios ženkliai padidina norą kasdien su džiugesiu eiti į darbą – gražiai įrengtas ofisas ir patogi darbo vieta, stalo futbolas ir užkandžiai, įmonės renginiai ir pirmūnų apdovanojimai, ir daug kitų gerų ir gražių iniciatyvų.

Visa tai – tikrai naudinga, tačiau svarbiausi veiksniai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą į darbą, yra žymiai sudėtingesni.

Įsitraukimas į darbą – pozityvi, su darbu susijusi būseną, kuri turi teigiamos įtakos darbo atlikimo kokybei, asmens produktyvumui ir psichologinei gerovei



Pagal Josh Bersin, pasaulyje pirmaujančios talentų analitikos įmonės įkūrėjo, sudarytą modelį, darbuotojų įsitraukimą lemia 5 pagrindiniai veiksniai:

- ✓ Prasmingas darbas
- ✓ Palaikantys vadovai
- ✓ Teigiama darbo aplinka
- ✓ Augimo galimybės
- ✓ Pasitikėjimas vadovybe

PRASMINGAS DARBAS

Turbūt visiems pažįstamas tas jausmas, kai darbo dieną baigi jausdamas, kad nuveikei kažką prasmingo. Šis jausmas kelia savivertę ir motyvaciją, palaiko iškilus sunkumams ir susidūrus su nesėkme. Nors prasmės pajautimas yra labai individualus dalykas, tačiau kai ką gali suteikti ir organizacija.

Pirmiausia – paskirti tinkamus darbus tinkamiems žmonėms. Ar jūs dirbate darbą, kuriame jaučiatės realizuojantis save? Ar esate atradę darbo sėkmės faktorius, ir galite įvardinti, kodėl vienam žmogui tose pareigose seksis, o kitam gali nepavykti? Sėkmingos organizacijos turi procesą, pagal kurį gali pritraukti, atrinkti bei įdarbinti, ir žmones, kuriems geriausiai sekasi atlikti jiems paskirtas funkcijas.

Kiti svarbūs veiksniai – autonomija darbe, tai yra galimybė pačiam priimti sprendimus savo darbe, ir laikas, skirtas produktyviam dykinėjimui. Nesupraskite neteisingai. Produktivus dykinėjimas – tai laikas, skirtas darbuotojams mokytis, kalbėtis tarpusavyje ar tiesiog apmąstyti savo atliekamą darbą. Tyrimai, atlikti Vokietijoje, rodo, kad žmonės, dirbantys daugiau nei 55 valandas per savaitę, nepadaro daugiau nei tie, kurie dirba 45–50 valandas. Išvargę, nuolatiniam bėgime esantys žmonės tampa neproduktyvūs, jie daro klaidų, nepastebi ir nepagerina savo darbo aplinkos.

PALAIKANTYS VADOVAI

Skambi frazė, kad „žmogus palieka ne darbą, o savo vadovą“ realybėje dažnai pasiteisina. Žiūrint iš darbuotojo perspektyvos, prastas vadovas gali būti viena iš sunkiausių darbo dalių. Jūsų tiesioginis vadovas vadovauja jūsų darbui, įvertina jį ir daro didelę įtaką jūsų atlyginimui bei kasdieniam pasitenkinimo jausmui. Taigi norėtusi jo gero.

Tuo tarpu naujiems vadovams lyderystė reiškia visiškai skirtingus darbo įgūdžius – kai tenka rezultatų siekti ne dirbant pačiam, o organizuojant kitų žmonių darbą. Palaikantys ir aktyviai į valdymą įsitraukę vadovai nustato aiškius tikslus, sudėlioja prioritetus, suteikia grįžtamąjį ryšį, įvertina rezultatus ir pastangas bei rūpinasi savo komandos gerove.

Nuo vadovo kompetencijų priklauso ne tik jo asmeniniai rezultatai, bet ir visos komandos sėkmė. Tai skatina organizacijas ne tik samdyti talentingus vadovus, bet ir padėti jau esamiems vadovams tapti puikiais lyderiais.

