Darbuotojų įsitraukimo tendencijos Lietuvoje

Atlygio vaidmuo didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą

tyrimų apžvalga **2023**

ADDelse

Turinys

- Apie šią ataskaitą 3
- Darbuotojų įsitraukimas į darbą 4
- Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai 6
- Atlygio vaidmuo didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą 9
- Pasitenkinimas atlygiu Lietuvoje 10
- Su kuo susijęs pasitenkinimas atlygiu? 12
- Kaip didinti pasitenkinimą atlygiu? 18
- Apie Addelse 19

Apie šią ataskaitą

Darbuotojų apklausomis paremtos įžvalgos

Įsitraukimo tyrimai yra vienas svarbiausių įrankių kuriant efektyviam darbui palankią aplinką. Priimkite sprendimus remdamiesi tuo, ką jaučia ir galvoja darbuotojai, o ne tik tuo, kaip atrodo.

Ataskaitos tikslas – apžvelgti darbuotojų įsitraukimo situaciją 2023 metais ir pokyčius nuo 2022 metų, daugiau dėmesio skiriant analizei to, kaip atlygis veikia įsitraukimą. Analizė paremta „Addelse“ atliktų įsitraukimo tyrimų duomenimis, kurie buvo sukaupti per 2023 metus. Iš viso apklausta virš 10 tūkst. darbuotojų (darbininkų, ofiso darbuotojų, skirtingo lygio vadovų) iš įvairių veiklos sektorių (pvz., gamyba, paslaugos, prekyba, IT, teisė, transportas ir kt.).

Per pastaruosius kelerius metus Lietuvoje atlyginimai augo stipriai. 2020 metų pirmą ketvirtį vidutinis bruto darbo užmokestis Lietuvoje buvo 1381 Eur, o 2023 metų trečią ketvirtį – 2018 Eur. Tai 46 proc. augimas per beveik ketverius metus. Tačiau stiprus atlyginimų šuolis neatsispindi pasitenkinime atlygiu. Viena vertus, atlyginimų augimą suvalgė dviženklė infliacija. Kita vertus, norint, kad keliami atlyginimai atneštų daugiau pasitenkinimo darbuotojams, reikia padaryti ir dar keletą papildomų žingsnių. Apie tuos papildomus žingsnius ir bus ši ataskaita.

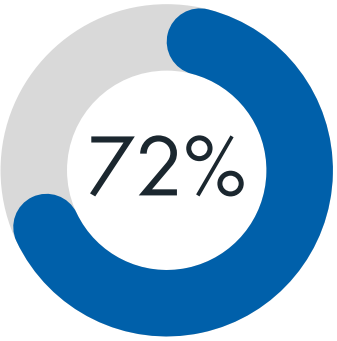
Addelse komanda

Darbuotojų įsitraukimas į darbą

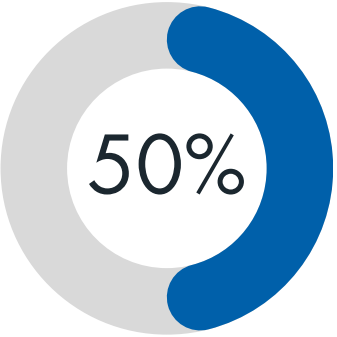
Įsitraukimas į darbą – tai su darbu susijusi teigiama, pasitenkinimą teikianti asmens būsena, kuri apibūdinama energingumu, atsidavimu ir pasinėrimu į atliekamą veiklą.

82%

Tai aukščiausias darbuotojų įsitraukimo į darbą rodiklis, kurį stebėjome 2023 metais.



Aukštas įsitraukimas
Jei organizacijos darbuotojų įsitraukimas į darbą yra 72% arba daugiau, organizacija patenka tarp TOP 33 proc. organizacijų, turinčių aukščiausią įsitraukimo rodiklį.

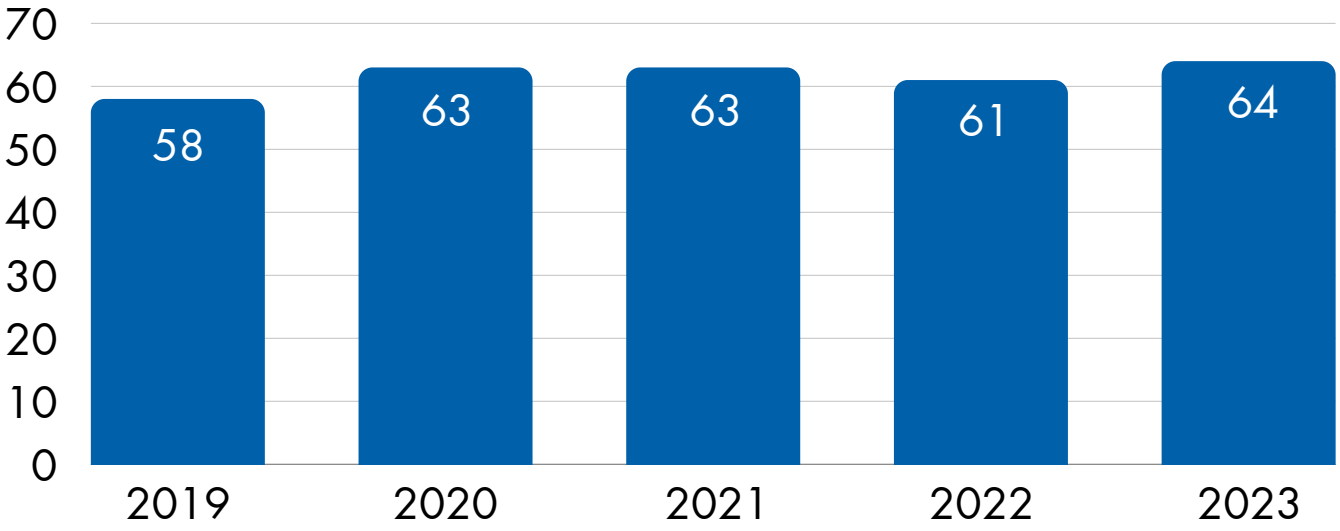


Žemas įsitraukimas
Jei organizacijos darbuotojų įsitraukimas į darbą yra 50% arba mažiau, organizacija patenka tarp BOTTOM 33 proc. organizacijų, turinčių žemiausią įsitraukimo rodiklį.

