

Patirtis Siekė efektyvumo ir geresnio vadovavimo

Stambios bendrovės mokymo neatsisakė ir sunkmečiu

IEVA DAUGUVIETYTĖ
ieva.dauguvietyte@verslozinios.lt

Bendrovės, besinaudojančios konsultacijų ir mokymo įmonių paslaugomis, pernai buvo apkarpiusios savo biudžetus ir lėšų skyrė tik aktualiausiems dalykams: mokymams, kurie skirti, kad bendrovės veiktų efektyviau, o vadovai sunkmečiu turėtų reikiamų lyderystės įgūdžių.

Saulius Būdvytis, „Swedbank“ Personalo departamento direktorius, mini, kad pernai jų bankas konsultacijų ir mokymo paslaugomis naudojo kiek mažiau nei ekonomikos pakilimo metais.

„Norėjome būti taupesni, todėl mažiau samdėme konsultantų, mažiau rengdavome mokymų, kurie nėra labai būtini“, – sako jis.

Kad pernai mokymasis buvo netaikytas būtent į tai, ko reikia, kad bendrovė sėkmingiau veiktų, pabrėžia ir Virginija Mikutaitė, „Lietuvos draudimo“ Personalo departamento direktorė.

„Ne vadovai ar darbuotojai sugalvoja, kad nori ko nors mokytis, bet pasirenkama tai, ko tuomet labiausiai reikia verslui, kad pasiektume savo strateginius tikslus“, – akcentuoja pašnekovė.

Kad dirbtų geriau

Tarp svarbiausių darbuotojų įgūdžių ir savybių, kurias pernai siekė tobulinti, pašnekovai mini paslaugų bendravimą su klientais, efektyvius pardavimus, gebėjimą vadovauti ir motyvuoti kolektyvą, sklandų darbo laiko planavimą. Dauguma mokymų buvo susiję su krizine padėtimi ir skirti spręsti iškilusioms problemoms.

Ponia Mikutaitė pasakoja, kad jų bendrovėje pernai vyko struktūriniai pokyčiai: peržiūrėtas pardavimų organizavimas, siekta, kad jie taptų efektyvesni.

„Kai vyksta tokie pokyčiai, išskaidome visus procesus į projektus, skiriame projektų vadovus iš pačios bendrovės. Savaimė suprantama, ne visi turėjo tinkamus projektų valdymo įgūdžius, tad visiems projektų vadovams ir jų komandų nariams rengėme projektų valdymo mokymus“, – dėsto pašnekovė. Anot jos, ši investicija pasiteisino – projektai įgyvendinti sėkmingai.

Be projektų valdymo mokymų, bendrovė pernai daug dėmesio skyrė ir ugdomajam vadovavimui.

„Naujai suformuotos pardavimo organizacijos vadovams organizavome ugdomojo vado-

vavimo mokymus. Juos rengėme ir vidurinės grandies, ir aukščiausio lygio vadovams – jie galėjo dalyvauti pratybose arba kartu su visais, arba lankyti individualias sesijas“, – mini p. Mikutaitė.

Ponas Būdvytis taip pat tvirtina, kad pernai jų bendrovėje buvo itin svarbus vadovavimo įgūdžių tobulinimas.

„Mūsų vadovai turi turėti tinkamas lyderio savybes, o ne būti geriausi specialistai tarp darbuotojų. Svarbu, kad jie mokėtų reikšti konstruktyvią kritiką, gebėtų motyvuoti darbuotojus taip, kad šie norėtų tobulėti“, – pabrėžia pašnekovas.

Tinkamas klientų aptarnavimas buvo vienas pagrindinių ir UAB „Rimi Lietuva“ organizuotų mokymų tikslų.

„Praėjusiais metais mūsų įmonei ypač buvo aktualūs klientų aptarnavimo moky-

mai. 70% tokių kursų vedė pačios įmonės mokymo specialistai“, – mini Jovita Bagdonaitė, bendrovės atstovė. Išorinių konsultantų paslaugomis „Rimi Lietuva“ naudojosi stiprinama gebėjimus derėtis, vadovų kompetenciją.