TEIGIAMA DARBO APLINKA

Google komandų veikloje psichologinis saugumas – t.y. jausmas, kad galiu būti savimi, drąsiai klausti, kai neaišku, ir išsakyti savo abejones ar rūpesčius, yra laikomas esminiu efektyvaus komandinio darbo pagrindu. Sąžininga, įtraukianti ir tolerantiška darbo aplinka – tai ne žmogiškųjų išteklių šūkis, o verslo strategija. Organizacijos, kurioms būdinga darbuotojų įvairovė, pasiekia žymiai geresnių rezultatų.

PASITIKĖJIMAS VADOVYBE

Darbuotojų įsitraukimui svarbu, kad aukščiausi įmonės vadovai būtų suvokiami kaip turintys viziją, besielgiantys atvirai ir teisingai. Psichologinis kontraktas tarp darbdavio ir darbuotojo elgtis sąžiningai vienas kito atžvilgiu patikrinamas sunkmečiu. O entuziazmą dirbti įkvepia jausmas, kad esi prasmingos organizacijos dalis; organizacijos, kuri turi puikią reputaciją ir aiškią misiją prisidėti prie geresnio visuomenės gyvenimo.

Taigi, įsitraukimas į darbą priklauso nuo to, ar darbuotojui tinka ir patinka darbas, kurį jis daro, nuo organizacijos kultūros ir sudaromų tobulėjimo galimybių, ir nuo vadovų vaidmens. Kai žmonės palaiko gerus santykius su savo vadovu, jie jaučiasi komandos dalimi, sustiprėja priklausymo ir įkvėpimo jausmai, o tai skatina įsitraukimą – norą dirbti ir puikiai atlikti savo darbą.

Be to, buvimas stiprioje komandoje su stipriu lyderiu padeda pasiekti kur kas daugiau, nei galėtų darbuotojas individualiai, o tai suteikia vidinį pasitenkinimą ir pasiekimo jausmą. Būtent dėl šios priežasties, siekiant didinti visų darbuotojų įsitraukimą, labai svarbu ugdyti visų lygių vadovų kompetencijas. Tačiau kokias ir kaip?

AUGIMO GALIMYBĖS

Įsitraukimo tyrimai rodo, kad mokymasis, profesinis tobulėjimas ir karjeros galimybės yra vieni iš pagrindinių darbuotojų pasitenkinimo veiksnių. Darbuotojai profesinį tobulėjimą laiko vienu iš pagrindinių darbdavio privalumų. Ir nors suprantama, kad paaukštinimas įvyksta ne kasmet (nors Z karta to tikisi), daugumai darbuotojų labai svarbu jausti, kad jų kompetencijos auga ir yra vertinamos. Organizacija turėtų skatinti darbuotojų mokymąsi – ypač darbo vietoje; sudaryti galimybes darbuotojams imtis naujų užduočių ir išbandyti save naujuose vaidmenyse. Vadovus reikėtų skatinti ne tik už rezultatų pasiekimą, išreikštą skaičiais, bet ir už darbuotojų ugdymą bei mažą kaitą.

**Tam, kad kompetencijų
ugdymas vyktų kryptingai,
svarbu jas objektyviai
įvertinti ir nustatyti
ugdymo(si) poreikį.**

360° VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS

Checkpoint360 yra vadovų kompetencijų vertinimo įrankis. Jo pagrindas – 360 laipsnių grįžtamasis ryšys vadovams iš jų tiesioginių vadovų, kolegų ir pavaldinių. Vertinimo rezultatai leidžia vadovams palyginti savo pačių vertinimą su tuo, kaip jų kompetencijas vertina aplinkiniai, identifikuoti savo stipriąsias puses ir tiksliai apsibrėžti ugdymo sritis. Šis vadovų vertinimas gali būti sėkmingai įtraukiamas į veiklos vertinimo pokalbių procesą.

360 vadovavimo kompetencijų vertinimas yra vertingas tiek pačiam vadovui, tiek visai organizacijai.