Kuo naudingas aukštas įsitraukimas į darbą?

Aukštas įsitraukimas į darbą yra susijęs su produktyvumu, pelningumu, darbuotojų kaita, nelaimingų atsitikimų skaičiumi darbe, nedarbingų dienų skaičiumi, darbo kokybe ir kitais įmonės sėkmingo darbo rodikliais.

Darbuotojų įsitraukimo į darbą kaita

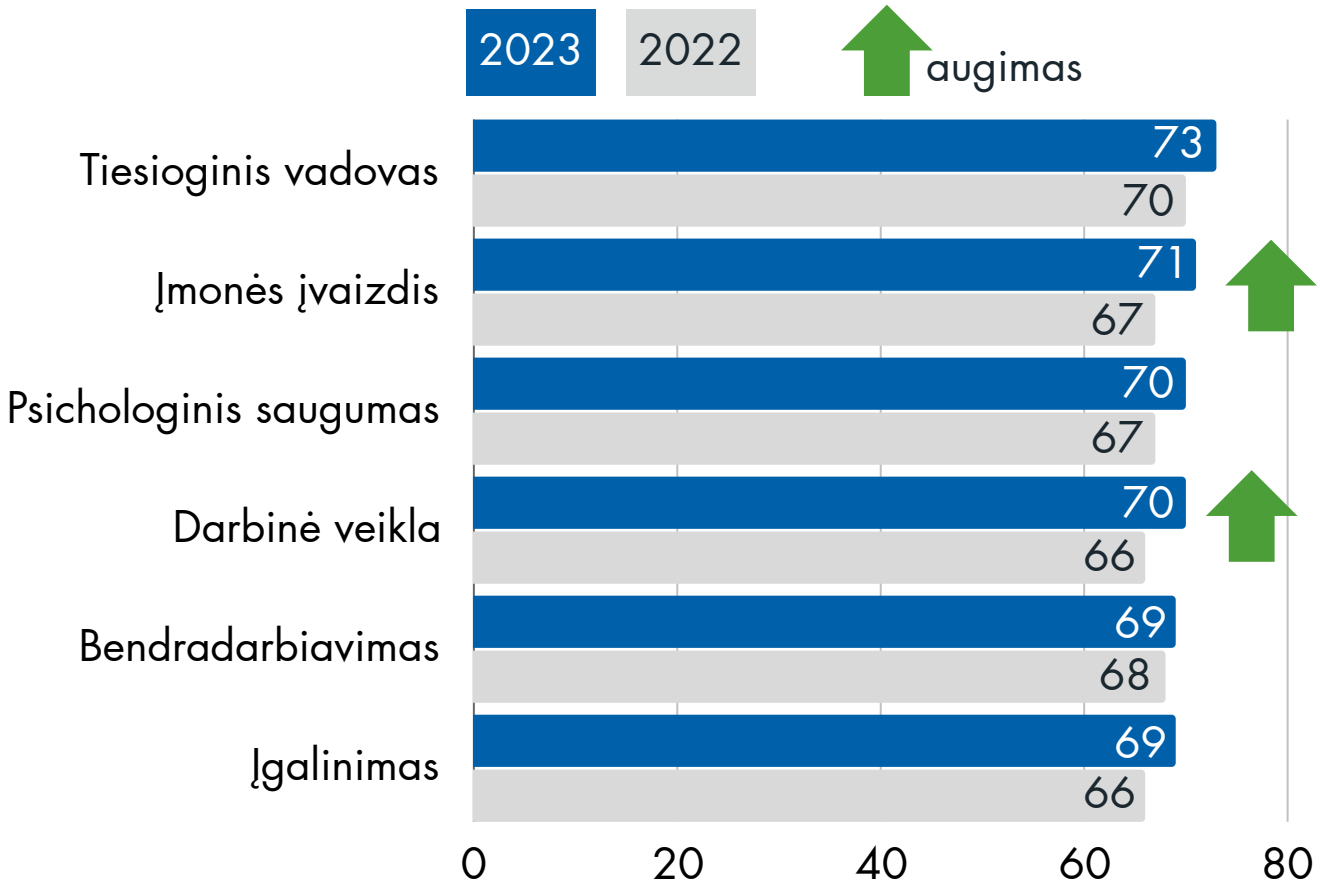


2023 metais darbuotojų įsitraukimas šiek tiek aukštesnis nei 2022 metais. Panašu, kad Lietuvos darbuotojų įsitraukimas į darbą įsitvirtino aukščiau rekomenduojamos minimalios 60 proc. ribos.

Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai

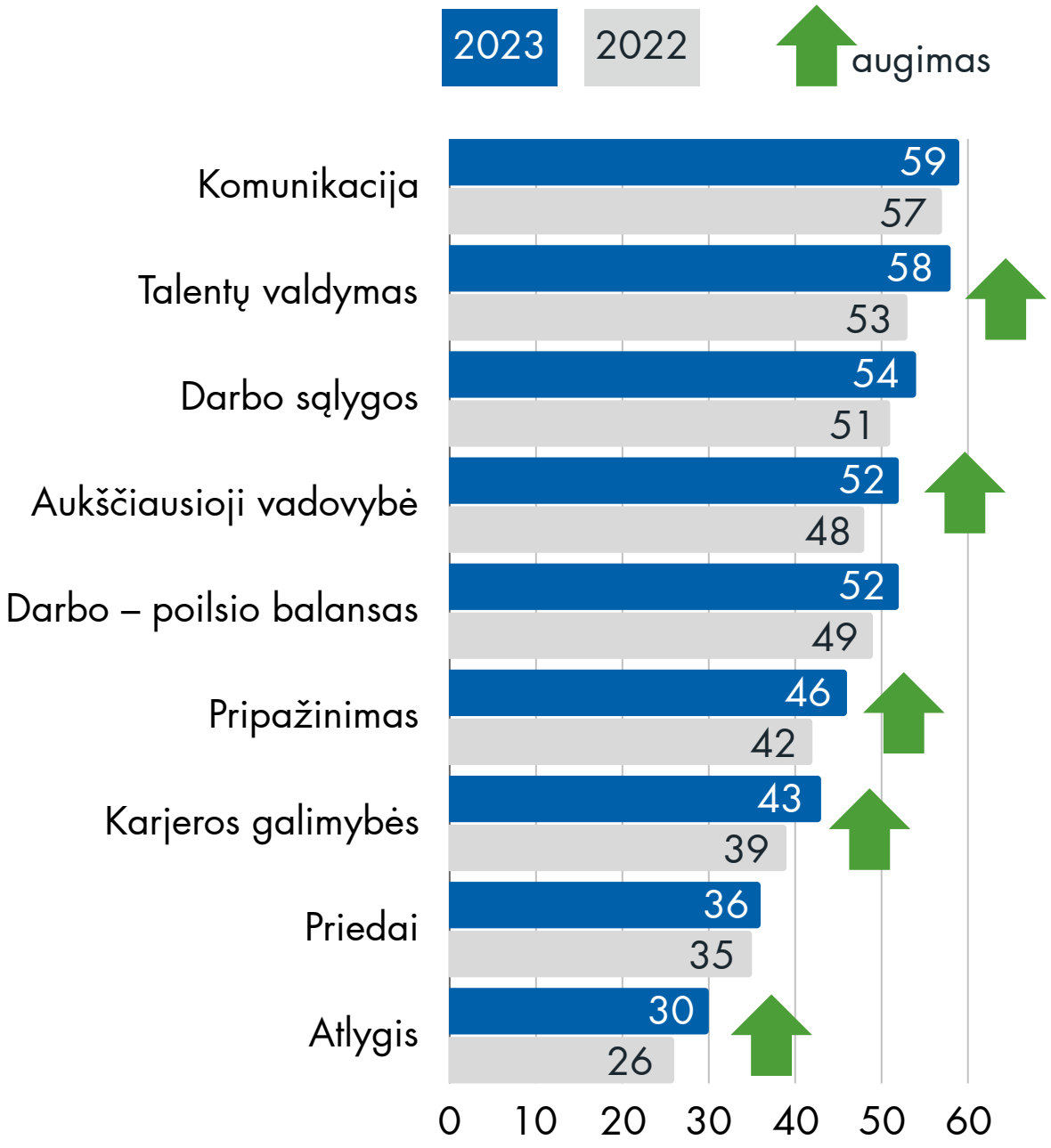
Darbuotojo įsitraukimas į darbą yra būsena, kurią lemia ir pats darbuotojas, ir organizacija, kurioje darbuotojas dirba. Savo įsitraukimo tyrimuose matuojame net 15 skirtingų darbo organizavimo veiksnių, kuriuos organizacijos gali gerinti tam, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą augtų. Galima numoti ranka ir laikytis nuomonės „darbuotojas už savo darbą gauna atlyginimą, tad įsitraukimas yra tik paties darbuotojo reikalas“. O galima įdėti pastangų ir kurti aplinką, kuri įkvepia, suteikia prasmę ir augimo kryptį.

Veiksniai, kuriais darbuotojai patenkinti labiausiai



Darbuotojai iš įsitraukimo tyrimuose matuojamų 15 veiksnių šešis įvertino aukščiau rekomenduojamos 60 proc. ribos: tiesioginis vadovas, įmonės įvaizdis, psichologinis saugumas, darbinė veikla, bendradarbiavimas ir įgalinimas. Beveik visais jais pasitenkinimas per 2023 metus paaugo. O labiausiai paaugo darbuotojų pasitenkinimas įmonės įvaizdžiu ir darbine veikla.

Veiksniai, kuriais darbuotojai patenkinti mažiau



Devyni veiksniai iš 15 matuojamų įvertinti žemiau rekomenduojamos 60 proc. ribos. Kita vertus, keletas veiksnių jau yra visai arti 60 proc.: komunikacija ir talentų valdymas. Pastarasis, beje, per 2023 metus reikšmingai paaugo. Taip pat reikšmingiau ūgtelėjo darbuotojų pasitenkinimas aukščiausia vadovybe, darbo – poilsio balansu, pripažinimu ir atlygiu.

Kaip atsirinkti kas – svarbu, o kas – nelabai?

Skirkite dėmesio tam, kas svarbiausia. Rekomenduojame dirbti su 2-3 tobulintinomis sritimis. Niekada neapsiimkite gerinti visus veiksnius iš karto!

Įsitraukimo tyrime matuojami veiksniai yra daugiau ar mažiau svarbūs. Pagal 2023 metų duomenis silpniausia vieno iš veiksnių koreliacija su įsitraukimu yra 0,52. O tai jau ne taip ir mažai.

Remdamiesi dviem dimensijomis – veiksnio koreliacija su įsitraukimu ir pasitenkinimas veiksniu – sugrupavome veiksnius į tuos, kurie patys svarbiausi, ir į tuos, kurie svarbūs mažiau.

MAŽIAU SVARBŪS IR STIPRŪS
Higieniniai faktoriai – būtina palaikyti pasiektą lygį.