Ponia Mikutaitė teigia, kad pasikeitus ekonominei aplinkai daugeliu bendrovių teko iš mažiau išspausti daugiau: praretėjo darbuotojų, didėjo darbo krūvis. „Padarę apklausą pamatėme, kad mūsų darbuotojai įsitempę, jiems nebeaiškūs darbų prioritetai, tad surengėme laiko valdymo mokymus – juos vykdėme visos bendrovės mastu ir dalyvauti galėjo tie darbuotojai, kurie norėjo“, – pasakoja „Lietuvos draudimo“ atstovė.

Išmatuoti sunku

Mokymo ir konsultacijų efektyvumą bendrovės matuoja įvai-

riai – vienos turi labiau apibrėžtus ir formalius metodus, kitos pasitenkina paprasčiausiais dalyvavusių darbuotojų atsiliepimais. Stambių bendrovių atstovai sako, kad išmatuoti vienu mokymų, kuriuose dalyvavo grupelė darbuotojų, naudos visai įmonei ir neįmanoma, tad to ir nedaro.

„Jau prieš keletą metų svarstėme, kaip išmatuoti konsultacijų ir mokymo naudą, galvojome apie tam tikrą efektyvumo įvertinimo modelį, bet galiausiai susitaikėme su tuo, kad mokymas yra savaiminė vertybė, ir jei darbuotojai linkę mokytis, jei tai daro, tai jau yra gerai“, – teigia p. Būdvytis. Anot jo, paprastai bendrovė su darbuotojais aptaria, kiek ir kaip naudingi buvo tam tikri mokymai, tačiau formalios vertinimo sistemos neturi.

Vertimų biurai pagal 2010 m. pajamas

Vieta	Vieta 2009 m.*	Bendrovė	Pardavimo pajamos 2010 m., tūkst. Lt	Pardavimo pajamos 2009 m., tūkst. Lt	Vertimų paslaugų pajamos 2010 m., tūkst. Lt	Vertimų paslaugų pajamos 2009 m., tūkst. Lt	Vertimo paslaugų rūšys	Vertimų iš/į anglų kalbą į kainio vidurkis (be PVM), Lt/ženklai, Lt/val	Etatinis vertėjų sk. 2010 12 31	Etatinis vertėjų sk. 2009 12 31	Buveinė	Vadovas
1	1	Synergium, UAB	5.084	5.576	4.459	5.556	Raštu iš/į 40 kalbų	65Lt / 1.700 ženklų	8	5	Vilnius	Mindaugas Kazlauskas, direktorius
2	2	Vertimo namai, UAB	1.523	1.594	1.523	1.594	Vertimai į/iš 52 kalbų	n.d.	n.d.	6	Vilnius	Eglė Lenkutenė, direktorė
3	5	Diskusija, UAB	1.336	1.196	1.336	1.193	Vertimai iš/į 40 kalbų	49 Lt/1500 ž. Be tarpų; 150 Lt/val.	0	0	Vilnius	Asta Rusakevičienė, direktorė
4	3	Astraneta, UAB	1.270	1.280	1.096	888	Vertimai iš/į 77 kalbų	49,00 Lt/1700 ženklų; 150 Lt/val.	6	4	Vilnius	Giedrė Liutkevičiūtė, komercijos direktorė
5	4	AIRV, UAB	1.252	1.209	1.252	1.209	Vertimai iš/į 60 kalbų	33 Lt/1700 ženklų, 100 Lt/val.	9	10	Kaunas	Vilma Burneikienė, direktorė
6	6	Baltijos vertimai, UAB	1.132	1.125	1.132	1.125	Vertimai iš/į 62 kalbas	49Lt/1500 ženklų, 150 Lt/1 val	10	10	Vilnius	Rasa Savickė, direktorė
7	--	Skrivanek vertimų biuras, UAB	791	762	791	762	Vertimai iš/į 40 kalbų	44 Lt / puslapis; 150 Lt/val.	0	n.d.	Vilnius	Kristina Šuškevič, direktorė
8	8	Okas Language Solutions, UAB	762	525	704	513	Vertimai iš/į 40 kalbų	50	6	4	Vilnius	Arvydas Okas, direktorius
9	9	Mažas pasaulis, UAB	650	470	470	405	Vertimai iš/į 45+ kalbų	40 Lt/1680 ženklų, 125 Lt/val.	15	12	Kaunas	Dovilė Januškevičiūtė, direktorė
10	10	Vertėjas A. Kairys (dirba pagal verslo liudijimą)	31	39	31	39	Raštu iš-14 kalbų, į-8	25 Lt/ 1700 ženklų	1	1	Vilnius	Algimantas Kairys, vertėjas

