

## Executive Briefing



Įsitraukimo kultūros skatinimas

Profiles  International<sup>®</sup>

Įsitraukimo kultūros skatinimas. Copyright 2011 Profiles International. Visos teisės saugomos. Jokia šios apžvalgos dalis negali būti dauginama jokia forma, nei elektroninėmis ar mechaninėmis priemonėmis, įskaitant informacijos saugojimo ir paieškos sistemas, be raštiško leidėjo sutikimo. Informacija šios apžvalgoje neskirta tarnauti kaip teisinis patarimas.

Leidėjas  
Profiles tyrimų institutas  
Dario Priolo, direktorius  
5205 Lake Shore Drive  
Waco, Texas 76710-1732  
Profiles International  
(800) 960-9612  
[www.profilesinternational.com](http://www.profilesinternational.com)

Padėka  
CEO, Profiles International steigėjas: Jim Sirbasku  
Presidentas, Profiles International steigėjas: Bud Haney  
Vyr.redaktorius: Dario Priolo  
Redaktorė: Carrie D. Martinez  
Kūrybos direktorė: Kelley Taylor



“  
 Vienas iš penkių  
 darbuotojų yra aktyviai  
 įsitraukęs į darbą.  
 ”

## Ižanga

Darbuotojų įsitraukimas ne atsitiktinai yra aktuali tema verslo pasaulyje. Pasaulinė praktika rodo, jog tos įmonės, kurių darbuotojai yra daugiau įsitraukę į veiklą, yra gerokai pelningesnės. Ir atvirkščiai – jei esi pelningas, vadinasi, tavo darbuotojai yra daugiau motyvuoti ir įsitraukę į įmonės gyvenimą. Norint pasiekti gerų rezultatų, reikia sukurti įsitraukimo kultūrą, kuri maksimaliai panaudotų kiekvieno darbuotojo potencialą.

Populiarioje M. Buckingham ir C. Coffman knygoje „Pirma sulaužykite visas taisykles“ teigiama, kad aktyviai įsitraukęs yra vienas iš penkių darbuotojų. Tai reiškia, kad 80 % darbuotojų nėra pakankamai įsitraukę į darbą. Ar kada susimąstėte, kiek jūsų organizacija praranda galimybių per šiuos neįsitraukusius darbuotojus?

### Ar jūsų darbuotojai įsitraukę į darbą? Ar jie lojalūs? Kaip jūs tai sužinote?

Šioje apžvalgoje aptarsime tris įsitraukimo lygmenis: organizacijos, vadovų ir darbuotojų.

Pastangos pakeisti organizacijos kultūrą ne visada pasiseka, arba nuveda organizaciją ne ten, kur norėta. Mes aptarsime, kokie procesai geriausiai padeda pasiekti darbuotojų įsitraukimą. Skaitydami šią apžvalgą, pagalvokite, koks darbuotojų įsitraukimo lygis jūsų organizacijoje ir kaip organizacijos kultūra galėtų būti keičiama siekiant tvaraus darbuotojų įsitraukimo.

Aukštas darbuotojų įsitraukimas turi daug privalumų. Įmonės, kurių darbuotojai įsitraukę, paprastai pasižymi mažesne darbuotojų kaita, puikiu klientų aptarnavimu ir geresniais finansiniais rezultatais, todėl lyderiai visuose organizacijos lygmenyse siekia sukurti darbo aplinką, maksimaliai įtraukiančią darbuotojus.

## Įsitraukimo kultūros skatinimas

### Kas yra darbuotojų įsitraukimas?



#### Kaip atpažinti ir identifikuoti įsitraukusius darbuotojus?

Darbuotojo įsitraukimas yra sąvoka, kuri apima darbuotojo atsidavimą ir įsipareigojimą darbui. Akivaizdu, kad ne visi darbuotojai organizacijoje pasižymi tokia pačia energija ir atsidavimu darbui. Jei vadovo nėra, vienas darbuotojas gali iš darbo išeiti anksčiau, tuo tarpu kitas pasiliks darbe ilgiau tam, kad užduotis būtų atlikta iki galo. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad skirtumą tarp įsitraukusių ir neįsitraukusių darbuotojų lemia skirtingi asmenybės bruožai ir darbo stilius, bet iš tikrųjų darbuotojų įsitraukimo šaknys slypi kur kas giliau įvairiuose organizacijos lygmenyse.