Tiesioginis vadovas
Bendradarbiavimas

SVARBIAUSI IR STIPRŪS
Palaikyti, pasidžiaugti ir ieškoti galimybių stiprinti

Darbinė veikla
Įmonės įvaizdis
Įgalinimas
Psichologinis saugumas
Komunikacija

MAŽIAU SVARBŪS IR SILPNI
Stebėti, ar nėra ypač didelio nepasitenkinimo – rizika kaitai

Darbo sąlygos
Darbo – poilsio balansas
Karjeros galimybės
Priedai
Atlygis

SVARBIAUSI IR SILPNI
Pokyčių fokusas – daugiausiai potencialo įsitraukimo augimui

Talentų valdymas
Aukščiausioji vadovybė
Pripažinimas

Atlygio vaidmuo didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą

Atlygis su įsitraukimu koreliuoja silpniausiai. Darbuotojams svarbiausia yra veikla, kuria jie užsiima. Žinoma, noras uždirbti daugiau yra natūralus. Tačiau didelis atlyginimas nėra tai, už ką galima nusipirkti atsidavimą, energingumą ir pasinėrimą į darbą. Nebent trumpam.

0,52

Tai atlygio koreliacija su įsitraukimu. Nors ji žemiausia lyginant su visais kitais veiksniai, ji pakankamai aukšta – nereikėtų jos ignoruoti.

Norint išlaikyti priimtiną įsitraukimo į darbą lygį reikalingas bent jau toks atlyginimas, kurį darbuotojai vertina kaip būtinai reikalingą jų pagrindiniams asmeniniams / šeimos poreikiams patenkinti. Jei atlyginimas yra per žemas darbuotojo gyvenimo būdui palaikyti ir nėra numatyto plano atlyginimui didėti, įsitraukimas į darbą mažės, nes energingumą ir atsidavimą darbui užgoš finansinis stresas.

Du klausimai, į kuriuos privalu atsakyti, kalbant apie atlygį

1 Ar pasitenkinimas atlygiu nėra žemesnis nei Lietuvos norma?

Atlygis tipiniu atveju yra žemiausiai vertinamas veiksnys. Kita vertus, būtina atsižvelgti, ar pasitenkinimas atlygiu nėra per žemas. Per žemas atlygis – rizika įsitraukimui, talentų išlaikymui, naujų darbuotojų pritraukimui, darbdavio rekomendavimui (eNPS rodikliui).

2 Ar atlygis nepatenka į veiksnių grupę „Svarbiausi ir silpni“?

Jei atlygis tampa vienu svarbiausių veiksnių įsitraukimui, rizikuojama įsisukti į nuolatinę atlygio kėlimo karuselę. Aukštesnis atlygis pasitenkinimą suteikta trumpam ir vėl norisi daugiau. Atlygio svarbos negali nuneigti. Bet atsidavimas ir energija turi ateiti iš kitur.

Pasitenkinimas atlygiu Lietuvoje

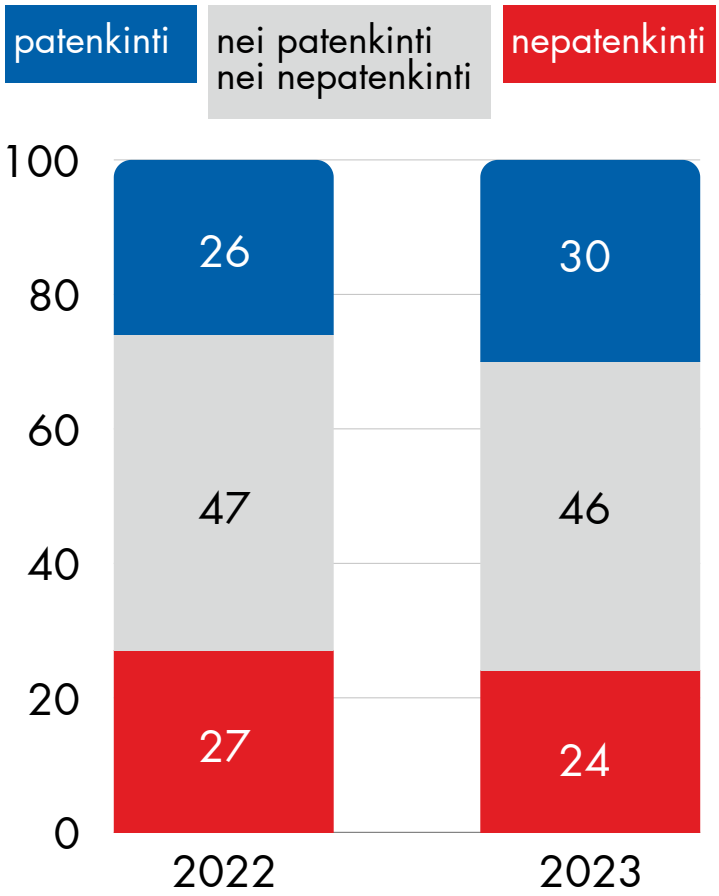
Darbuotojo nuomonę apie atlygį lemia dvi realybės: objektyvi ir subjektyvi.

Viena yra atlyginimo sistemos teisingumas, aiškumas, atlyginimo dydis. Visai kas kita, kaip įmonėje egzistuojančią atlygio sistemą suvokia ir vertina darbuotojas iš savo asmeninės prizmės, remdamasis savo patirtimis, nuostatomis, lūkesčiais.

2023 metais maždaug kas trečias darbuotojas buvo patenkintas gaunamu atlygiu. Nors pasitenkinimas atlygiu nėra aukštas, svarbu pastebėti, kad atlygiu patenkintų darbuotojų 2023 metais buvo daugiau nei 2022 metais.