Kitos bendrovės duomenų nepateikė; * 2009 m. duomenys pagal pernai publikuotą sąrašą.

SALTINIS: BENDROVIŲ PATEIKTI DUOMENYS



Ritoldas Narmontas
UAB „Sėkmės laboratorija“ direktorius, konsultantas

Pastaruoju metu spaudoje, verslo susitikimuose ir per televiziją galima išgirsti vis tvirtesnių žinių apie gerėjančią ekonomikos būklę, pradedančius augti įmonių pelnus ir šviesesnes perspektyvas. Gera žinia yra ta, kad blogiausia, panašu, jau praeityje. Bloga žinia – reikės sunkiai dirbti, norint atstatyti tai, kas prarasta per krizę. Šisėjimas nuo „išgyvenimo“ į planuojamą organizacijos ar įmonės augimą yra rimtas iššūkis bet kuriam vadovui.

Nesunku įsivaizduoti, kokios mintys sukosi daugumos darbuotojų galvose paskutinius porą metų... „Kas bus, jeigu...?“, „Ką darysiu, jei panaikins mano etatą?“, „O jei atsisakys produktų, su kuriais dirbu?“, „Jeigu mūsų orga-

Efektyvūs lyderiai – organizacijos sėkmės garantas

Situacinė lyderystė yra unikali įtakos aplinkai ir žmonėms darymo sistema, kuri padeda pasiekti norimų veiklos rezultatų, o kartu moko aiškiaus bei suprantamo bendravimo, užtikrinančio gerus, partneriškus santykius organizacijoje.

nizacija bankrutuos?“. Kai žmonės apima panika ir jie „velkasi gelbėjimo liemenes“, svarbiausia yra suvaldyti situaciją, tačiau kai išgąstis aprimsta, lyderio vaidmuo yra aiškiai numatyti naują kryptį.

Susitelkime. Planuokime. Veikime

Kai laikai nenuspėjami ir aplinkybės keičiasi kasdien, sunku numatyti perspektyvą. Tačiau žmonėms reikia aiškumo ir veiklos krypties. Jeigu lyderiai ir vadovai vengia išreikšti savo mintis, teikti aiškią informaciją, žmonės pradeda abejoti, mažėja jų pasitikėjimas savimi ir organizacija. Blogiausia, kad tai galų gale virsta abejingumu ir nusiskundimais, iškyla reali rizika prarasti tikrai gerus darbuotojus. Įdomiausia, kad tie, kurie dar turi vilties ir gali mybių, palieka organizacijos tyliai, o tie, kurie vilties nebeturi – nutyla ir... lieka.

Likimo ir tylėjimo sindromas yra įvertinamas stebint tai, ko darbuotojai nedaro, o ne stebint tai, ką jie daro. Užuoat kūrybiškai sprendžia problemas ar siūlė sprendimus ir idėjas, darbuotojai tik laukia vadovo sprendimo ar „nuosprendžio“. O jeigu kas nors iš kolegų ir ryžtasi siūlyti veiksmingesnius laiko ar resursų planavimo būdus, tai dažniausiai susiduria su abejingumu ir entuziazmo stygiu.

