

Rasa Dževeckytė

Publikuota „Verslo žinios“ dienraštyje, 2010 liepos 22 dieną

Ugdymo centrai – alternatyva mokymams



► **INGA LEPEŠKAITĖ** (dešinėje), „OVC Consulting“ konsultantė, ir **RŪTA NAVARDAUSKIENĖ**, bendrovės partnerė: „Darbuotojai, sužinoję, kad bus vertinama jų kompetencija, pirmiausiai sunerimsta, tačiau po užsiėmimų pripažįsta, jog tai jiems naudinga.“ HERKAUS MILAŠEVIČIAUS NUOTR.

Įmonės neabejoja, kad darbuotojams būtina kelti kvalifikaciją, tačiau susiduria su problema, kaip išmatuoti mokymų naudą. Jei dirbama individualiai su žmogumi, o į vertinimą konsultantai įtraukia ir tiesioginį darbuotojo vadovą, gaunamas kur kas tikslesnis jo gebėjimų vaizdas ir konkretesni patarimai, kaip galima dar labiau tobulėti.

Europos Sąjungai nepašyktėjus lėšų, skirtų darbuotojų kvalifikacijai kelti, daugelis įmonių suskubo mokyti darbuotojus. Į mokymus, įvairius seminarus buvo kibta taip stipriai, kad ir darbuotojai, ir patys vadovai netruko persisotinti informacijos gausa.

„ES parama jau tapo savotiška problema: darbuotojai daug mokėsi, išklausė galybę paskaitų, kaip ir viską žino, tačiau praktiškai to nenaudoja. Viena iš priežasčių – daugelis mokymų neturi grįžtamojo ryšio, dalyviai juos įvertina „patiko“ ar „nepatiko“ ir tuoj pamiršta. Jei yra su žmogumi dirbama individualiai, nauda didesnė. Juo labiau kad iš jo tikimasi pažangos, darbuotojas privalo ją įrodyti“, – aiškina Rūta Navardauskienė, „OVC Consulting“ partnerė.

Kitaip nei mokymai

Viena iš galimybių – darbuotojams pasiūlyti ugdymo centro programą, kurioje gali dalyvauti nuo keleto iki kelių šimtų organizacijos specialistų. Tai irgi savotiški mokymai, kai su kiekvienu žmogumi dirbama individualiai, išaiškinamos jo stipriosios pusės arba tai, kur galima dar tobulėti.

„Užsiėmimai ugdymo centre skiriasi nuo įprastų mokymų. Mokymuose ar seminaruose tu gauni žinių iš lektorių, kolegų ir pan., čia darbuotojas, bendraudamas su konsultantu, kalbėdamasis, atlikdamas užduotis praktiškai, pats išsiaiškina savo galimybes, tobulintinus aspektus, pranašumus, spragas. Vėliau kartu su konsultantu darbuotojui yra numatomos tobulintinos sritys, ugdymo būdai“, – pasakoja Daina Binkauskienė, AB „Orlen Lietuva“ personalo formavimo vadovė. Ji pasakoja, kad bendrovėje skiriama daug dėmesio mokymui, ugdomas potencialus jaunimas, jiems sudaromi individualūs tobulinimosi planai.

„Norėdami sužinoti šių darbuotojų stipriąsias ypatybes ir tobulintinus gebėjimus, pasirinkome tokią konsultacijų formą, kuri, mano nuomone, tikrai yra tinkama tiek darbuotojui, tiek darbdaviui“, – sako p. Binkauskienė.

Miglė Dauderytė, lazerinių sprendimų UAB „Altechna“ biuro vadovė, pasakoja, kad įmonės aukščiausio lygio darbuotojai teoriją apie vadovavimą jau buvo išklauseę anksčiau, o dabar reikėjo įvertinti vadovų realią turimą ir trūkstamą kompetenciją, taip pat suteikti jiems įrankių ugdyti save, kartu ir pagerinti organizacijos valdymą.

„Pagrindinis skirtumas nuo mokymų – darbuotojai negauna jokios teorijos, tik praktines užduotis su tam tikromis instrukcijomis. Užduotys įvairios: jos atliekamos ir grupėmis, ir individualiai, ir dalyvaujant darbuotojo tiesioginiam vadovui. Darbuotojai visą laiką yra stebimi konsultantų ir vertinami pagal kompetenciją, kurią įmonė nurodo kaip reikalingiausią“, – patirtimi dalijasi p. Dauderytė.

Už kitų nepasislėpsi

Konsultantai pabrėžia, kad pati didžiausia nauda yra ne tik tai, kad dirbama individualiai su kiekvienu darbuotoju, bet įtraukiamas ir jo vadovas.

„Kartu su darbuotoju yra sudaromas tobulėjimo planas. Aptariant jį, dalyvauja ir vadovas, o tai reiškia, kad jis irgi įsipareigoja suteikti galimybes ir priemones žmogui to siekti. Be to, dalyvaudamas pokalbiuose su darbuotojais, vadovas kartais net atranda, kad kai kurie žmonės turi kur kas daugiau potencialo, kurio neišnaudoja vien todėl, kad nėra tam organizacijoje sudarytų sąlygų“, – aiškina Inga Lepeškaitė, „OVC Consulting“ konsultantė.

Įmonės, įvertinusios darbuotojus, turi galimybę atsirinkti rezervą vadovams, nes dirbant su konsultantais išryškėja kiekvieno žmogaus sugebėjimai, savybės, mokėjimas priimti sprendimus ar išnarplioti keblią padėtį, kuri dažnai būna vaidinama pasitelkiant specialiai tam pasirengusį konsultantą.