Vis dar reikšmingai didelė dalis darbuotojų yra nepatenkinti atlygiu.

Pasitenkinimas atlygiu

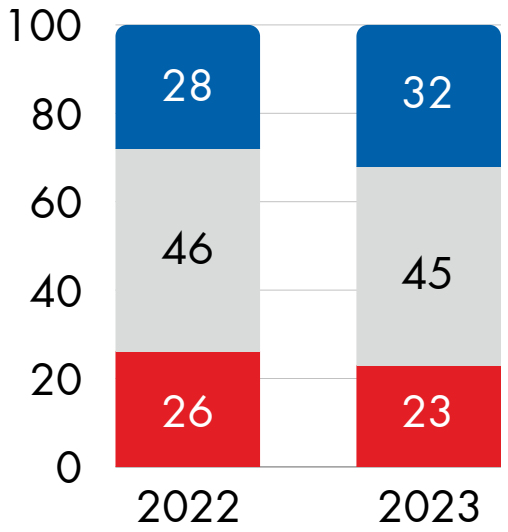


Bendrą pasitenkinimą atlygiu apskaičiavome iš keturių teiginių. Visuose juose stebimas pasitenkinimo augimas. Tačiau augimas atrodo per mažas, įvertinus realių atlyginimų šuolį.

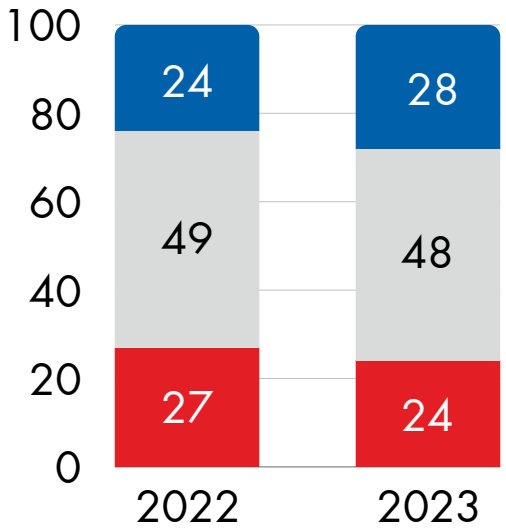
Svarbu didinant atlyginimus atsižvelgti į pasitenkinimo atlygiu komponentus: atlygio sistemą, teisingumą, vertingumo jausmą ir jausmą, jog atlyginimai nuosekliai kyla (vadinasi, neužtenka prie atlyginimo temos organizacijose prieiti tik kartą per metus).

patenkinti | nei patenkinti nei nepatenkinti | nepatenkinti

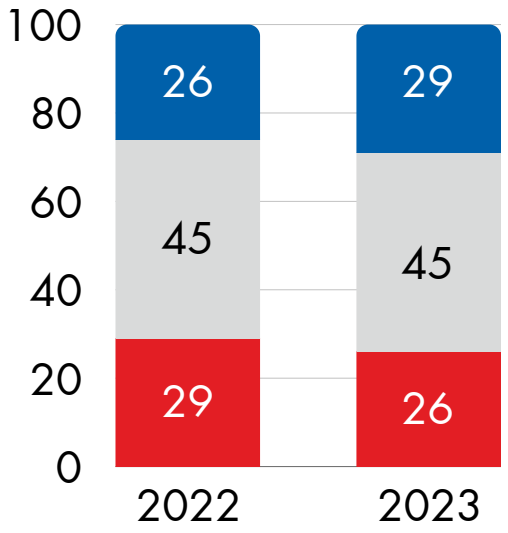
Esu patenkintas (-a) organizacijos atlygio sistema



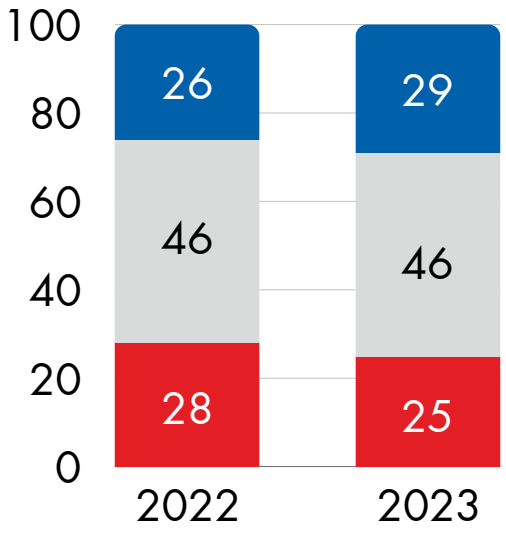
Jaučiuosi vertinamas (-a) organizacijos, kai pagalvoju, kiek man mokama



Jaučiuosi gaunantis (-i) teisingą atlygį už atliekamą veiklą



Jaučiu, kad mano atlyginimas nuosekliai kyla



Su kuo susijęs pasitenkinimas atlygiu?

Sukurkite darbuotojams gerą jausmą ir nereikės permokėti

Įvairūs tyrimai rodo, kad dėl gero jausmo darbe darbuotojai linkę atsisakyti darbo vietos, kurioje gautų 10% didesnį atlyginimą.

Ir priešingai, toksinė aplinka, nemėgstamas darbas, prastas įmonės ar produktų įvaizdis yra sąlygos, kai darbuotojai tikisi didesnės kompensacijos už patiriamą nemalonumo, nesaugumo ar net gėdos jausmą.

Pagal Addelse 2023 metų tyrimų duomenis ir mokslinius straipsnius galima išskirti 5 sritis, kurios svarbios siekiant didesnio pasitenkinimo atlygiu

- Teisingumas
- Pripažinimas
- Augimas ir tobulėjimas
- Saugumas ir įmonės įvaizdis
- Pozityvi darbo aplinka

Teisingumas

Darbuotojai nori žinoti ir jausti, kad tai, ką jie uždirba, yra teisinga, sąžininga, skaidru; kad jų įdėtos pastangos į darbo rezultatus įvertinamos ir eurais.