Neįsitraukę darbuotojai ne tik neigiamai veikia įmonės veiklos rezultatus, jie negatyviai atstovauja organizaciją ir jos kultūrą. Įsitraukę darbuotojai džiaugiasi savo darbu, yra savo darbo entuziastai, lengviau atsispiria dėmesio trukdžiams, susitelkia į užduotį ir nuosekliai pateikia geresnius nei vidutiniai rezultatus. Jiems patinka ieškoti būdų, kaip pagerinti savo darbo aplinką ir organizacijos veiklą, jie mielai imasi užduočių su iššūkiu. Jų entuziazmas padeda ir kitiems darbuotojams siekti geresnių darbo rezultatų. Galų gale, jie didžiuojasi savo darbu, savo organizacija, ir veikia kaip tikri savo įmonės ambasadoriai.

Kartais labai lengva atskirti įsitraukusius darbuotojus nuo neįsitraukusių. Nedidelės įmonės vadovas gali nesunkiai išvardinti, kurie žmonės yra, jo manymu, įsitraukę. Didesnėje organizacijoje tiesioginio bendravimo mažiau, ir vadovams mažiau galimybių tiesiogiai stebėti darbuotojų elgesį ir spręsti apie jų įsitraukimą. Struktūruotas įvertinimas gali padėti vadovams įvertinti įsitraukimo lygį visuose organizacijos lygmenyse ir apsispręsti dėl būdų, kaip patraukti ir uždegti neįsitraukusius darbuotojus.

“  
Ne visi darbuotojai  
organizacijoje pasižymi  
tokia pačia energija ir  
atsidavimu darbui.

## Įsitraukimo kultūros skatinimas

### Kuo pasižymi įsitraukę ir neįsitraukę darbuotojai?

#### Įsitraukę darbuotojai:

- Dėmesingi
- Atsakingi
- Mėgsta savo darbą
- Atlieka darbą laiku
- Ateina į darbą laiku ir nesistengia naudodamiesi proga ištrūkti anksčiau
- Padeda kitiems kolegoms
- Žino savo stipriąsias ir silpnąsias puses
- Linkę dalyvauti organizacijos laisvalaikio veiklose

#### Neįsitraukę darbuotojai

- Pasyvūs
- Neatsakingi
- Neatlieka užduočių laiku
- Stengiasi kuo mažiau laiko praleisti darbe
- Skundžiasi savo darbu ir darbo sąlygomis
- Pasyvūs susirinkimų metu
- Vengia organizacijos organizuojamų laisvalaikio veiklų

## Įsitraukimo kultūros skatinimas

### Kaip padidinti darbuotojų įsitraukimą?

“

Pirmas žingsnis skatinant darbuotojų įsitraukimą – apsispręsti, nuo ko norite pradėti.

”

#### Trys įsitraukimo taisyklės\*

Šios trys taisyklės buvo suformuluotos apibendrinant lyderystės tyrimus, atsižvelgiant į naujausius genetikos ir neuro mokslo atradimus. Nėra vieno faktoriaus, kuris lemtų darbuotojų įsitraukimą. Atitinkamai nėra vieno universalaus recepto, kaip tą įsitraukimą padidinti. Siekiant didesnio darbuotojų įsitraukimo, reikia remtis keliais pagrindiniais principais.



\*Mitchel N. Employee Engagement: the Rules of Engagement. The Training Foundation 2010.

## Įsitraukimo kultūros skatinimas

### 1 taisyklė. Įsitraukimas remiasi pasitikėjimu



“  
Žemas pasitikėjimo lygis  
yra didžiausias pridėtinis  
mokestis.

