



KAIP AUGINTI VADOVUS

Situacija gana paprasta – skyriaus vadovas išeina iš darbo. Jo pavaldiniai suglumę, įmonės vadovas sutrikęs ir kiek susierzinęs, nes naujiena užklupo netikėtai. Kaip čia dabar? Dar prieš mėnesį dėliojom planus, susitarėm, kas ir kaip bus pasiekta – ir staiga, - ačiū, toliau tvarkykites be manęs. Ir likusieji tvarkosi toliau. Įmonės vadovui tenka spręsti problemą – kas užims skyriaus vadovo pareigas? Skelbti konkursą laikraštyje? Daryti atranką patiems ar samdyti specialistus? O gal pasiūlyti šias pareigas vienam iš vadybininkų? Kuris iš dabar pas mus dirbančių žmonių galėtų perimti išeinančio skyriaus vadovo pareigas? Aš neabejoju jo profesine kompetencija, bet ar jis sugebės vadovauti žmonėms, juk jis nėra buvęs vadovu...

Tokie klausimai iškyla vadovams panašiose situacijose. Sprendimai pasirenkami įvairūs, tačiau tam, kad tokia problema būtų įveikiama kuo lengviau, galima pasiruošti. Jokia įmonė negali sau leisti turėti nepakeičiamų specialistų – tiek vadovų, tiek ne vadovų. Reikia numatyti, kad darbuotojas gali išeiti arba susirgti, todėl būtina turėti “atsarginį variantą”. Kalbant apie vadovo pareigas – tai būtų vadovų rezervo formavimas. Vadovų rezervo formavimas dažniausiai nėra formali procedūra, tai yra tiesiog numatymas, kas iš esamų darbuotojų galėtų reikalui esant pakeisti vadovą, ir kryptingas jų rengimas. Atsilaisvinus vadovo pozicijai, skelbiamas vidinis konkursas – ir vienas iš darbuotojų pakyla pareigose. Privalumai? Tuščia pozicija užpildoma labai greitai, taupomas ir laikas, ir lėšos atrankai. Pareigas perėmęs žmogus yra “savas”, jam nereikia daug laiko susipažinti su veikla, įmonės kultūra, naujomis pareigomis. Vidinė atranka, ypač jei tai yra nuoseklios įmonės politikos dalis, dažnai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją – jie mato galimybes augti savo įmonėje, karjeros perspektyvas. Be abejo, yra ir rizikos. Viena iš pagrindinių rizikų – kaip naujai iškilusį vadovą priims kolektyvas. Ar jis įgys reikiamą statusą? Kita problema – jei darbuotojas aiškiai žino, kad jis yra potencialus kandidatas į savo vadovo postą, jis gali pradėti “matuotis” šias pareigas, ir apleisti savo esamą darbą. Be to, visada kamuoja klausimas – kaip žinoti, ar darbuotojas tinkamas vadovo pareigoms, jei niekada nėra vadovavęs? Čia gali praversti vertinimo centro paslauga.

Vertinimo centras – tai ne vieta, o tam tikra vertinimo metodika, kuri gana tiksliai padeda įvertinti asmens savybes, jo darbinės kompetencijas ir potencialą. Pagrindinis vertinimo centro principas visiškai paprastas – norint tinkamai įvertinti žmogaus asmenines savybes bei sugebėjimus, reikia ne tik jo apie tai klausti, bet ir sudaryti sąlygas juos pademonstruoti praktiškai, todėl vertinamieji dalyvauja grupės veikloje ir



atlieka įvairias užduotis, kurios vertinamajam leidžia pademonstruoti, o stebėtojams padeda įvertinti rūpimas kompetencijas. Paprastai vertinimo centre matuojami šie aspektai: tarpasmeninių santykių įgūdžiai, sugebėjimas dirbti komandoje, orientacija į rezultatus, administravimo sugebėjimai, atsparumas stresui, motyvacijos ypatybės, kandidato lūkesčių realumas, lankstumas ir neapibrėžtumo toleravimas, intelektualiniai sugebėjimai. Iš esmės, vertinimo centrai - atrankos į vadovaujančias pareigas arba vadovų rezervo formavimo būdas, nes tai yra pakankamai brangu. Pačios vertinimo centro procedūros paruošimas bei įgyvendinimas reikalauja nemažai laiko: ir vertinime dalyvaujantis kandidatas, ir vertintojas tam turi skirti bent 1 ar 2 dienas. Paprastai stengiamasi, kad vertinimas vyktų ne organizacijoje, kad žmonės, specialiai išvykdami, visiškai atsitrauktų nuo darbo reikalų, lengviau persiorientuotų į kitokią veiklą. Vertinimo trukmė laikoma vienu iš įvertinimo centrų privalumu - ganėtinai ilgai užtrunkantis vertinimas padeda pamatyti ne tik kandidato "fasadinę" pusę, bet ir išžvelgti tai, ko pats žmogus galbūt nelabai norėtų atskleisti. Išsiaiškinus žmogaus potencialius sugebėjimus, kurie būtų naudingi firmos veiklai, galima specialiai ruošti darbuotojus tolimesniam darbui, atsižvelgiant į perspektyvinius organizacijos poreikius.

Trumpa atmintinė

dalykai, kuriuos puikiai žinote, bet kuriuos verta pasikartoti kasdien

Neleiskite, kad jūsų įmonėje būtų nepakeičiamų žmonių. Numatykite, kas ką turi pavaduoti.

Įvertinkite, kurie iš įmonės darbuotojų turi tinkamiausias savybes kilti karjeros laipteliais aukšтын.

Leiskite jiems išbandyti savo sugebėjimus, skirdami sudėtingesnes užduotis.

Įtraukite vadovus, kad šie ruošų sau pamainą.

Airida Zavadskė

UAB "Vilniaus konsultacinė grupė"