Teisingumas – tai aiškus žinojimas, kokie kriterijai lemia darbo apmokėjimą.

29%

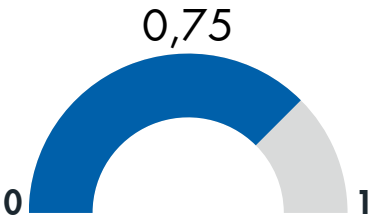
Tiek Lietuvos darbuotojų mano gaunantys teisingą atlygį.

26%

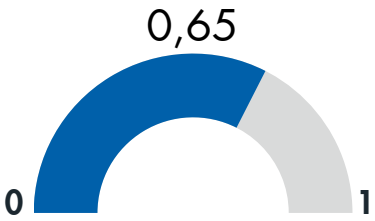
Tiek Lietuvos darbuotojų mano, kad jų gaunamas atlygis neteisingas.

Pearson koreliacijos koeficientai su teiginiu „Esu patenkintas (-a) organizacijos atlygio sistema"

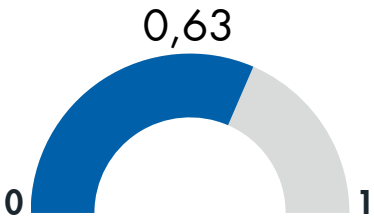
Jaučiuosi gaunantis teisingą atlygį už atliekamą veiklą



Mūsų priedų sistema yra skaidri



Organizacija teisingai elgiasi su savo darbuotojais



Svarbu pastebėti, kad aukštesniam pasitenkinimui atlygiu reikalingas ne tik paties atlygis teisingumas, bet ir teisingas organizacijos elgesys su darbuotojais. Kuo remiantis vienus paaukština, o su kitais atsisveikina? Ar kolektyve nėra „meilių" ir „nemeilių", kai vadovai bendrauja su darbuotojais? Darbuotojai tikisi, kad su jais bus elgiamasi teisingai atsižvelgiant į jų darbo rezultatus, o ne į asmenines preferencijas.

Pripažinimas

44%

darbuotojų, kurie neužima vadovaujančių pozicijų, sulaukia tinkamo pripažinimo už savo indėlį ir pasiekimus. Ar visi kiti nesulaukia, nes neverti?

56%

vadovų yra labai patenkinti pripažinimu, kurio sulaukia.

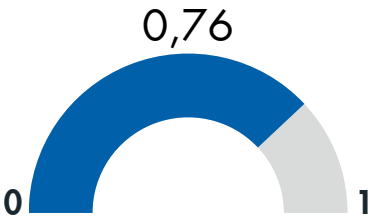
Pripažinimas ypač svarbu, bet jam skiriama per mažai dėmesio

Žodinis pripažinimas sustiprina gaunamo atlygio vertę darbuotojui.

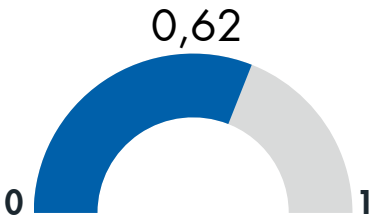
Jei žmonės dirba aplinkoje, kurioje negauna dėmesio ir pripažinimo, jie eina prašyti didesnio atlyginimo. Didesnis atlyginimas tampa priemone kompensuoti per ryšį kuriamo pripažinimo trūkumui.

Pearson koreliacijos koeficientai su teiginiu „Esu patenkintas (-a) organizacijos atlygio sistema"

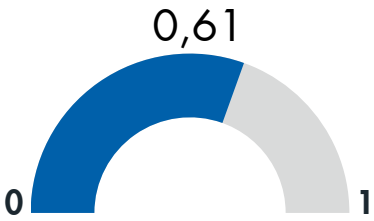
Jaučiuosi vertinamas organizacijos, kai pagalvoju, kiek man mokama



Sulaukiu tinkamo pripažinimo už savo indėlį ir pasiekimus



Jaučiu, kad mano pastangos matomos ir vertinamos



Esama įsitikinimo, kad giriant darbuotojus jiems suteikiamas pagrindas prašyti didesnio atlyginimo. Tačiau procesai veikia kitaip. Pagyrimai yra stipri darbuotojų įvertinimo priemonė: įkvepianti, motyvuojanti ir skatinanti augti. Kai pripažinimas naudojamas kartu su aiškia ir skaidria atlygio politika, kai darbuotojams aišku už kokius rezultatus jie gauna atlygį, lieka mažiau erdvės manipuliacijai „tu mane pagyrei, tai dabar mokėk".

Augimas ir tobulėjimas

Karjeros ir tobulėjimo galimybėmis patenkinti darbuotojai yra labiau patenkinti atlygiu.

Darbuotojai iš darbo nori ne tik pinigų. Jie taip pat nori įgyti naujų įgūdžių, stiprinti kompetencijas ir esant galimybei lipti karjeros laiptais arba plėsti kompetencijų įvairovę ir ribas.

Tai, kaip saugote gerus darbuotojus, siunčia žinutę kitiems, ko galima tikėtis, jei dirbsi gerai.

22%

darbuotojų mano, kad organizacijos nesugeba išsaugoti gerų darbuotojų.

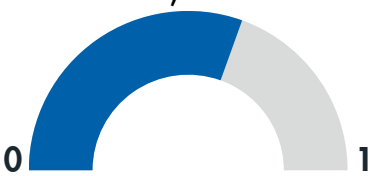
35%

darbuotojų sutinka, kad organizacijos sugeba išsaugoti gerus darbuotojus.