”  
Stephen R. Covey

#### Būtinybė atkurti pasitikėjimą

Bendrąją prasme pasitikėjimas kitu žmogumi – tai tikėjimas, kad tas žmogus pozityviai atsižvelgs į mano interesus. Šiuolaikinėje visuomenėje stebima pasitikėjimo krizė. Žmonės netiki politikais, kurie elgiasi priešingai savo pažadams, netiki spauda, kuri linkusi būti tendencinga. Atitinkamai netiki ir darbdaviais, kurie deklaruodami sunkmetį ir būtinybę taupyti mažina atlyginimus ir giriasi išaugusiu pelnu.

Daugelis žmonių nemano, kad vadovai atsižvelgia į jų interesus, priimdami sprendimus. Maža to, daugelis vadovų nesijaučia saugūs, galintys pasitikėti savo akcininkais ar aukštesnės grandies vadovais.

Kai darbuotojai nepasitiki savo organizacija, kurioje dirba, vadovais, su kuriais jie dirba, į visas organizacijos iniciatyvas jie reaguoja labai skeptiškai. Patys aktyviausi ir talentingiausi nesunkiai randa kitų pasiūlymų ir palieka organizaciją. Įmonė lieka su darbuotojais, nenorinčiais ar negalinčiais keisti darbo. Sunku tikėtis iš tokių žmonių puikaus klientų aptarnavimo, iniciatyvų organizacijos naudai ir pasiryžimo dėti papildomas pastangas.

Pasitikėjimą atkurti yra sunku, bet nėra neįmanoma. Pirmas dalykas, ką galima padaryti – **peržiūrėti organizacijos vertybes** kartu su darbuotojais. Visi puikiai supranta, kad verslo organizacijų pagrindinis tikslas yra pelnas, bet reikia aiškiai įvardinti sau ir kitiems, kad pelno siekiama žmonių pagalba – ne per juos. Antra – **atkurti psichologinį kontraktą**. Žiūrint formaliai, darbuotojas privalo daryti tai, kas apibrėžta jo darbo sutartyje ir pareiginėje instrukcijoje. Jei norime, kad jis darytų dar ką nors papildomai, arba kad dirbtų ne šiaip vidutiniškai, o puikiai, turime atsižvelgti į psichologinio kontrakto dvipusę prigimtį. Darbuotojas dės papildomas pastangas, jei matys, kad į jo interesus ir poreikius atsižvelgiama.

## Įsitraukimo kultūros skatinimas

### 2 taisyklė. Įsitraukimą skatina emocijos

#### 6 universalūs įsitraukimo faktoriai:

1. Jausmas, kad esu vertinamas kaip žmogus ir kaip darbuotojas;
2. Jausmas, kad su manimi ir mano kolegomis elgiamasi teisingai;
3. Jausmas, kad aš žinau, kas vyksta aplink mane ir mano nuomonė išgirstama;
4. Jausmas, kad dalyvauju priimant sprendimus ir turiu tam tikrą autonomiją darbe;
5. Jausmas, kad darbe tobulėju;
6. Jausmas, kad organizacija, kurioje dirbu, atlieka kažką gero ir prasmingo.

#### Žmonių protas veikia remdamasis emocijomis, mąstymu ir motyvais (poreikiais)

Pastaraisiais metais funkcinio magnetinio rezonanso tyrimai padėjo geriau pažinti žmogaus smegenų paslaptis. Ko gero, mums svarbiausias neuro mokslo atradimas yra tai, kad emocijos žmogaus veiksmus lemia žymiai labiau nei buvo priimta galvoti. Iš esmės, sąjaučiamame lygmenyje sprendimas priimamas daug anksčiau, nei žmogus suranda racionalius argumentus jam pagrįsti.

Klasikinės vadybos teorijos siūlo palikti nuošalyje emocijas ir susitelkti į racionalų žmogaus pradą. Nenuostabu, kad jų pritaikomumas ir gebėjimas prognozuoti žmogaus elgesį yra labai ribotas.