NAUDA VADOVUI:

- Vertinamasis vadovas gauna išsamų grįžtamąjį ryšį iš aplinkinių apie savo elgesį.
- Objektyvus vadovavimo įgūdžių įvertinimas padeda vadovui išsikelti aiškiai apibrėžtus ir pagrįstus ugdymo(si) tikslus. Konkretūs tikslai padeda vadovui jaustis užtikrintam ir produktyviau jų siekti.
- Skiriamas konkretus laikas asmeniniam augimui: apmąstyti ir įvertinti savo vadovavimo įgūdžius ir tobulėjimo galimybes.

Kai organizacija skatina vadovų kompetencijų ugdymą, tai teigiamai paveikia ne tik vadovus, bet ir jų pavaldžių darbuotojų motyvaciją bei tobulėjimą

NAUDA ORGANIZACIJAI:

- Gaunama susisteminta informacija apie kiekvieno vadovo kompetencijas ir jo individualius ugdymo poreikius.
- 360 vertinimas padeda ne tik nustatyti stipriąsias ir ugdytinas vadovavimo kompetencijas, bet ir stiprinti vadovų savęs suvokimą.
- Pakartotinis vertinimas, atliekamas po metų, parodo pastangų tobulinti tam tikrus įgūdžius bei įvairių intervencijų (mokymai, iniciatyvos, ugdomojo vadovavimo konsultacijos ir kt.) efektyvumą.
- Darbuotojai, įtraukti į vertinimą, jaučiasi svarbūs, nes jų prašoma išsakyti grįžtamąjį ryšį ir taip prisidėti prie organizacijos tobulinimo.



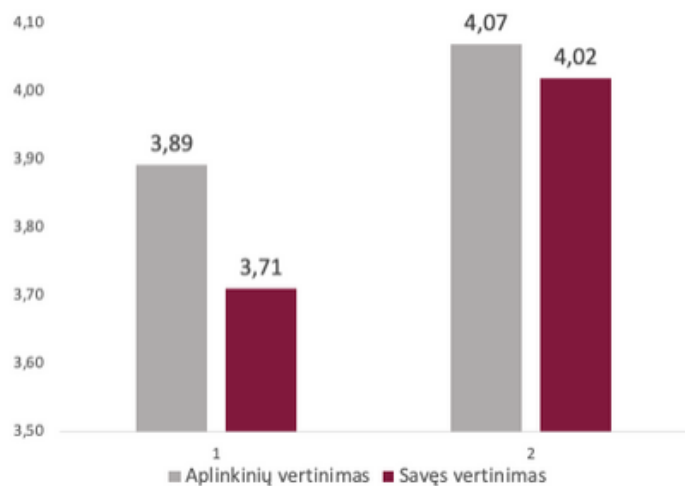
Vadovų kompetencijų ugdymas "Transtiroje"

Transtira – viena didžiausių transporto ir logistikos paslaugas teikiančių lietuviško privataus kapitalo įmonė Šiaurės ir Rytų Europoje, veikianti daugiau nei 25-erius metus.

Viena iš organizacijos vertybių – nuolat auganti kompetencija. „Investuodami į darbuotojų ugdymą mes norime žinoti, kur esame ir ką reikia tobulinti,“ – sako Birutė Balčiūnaitė, Transtira įmonių grupės personalo vadovė. „Be to, turime įvertinti, ar dedamos pastangos ugdyti vadovus duoda laukiamų rezultatų“. Transtira vadovų kompetencijų vertinimą su įmone "Addelse" atliko dukart. „Pirmąjį tyrimą atlikome su dideliais lūkesčiais ir lengvu nerimu – nes daugumai dalyvių tai buvo nauja patirtis, visgi, sužinoti kitų nuomonę apie save nėra labai jauku.“ Visiems vadovams dar prieš tyrimo pradžią buvo pristatyta, kad vertinimo tikslas – ne ieškoti trūkumų, o padėti tobulėti. Kiekvienas vadovas gavo ataskaitą apie save su išsamiais rezultatais.

„Įsitikinome, kad labai svarbu yra kalbėtis ir susiderinti lūkesčius“, – pasakoja p. Balčiūnaitė. „Gali būti, kad vadovai tuo pačiu klausimu turi skirtingą supratimą, kas yra, pavyzdžiui, objektyvus konfliktų sprendimas, o tai gali kelti nesusipratimus. Svarbu ne pats balas, o atviras kalbėjimas, kaip mums dirbti kartu“.