Pearson koreliacijos koeficientai su teiginiu „Esu patenkintas (-a) organizacijos atlygio sistema"

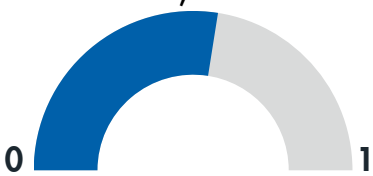
Ši organizacija geba išsaugoti gerus darbuotojus

0,61



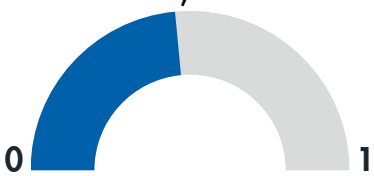
Organizacijoje yra puikios karjeros galimybės stipriems darbuotojams

0,55



Organizacijoje galiu įgyti kompetencijų, reikalingų sėkmingam darbo atlikimui

0,47



Nuolatinio mokymosi kultūroje, kuri vyrauja darbo rinkoje, galimybės gilinti žinias, stiprinti kompetencijas yra vertinamos ir kaip pripažinimas, ir kaip pagrindas didesnei vertei kurti – vadinasi, ateityje ir didesniam atlygiui uždirbti. Darbuotojų kaip profesionalų augimas svarbu ne tik organizacijoms. Tai svarbu ir patiems žmonėms, nes kuria svarbumo, pasitikėjimo jais, vertingumo jausmą.

Saugumas ir įmonės įvaizdis

74%

darbuotojų tiki savo organizacijos sėkminga ateitimi.

71%

darbuotojų mano, kad organizacijų, kuriose jie dirba, reputacija yra gera.

Įmonės įvaizdis svarbu ne tik klientams, bet ir darbuotojams.

Žmonėms reikalingas saugumas ir garantijos, kad rytoj jie turės darbą ir gaus atlyginimą sutartu laiku ir sutartomis sąlygomis.

Žmonės nori dirbti organizacijose, kurios yra sėkmingos, kurių reputacija gera.

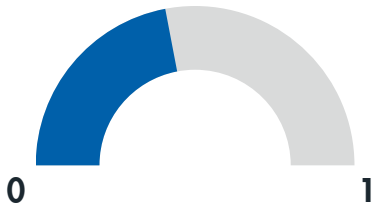
Pearson koreliacijos koeficientai su teiginiu „Esu patenkintas (-a) organizacijos atlygio sistema"

Didžiuojuosi, kad dirbu šioje organizacijoje

0,61

Esu įsitikinęs, kad mūsų organizacija bus sėkminga ateityje

0,44



Manau, kad šios organizacijos reputacija yra gera

0,44

Kurti, gaminti ir pardavinėti kokybiškus, gerą vardą turinčius produktus yra kur kas maloniau nei dirbti su produktais, kurie visuomenėje nemėgstami, kuriais nepasitikima. Laimingas klientas laimingais daro ir darbuotojus.

Prasti produktai, prasta įmonių reputacija gali būti priežastis tikėtis didesnės kompensacijos ne tik už padaromą darbą, bet ir už asmeninių vertybių pamynimą, nemalonumo, kaltės ar gėdos jausmą.

Pozityvi darbo aplinka

Žmonėms patinka dirbti su tais, kurių vertybės sutampa. Vieni ieško palaikančios komandos. Kitiems svarbu iššūkius keliantis vadovas. Vieniems reikia malonaus bendravimo. Kitiems gi aktualiau lipti per save ir dirbti su tais, kurie padeda tą daryti.

Išklausyti, atsižvelgti, spręsti – pagrindas geriau suprasti vieniems kitus ir kurti pozityvią darbo aplinką.

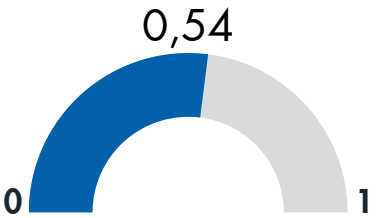
44%

nevadovaujančių darbuotojų jaučiasi išklausyti aukščiausio lygio vadovų.

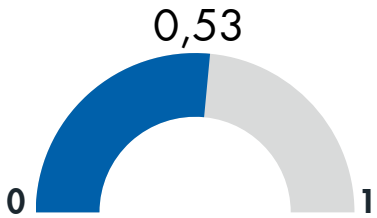
Aukščiausio lygio vadovo dėmesys – reikšminga žinutė darbuotojams, kad jie yra matomi, svarbūs, reikalingi. Naudokite tai!

Pearson koreliacijos koeficientai su teiginiu „Esu patenkintas (-a) organizacijos atlygio sistema"

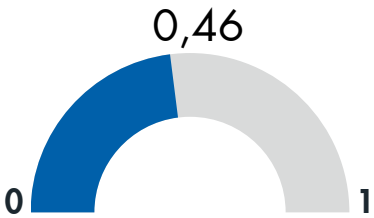
Aukščiausio lygio vadovai skiria pakankamai laiko darbuotojų išklausymui



Manau, jog į mano nuomonę yra atsižvelgiama



Konfliktai sprendžiami konstruktyviai ir tinkamai



Jei žmonės dirba aplinkoje, kurioje darbuotojai yra įsitraukę į darbą, jie bus labiau patenkinti gaunamu atlygiu. Tačiau joks atlygis nebus pakankamas pasitenkinimui, jei žmogų supa nemotyvuoti bendradarbiai, kuriems nerūpi ką ir kaip jie daro (svarbu prastumti dieną). Joks atlyginimas neįkvėps (arba labai trumpam), jei supantys žmonės demotyvuoja.

Kaip didinti pasitenkinimą atlygiu?