Genetikos tyrimai atskleidė, kad žmonės turi įgimtus tam tikrus emocijų ir motyvacijos šablonus, kuriuos sustiprina arba susilpnina gyvenimo patirtis. Tam tikri fiziniai ir emociniai poreikiai yra įgimti ir universalūs visiems žmonėms. Fiziniai poreikiai atrodo akivaizdūs – maisto, judėjimo ir pan. Egzistuoja ir universalūs emociniai poreikiai – saugumo, emocinio kontakto su kitais žmonėmis, prasmės suvokimo ir kt. Kultūriškai ir individualiai šių poreikių svarba gali varijuoti, o darbinė aplinka gali padėti žmonėms juos patenkinti arba ne.

Galų gale, organizacijų psichologijos ir sociologijos tyrimai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas yra lemiamas to, kaip jie jaučiasi darbo vietoje. Didžiojoje Britanijoje Darbo tyrimų institutas (Institute for Employment Studies) apklausęs 14000 darbuotojų išskyrė šešis pagrindinius faktorius, kurie skatina darbuotojų įsitraukimą. Jie išvardinti lentelėje kairėje. Atkreipkite dėmesį, kad visur kalbama apie tai, kaip darbuotojas jaučiasi.

Kitaip sakant, įsitraukimas formuojamas emocijiniame lygmenyje.

## Įsitraukimo kultūros skatinimas

3 taisyklė. Įsitraukimą lemia 20 % organizacijos kultūra ir 80 % darbo atmosfera



„  
Geriau dirbti su puikiu vadovu  
senamadiškoje organizacijoje  
nei su bjauriu vadovu  
apsišvietusioje, į darbuotojus  
orientuotos kultūros  
organizacijoje.“

Marcus Buckingham  
first break all the rules

### Svarbu tai, kas vyksta darbe kiekvieną dieną

Tai, kas vyksta tarp žmonių darbe kiekvieną dieną gali sustiprinti darbuotojų įsitraukimą arba jį susilpninti. Kadangi didžiausią įtaką darbo aplinkai daro vadovai, natūralu, kad jų elgesys didžiąja dalimi lemia darbuotojų įsitraukimą. Įvairūs tyrimai rodo, kad darbuotojo sprendimas pasilikti darbe ar ieškotis kito darbo, dirbti atmetinai ar įdėti papildomų pastangų, kitaip sakant, įsitraukti į darbą ar ne, 80% priklauso nuo jo santykių su tiesioginiu vadovu.

#### Įsitraukimas formuojamas iš viršaus į apačią

Vadovai yra atsakingi už bendrą darbuotojų įsitraukimo lygį organizacijoje. Įsitraukimas perduodamas iš viršaus į apačią, arba jis neperduodamas visai.

Aukščiausio lygio vadovai formuoja ir realizuoja organizacijos vertybes. Kaip savo elgesiu jie parodo sąžiningumo, atsakomybės ir atsidavimo darbui pavyzdį, taip tai tampa organizacijos norma ir keliauja į žemesnius organizacijos lygmenis. Vis dėl to būtent vidurinės grandies vadovai, kurie kasdieną betarpiškai bendrauja su savo pavaldiniais, atlieka esminį vaidmenį formuojant įsitraukimą. Būtent vidurinės grandies vadovų elgesys padeda uždegti darbuotojus darbui ar visiškai sužlugdyti bet kokią iniciatyvą.

#### Įsitraukimas nėra pastovus dalykas

Kasdieniniai darbiniai santykiai darbe yra kintantys, juos formuoja kiekvienas pokalbis, kiekviena sąveika su kolegomis ir vadovu. Atitinkamai keičiasi ir įsitraukimo lygis. Daugelis žmonių naują darbą pradeda pakankamai susidomėję ir motyvuoti, ir pirmieji susitikimai su vadovu arba padeda jiems įsitraukti į darbą, arba numuša entuziazmą. Jei mažėjanti motyvacija laiku pastebima – galima ją pakletti ir palaikyti, kol neprasidėjo negrįžtama demotivacija. Vadovai turėtų stebėti darbuotojų įsitraukimo lygį ir reaguoti nedelsiant, jei motyvacija ima mažėti.