„Už kitų nugaros čia nepasislėpsi. Juo labiau kad dažnai darbuotojai yra įpratę prie vadovo pastabų ir jas kartais praleidžia pro ausis. O kai tą patį pasako konsultantai ir dar užrašo, reakcija būna visiškai kitokia“, – šypsosi p. Lepeškaitė.

Stengiasi pasirodyti

Ugdymo centro programose taikomi patys įvairiausi metodai: įvairios darbo aplinkybės atspindinčios praktinės užduotys, klausimynai, psichologinis interviu. Būna, kad darbuotojas pasitelkia savo aktorinius gebėjimus ir per užduotis stengiasi pasirodyti taip, kaip rekomenduotų vadybos vadovėliai.

„Tačiau per visą dieną yla dažniausiai vis tiek išlenda iš maišo: įvairaus pobūdžio situacijose ar sprendžiant įvairias užduotis ilgai būti „ne savimi“ yra neįmanoma“, – dėmesį atkreipia p. Navardauskienė.

Dažnai organizacijos darbuotojų potencialą, turimą kompetenciją norima išsiaiškinti keičiantis vadovybei arba akcininkams, planuojant struktūros pokyčius. Neretai įmonės kreipiasi ir tada, kai nori suformuoti rezervą vadovybei, pasitikrinti, ar tinkamai atsirinko darbuotojus, kuriems ketina siūlyti didesnes karjeros galimybes.

„Kartais po konsultacijų paaiškėja, kad įmonei reikia sudaryti ne darbuotojų ugdymo planą, bet tobulinti veiklą, pavyzdžiui, pritaikyti klientų aptarnavimo standartą“, – nurodo p. Navardauskienė.

Įgyja pasitikėjimo

Nors darbuotojai, sužinoję, kad bus vertinama jų kompetencija, pirmiausia sunerimsta, tačiau po užsiėmimų pripažįsta, kad tai jiems naudinga.

„Mūsų darbuotojai turėjo galimybę suvokti pačių vaidmenį ir atsakomybę valdant savo karjerą, sužinoti kompetencijos ugdymo priemones, nes dažnai vyrauja stereotipas: jeigu įmonė nesiunčia į mokymus, tai ugdymo čia nėra. Jie įvertino gebėjimus, pažiūrėjo į save „iš šalies“, o grįžtamojo ryšio metu ieškojo patiems priimtinausių ugdymo galimybių, įgijo pasitikėjimo savimi“, – vardija „Orlen Lietuva“ atstovė.

Ponios Binkauskienės nuomone, užsiėmimai turėjo įtakos asmeninei darbuotojų karjerai, o nauda įmonei – motyvuotesnis darbuotojas, tikslingiau organizuojami darbuotojų mokymai ugdant tobulintiną kompetenciją: ieškant kandidato į naujas pareigas paprasčiau išsiaiškinti, kas turi daugiausia galimybių jas eiti.

„Altechnos“ atstovė įžvelgia ne tik teigiamų aspektų.

„Tokios konsultacijos, mano supratimu, gali turėti ir labai didelės įtakos darbuotojo asmeninei karjerai, ir pačiai įmonei. Žinoma, daug priklauso nuo paties darbuotojo, kiek jis turi noro pasiimti patirties iš tokio mokymo, kadangi jam suteikiamas kur kas rimtesnis įrankis tobulėti, o ne kokia nors teorija. Darbuotojas pats gali pasirinkti būdą, kaip jis toliau tobulins savo vadovavimo įgūdžius. Kita vertus, toks įvertinimas, manau, retsykiais galbūt gali turėti žmogui ir neigiamu padarinių – tarkim, jei įmonė, gavusi ataskaitą, nuspręstų, kad darbuotojas apskritai neturi tinkamų tai pozicijai savybių bei gebėjimų ir jį atleistų ar perkeltų į kitas pareigas. Vis dėlto vertinčiau, kad tokios konsultacijos tiek įmonei, tiek darbuotojams turi daugiau naudos nei žalos“, – neslepia p. Dauderytė.

Ugdymo centro įtaka organizacijai

- ▶ Padeda nustatyti stipriąsias ypatybes ir tobulintinus gebėjimus konkretaus darbuotojo, padalinio ir visos organizacijos atžvilgiu
- ▶ Leidžia sukurti realiais poreikiais pagrįstas, individualizuotas mokymo priemones ir programas
- ▶ Vadovai geriau žino savo darbuotojų potencialą, dėl to gali pagrįstai kelti ambicingus tikslus
- ▶ Padeda priimti sprendimus dėl darbuotojų karjeros ir darbo perspektyvų
- ▶ Suteikia papildomos informacijos planuojant organizacijos veiklos tobulinimo priemones

Ugdymo centro įtaka darbuotojui

- ▶ Padeda geriau suprasti savo stipriąsias ypatybes ir tobulintinus gebėjimus, t. y. kas padeda ir kas trukdo siekti keliamų tikslų
- ▶ Padeda nusimatyti konkrečius veiksmus kompetencijai tobulinti – taip didėja motyvacija pačiam aktyviai dalyvauti kryptingame tobulinimosi procese
- ▶ Suteikia galimybę gauti konsultantų rekomendacijas ir vadovo įsipareigojimą padėti ugdyti kompetenciją
- ▶ Padeda atitinkamai planuoti karjeros žingsnius

ŠALTINIS: „OVC CONSULTING“