Teisingumas
Pripažinimas
Augimas ir tobulėjimas
Saugumas, įmonės įvaizdis
Pozityvi darbo aplinka

Tai veiksniai, su kuriais neabejotinai reikia dirbti norint, kad pasitenkinimas atlygiu augtų. Įtemptoje darbuotojų rinkos situacijoje, kai vyksta arši konkurencinė kova dėl geriausiųjų, neišvengiamai tenka kelti ir atlyginimus. Tačiau paraleliai su atlyginimų augimu vykdomas išvardintų veiksnių gerinimas suteiks konkurencinio pranašumo. Vien tik už pinigus įsitraukimo nupirkti nepavyks. Bet štai už pinigus, kurie stipriai susieti su teisingumu, pripažinimu, tobulėjimu, geru įvaizdžiu ir pozityvia darbo aplinka, galima nuversti kalnus.

Ką dar daryti?

1 Įgalinkite ir skatinkite vadovus dažniau kalbėtis su darbuotojais.

Įvairūs tyrimai rodo, kad ~70% vadovų nepasitiki savimi, kai tenka kalbėtis su darbuotojais apie atlyginimus. Tipiniu atveju apie pinigus kalbama tik per metinius vertinimo pokalbius arba tada, kai darbuotojas pateikia pareiškimą išeiti iš darbo. To nepakanka!

2 Edukuokite darbuotojus finansinio raštingumo temomis.

Neramiais laikais stipriai išaugo darbuotojų patiriamas finansinis stresas. Tai atsiliepia žemesniu produktyvumu ir didesne darbuotojų kaita. Priemonė finansiniam stresui mažinti – finansinis raštingumas ir sugebėjimas tinkamai valdyti savo pinigus.

Apie Addelse

Teikiame personalo valdymo konsultacijas, įrankius bei paslaugas organizacijoms.

Tikime, kad sėkmingai dirbančios organizacijos paslaptis yra kruopšti darbuotojų atranka, tikslingas mokymas, nuoširdus motyvavimas, entuziazmas, įsitraukimas į veiklą bei puikūs lyderiai ir vadovai. Norime padėti sukurti aplinką, kurioje darbuotojai galėtų realizuoti savo potencialą, maksimaliai išnaudodami savo talentus ir gebėjimus.

Įsitraukimo tyrimas

Tyrimas, leidžiantis išskirti svarbiausias kryptis darbuotojų įsitraukimui didinti.

Darbuotojų vertinimas

ProfileXT, Hogan Assessments, Great Full Spectrum, DiSC: įrankiai atrankai, karjeros planavimui, efektyvių komandų formavimui, lyderių ugdymui.

Vadovų 360 vertinimai

CheckPoint360: vadovavimo kompetencijų vertinimo sistema, taikoma siekiant įvertinti vadovų efektyvumą ir sudaryti kryptingą ugdymo planą.

Mokymai

Mokymai apie įsitraukimo didinimą, grįžtamojo ryšio teikimą, kalbėjimą su darbuotojais apie atlygį, ir kt.

Bendraukime:

+370 699 44420

info@addelse.com

www.addelse.com

Darbuotojų įsitraukimo tyrimai

Įsitraukimas į darbą yra nusiteikimas dirbti ir pastangos daryti tai, kas svarbu organizacijai. Įsitraukimas į darbą turi teigiamos įtakos darbuotojų darbo atlikimo kokybei, pasitenkinimui darbu, darbuotojo gerovei, proaktyviam elgesiui ir lojalumui organizacijai. Įsitraukę darbuotojai didžiuojasi savo darbu, savo organizacija ir tampa didžiausiais įmonės ambasadoriais.

Struktūruotas įvertinimas padeda nustatyti įsitraukimo į darbą bei skirtingų įsitraukimą skatinančių veiksnių lygį visuose organizacijos lygmenyse ir, remiantis gautais rezultatais, sudaryti konkretų veiksmų planą.

Vadovų 360 vertinimai

Checkpoint360 yra vadovų kompetencijų vertinimo įrankis. Jo pagrindas – 360 laipsnių grįžtamasis ryšys vadovams iš jų tiesioginių vadovų, pavaldinių ir kolegų. Vadovai gali palyginti savo pačių įgūdžių ir kompetencijų vertinimą su tuo, kaip juos suvokia aplinkiniai, identifikuoti savo stipriąsias puses ir tiksliai apsibrėžti ugdymo sritis.

CheckPoint360 matuoja universalias vadovavimo kompetencijos: komunikacija, lyderystė, lankstumas, santykiai, užduočių įgyvendinimas, produktyvumas, kitų ugdymas, asmeninis tobulėjimas.

Vadovų 360 vertinimus galime atlikti ir pagal Užsakovo turimą kompetencijų modelį.

Darbuotojų vertinimas

Galime pasiūlyti įvairius asmenybės vertinimo įrankius, kurie padeda atsirinkti tinkamus kandidatus, planuoti darbuotojų karjerą, formuoti efektyvias komandas, numatyti lyderių ugdymo kryptis.

ProfileXT, Great Full Spectrum, Hogan Assessments, DiSC:

atrinkite ir samdykite geriausius,
ugdykite ir sudarykite sąlygas tobulėti,
užtikrinkite įsitraukimą ir puoselėkite darbuotojų talentus,
ugdykite lyderius ir didinkite organizacijos efektyvumą.

Mokymai

Turime kelias populiarias mokymo programas:

- Efektyvus veiklos vertinimo pokalbis
- Grįžtamasis ryšys: kaip jį teikti ir gauti
- Karjeros valdymas
- Pažink save ir komandą su DiSC

Mūsų naujos programos:
Efektyvus susirinkimas: ką verta žinoti apie žmonių psichologiją
Sąmoningas lyderis: kelias į asmeninį ir komandinį augimą
Finansinis raštingumas: kaip kalbėtis su darbuotojais apie pinigus ir psichologijos vaidmuo pinigų valdyme

Bendraukime:

+370 699 44420 info@addelse.com