## Įsitraukimo kultūros skatinimas

### Įsitraukimo formavimas vadovų lygmenyje



#### Priemonių įsitraukimui didinti paieška niekada nesustoja

Pripažinus, kad aukščiausio lygio vadovų, vidurinės grandies vadovų ir grupių lyderių veiksmai tiesiogiai įtakoja darbuotojų įsitraukimą, įsitraukimo formavimas ir palaikymas turėtų tapti kiekvieno vadovo funkcija. Gebėjimas motyvuoti darbuotojus ir palaikyti atsivaimą darbui turėtų būti įtraukta į kiekvieno vadovo pareiginę instrukciją ir reikalavimų sąrašą.

#### Paklauskite savęs:

- Ar pas mus vadovų pareigas atlieka tinkami žmonės?
- Ar mums svarbu ugdyti lyderystės įgūdžius?
- Ar mums svarbu ir tinkamas žmogus, ir jo tobulėjimas?

Įvertinimas gali padėti jums nustatyti vadovų tinkamumą vadovaujančiam darbui. Įvertinę visus savo turimus vadovus jūs galite išskirti ir palyginti geriausiai ir prasčiausiai dirbančių vadovų grupes. Tai padės suformuoti efektyvaus vadovo standartą. Remkitės šiuo standartu norėdami identifikuoti geriausią kandidatą konkrečioms pareigoms.

Kitas žingsnis – palyginti kiekvieno vadovo rezultatus su efektyvaus vadovo standartu. Jūs galėsite tiksliai ir patikimai įvertinti, ar vadovas tinkamas užimti vadovaujančias pareigas ir kokių tolesnių žingsnių reikėtų imtis. Jei vadovas iš esmės ne savo vietoje – galima perkelti jį į kitas pareigas, kur jis tiktų labiau. Jei iš esmės vadovas tinka, bet trūksta įgūdžių – būtina ugdyti jo vadovavimo ir lyderystės įgūdžius. Čia jums pravars duomenys ir rekomendacijos, kaip dirbti su kiekvienu iš darbuotojų.

„  
Jei nori sužinoti, kodėl tavo  
žmonės nedirba  
pakankamai gerai, atsistok  
prieš veidrodį ir užmesk akį  
į save

Ken Blanchard  
The Hart of a Leader

## Įsitraukimo kultūros skatinimas

### Įsitraukimo formavimas vadovų lygmenyje



#### Paskatinkite įsitraukusius darbuotojus

Geriausio darbuotojo paaukštinimas pareigose nebūtinai yra geriausias sprendimas skyriui ar organizacijai. Daugelis organizacijų papuola į šiuos spąstus. Jei norite padidinti vadovų efektyvumą, turite identifikuoti tuos įgūdžius, kurie naudojami darbuotojų įsitraukimui formuoti ir palaikyti.

Gaukite grįžtamąjį ryšį apie vadovą iš jo kolegų ir pavaldinių. Paklauskite vadovo, kaip jis vertina pats save? Ar jo savęs matymas sutampa su aukščiausio lygio vadovo lūkesčiais? Palyginkite vadovo elgesį ir lyderystės įgūdžius su organizacijos poreikiais. Jei yra neatitikimų – padėkite juos sumažinti, pasitelkdami kasdienį ugdymą darbe, reguliary grįžtamąjį ryšį ir coaching'ą

Padėkite vadovams motyvuoti savo darbuotojus. Dažnas vidurinės grandies vadovas skundžiasi, kad jis negali motyvuoti darbuotojų, nes nevaldo atlyginimų biudžeto. Tai vienas iš vadybos mitų ir patogus vadovams pretekstas nedėti pastangų darbuotojams pažinti ir motyvuoti. Vadovai gali didinti darbuotojų įsitraukimą ir juos skatinti žinodami, ar konkretų darbuotoją motyvuoja vidiniai veiksniai (pvz., autonomija darbe) ar jiems reikia šiek tiek išorinio palaikymo (pvz., viešo pagyrimo). Psichologinis vertinimas gali suteikti informaciją apie tai, kas motyvuoja kiekvieną komandos narį. Tą žinodami, vadovai gali efektyviau juos paskatinti. Galų gale, darbuotojai, matydami vadovo pastangas rasti kiekvienam tinkamą skatinimo būdą, atviriau išsakys, kas jiems svarbu, pripažins ir gerbs savo vadovą.