Po 360 kompetencijų vertinimo su kompanija "Addelse" įmonė daug dėmesio skyrė vadovų kompetencijų ugdymui. Pradedantieji vadovai reikalingus įgūdžius galėjo įgyti dalyvaudami svarbiausias vadovavimo temas apimančiuose mokymuose, skirtuose naujiems vadovams. Visi vadovai metų eigoje gerino ir komunikacijos, užduočių delegavimo, sprendimų priėmimo bei procesų valdymo įgūdžius. Taip pat gilinosi į savo, kaip vadovų, vertybes, mokėsi kelti tinkamus tikslus ir juos įgyvendinti. Stiprindami savo asmenines kompetencijas, vadovai atsigręžė į savo komandas: bendradarbiavimo atmosferos ir santykių kūrimą, darbuotojų motyvavimą ir ugdymą, tikslų savo komandai kėlimą ir užduočių delegavimą.



Rezultatas – išaugęs bendras vadovų kompetencijų vertinimas ir vadovų pasitikėjimas savimi. Ypatingai džiugina tai, kad didžiausias teigiamas pokytis įvyko vertinant vadovų įgūdžius dirbti su komanda, motyvuoti ir ugdyti talentus.

Kad šis pokytis yra reikšmingas, rodo ir darbuotojų apklausos rezultatai:



66%

"Transtiros" darbuotojų
įsitraukimo rodiklis
2020 m.

Lietuvos įmonių darbuotojų įsitraukimo rodiklis
2020 m. siekia 60%



26%

"Transtiros" darbuotojų
eNPS (lojalumo savo
darbdaviui) rodiklis
2020 m.

Lietuvos įmonių darbuotojų eNPS rodiklis 2020 m.
siekia 0%

Organizacijos pareiga sudaryti galimybes vadovams ugdyti savo kompetencijas, tačiau visgi tik nuo pačių vadovų priklauso, kaip ir kiek jie tomis galimybėmis pasinaudos.

Iš penkių įvardintų įsitraukimo veiksnių labiausiai darbuotojai patenkinti savo darbu – net 79 proc. Transtiros darbuotojų mano, kad jų darbas yra prasmingas ir turintis tikslą, bei santykiais su tiesioginiu vadovu – 77 proc. darbuotojų teigia, kad jų santykiai su vadovu yra geri.

Kai organizacija suteikia galimybę vadovams ugdyti savo kompetencijas, ji kartu skatina visų darbuotojų įsitraukimą. Gerus rezultatus pasiekiantys vadovai mėgsta iššūkius, galimybę tobulėti bei įgyti naujų įgūdžių. Profesinis augimas – tai vienas iš veiksmingiausių būdų žmogui įsitraukti į savo darbą.

Projektas skaičiais:



37 vadovai 1 metais

49 vadovai 2 metais



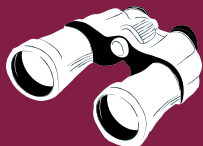
18 mėnesių
trukmė tarp
vertinimų



5 balų
vertinimo skalė



8 vadovavimo
kompetencijos



18 įgūdžių grupių



70 klausimų
apie elgesį



Vadovų kompetencijų vertinimas išaugo 0,18 balo

Darbuotojų įsitraukimas ir eNPS didesni už Lietuvos vidurkį

Organizacija, skirianti dėmesį kokybiškam ir kryptingam vadovų kompetencijų ugdymui, tuo pačiu stengiasi ir dėl visų darbuotojų įsitraukimo: nes tik turėdamas kompetentingą ir įkvepiantį vadovą, žmogus į darbą eis su džiaugsmu ir stengsis jį atlikti kiek įmanoma geriau.

Kontaktai:

Airida Zavadskė

"Addelse" vadovė

airida@addelse.com

Birutė Balčiūnaitė

Transtira įmonių grupės personalo vadovė

birute.balciunaite@transtira.lt