Lyderio vaidmuo

Sėkmingiausias lyderio veiksmas, kovojant su šoko ir apatijos reiškiniais, yra labai aiškus ir užtikrintas įvardijimas, kad pereinama nuo „išgyvenimo“ prie augimo strategijos. Užuoat nagrinėjus, kas atsitiko ir kas kaltas, lyderiui

svarbiausia – nauja kryptis. Kai žmonės turi aiškius tikslus, jaučia ir mato, kad vadovybė susitelkusi, energinga ir pasiruošusi veikti, veiklos atstatymo procesas yra ženkliai greitesnis ir efektyvesnis.

Galioja keletas paprastų rekomendacijų, kuriomis remdamasis vadovas gali sėkmingai pakeisti požiūrį į augimo sampratą:

1. Neleiskite emocijoms valdyti situacijos. Subalansuokite svarbos jausmo ir ramaus pasitikėjimo būsenas. Žmonės vertina ramius lyderius.
2. Neįkiskite į neveiklumo spąstus. Priimkite sprendimus. Gyvenimas už veiksmus atsilygina sėkme.
3. Būkite atviri su darbuotojais kalbėdami apie tai, ką žinote, ir apie tai, ko nežinote. Sakykite „Mes keičiamės, neturime tiek informacijos, kiek norėtume, tačiau mes kelyje!“
4. Leiskite pasijusti žmonėms atsakingiems. Visi nuo darbuotojo iki vadovo yra atsakingi už bendrą kryptį.
5. Kairė ranka privalo žinoti, ką daro dešinė. Atvirai ir maksimaliai dalinkitės informacija.
6. Leiskite žmonėms suklysti. Neklysta tie, kurie nieko nedaro.

Pokyčiai skatina tobulėti

Situacinė lyderystė yra unikali įtakos aplinkai ir žmonėms darymo sistema. Kai lyderiai ir vadovai sėkmingai naudoja direktyvumą ir palaikymą, supranta, kada ir kaip pasirinkti efektyviausią vadovavimo stilių, darbuotojų

supratimas ir pasišventimas siekti užsibrėžtų tikslų auga. Žmonės mažiau teisinasi ir kaltina, susirinkimai nebešanašėja į „raudų konkursus“. Jie žymiai geriau supranta, kur eina organizacija ir ko reikia, kad dirbtume sėkmingai.

Mokymų „Efektyvaus vadovavimo formulė“ metu analizavome beveik 4000 įvairių grandžių vadovų iš Lietuvos įmonių vadovavimo įpročius ir stilius. Tikslas – atsakyti į klausimą „Ar skiriasi Lietuvos vadovų įpročiai nuo vakarietiško vadovavimo įpročių?“. Buvo nagrinėjamas vienas iš svarbiausių vadovo įgūdžių – lankstumas. Lankstumas – tai sugebėjimas vadovaujant naudoti keturis pagrindinius vadovavimo stilius: nurodomąjį, coaching'ą, palaikomąjį ir deleguojamąjį. Tyrimo rezultatai mūsų nenustebino – juk visi esame žmonės ir dirbame su žmonėmis. Prieš situacinę lyderystės mokymus idealiu lankstumu pasižymėjo tik 1% vadovų, 11% vadovų naudojo tris vadovavimo stilius, 34% naudojo du vadovavimo stilius ir net 54% vadovų naudojo tik vieną vadovavimo stilių. Po mokymų rezultatai vienareikšmiškai pasikeičia: vadovai tampa efektyvesni įvairiose situacijose, priima teisingus sprendimus, esant sudėtingoms aplinkybėms ir vykstant pokyčiams.

Šio gana plataus tyrimo duomenys labai vaizdžiai iliustruoja, kad Lietuvos vadovai sugeba keistis, perimti geriausią patirtį ir labai efektyviai taikyti įgūdžius, siekdami geriausio rezultato.