“ Suteikite galią vadovams sužinoti, ar konkretų darbuotoją motyvuoja vidiniai ar išoriniai veiksniai, ir tuo remiantis skatinti darbuotojus ”

## Įsitraukimo kultūros skatinimas

### Įsitraukimo formavimas darbuotojų lygmenyje



#### **Identifikuokite darbuotojus, labiausiai tinkančius jūsų organizacijai**

Kad ir kaip skambėtų paprastai, pirmiausia reikia žinoti, kokių darbuotojų jūsų organizacijai reikia. Laikas pritaikyti tai, ką žinote apie klientų segmentavimą ir darbuotojų segmentavimui. Efektyviai veikiančios organizacijos segmentuoja klientus ir jiems siūlo jų poreikius atitinkančius sprendimus. Tas pats galioja ir darbuotojų segmentavimui.

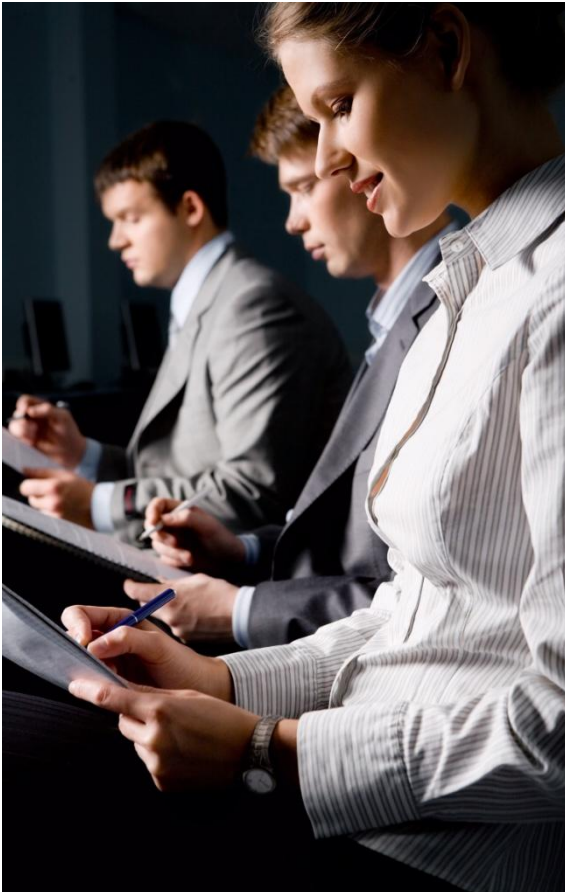
Jūsų tikslinis darbuotojas – atitinkantis darbo keliamus reikalavimus, įsitraukęs į atliekamą darbą ir pasiekiantis puikių rezultatų. Puikus darbuotojas ne tik pasiekia jam iškeltus tikslus, jis teigiamai paveikia savo kolegas, skyrių, organizaciją.

Norėdami apsibrėžti savo tikslinį darbuotoją, jūs turėtumėt įvertinti savo esamus darbuotojus. Panašiai kaip vertindami vadovus, jūs galite iškirti puikių ir prastų darbuotojų grupes ir nustatyti, kuo jie skiriasi. Kokiomis savybėmis pasižymi jūsų geriausi darbuotojai ir ko trūksta silpniesiems? Vertinimai suteiks jums informacijos apie darbuotojų mąstymo gebėjimus, asmenines savybes ir interesus. Žinoma, jums reikia turėti objektyvius veiklos vertinimo duomenis, kad galėtumėt pasakyti, kurie darbuotojai yra puikūs, o kurie - ne.

Laikai, kai visiems darbuotojams buvo taikoma vienoda skatinimo sistema, eina į pabaigą. Lengva prisitraukti darbuotojus, mokant aukštus atlyginimus. Bet ar jie duos laukiamą rezultatą priklausys nuo organizacijos procesų ir darbuotojų įsitraukimo. Siekis pritraukti ir išlaikyti talentus organizacijoje verčia permąstyti skatinimo sistemą, atsigręžti į psichologinį kontraktą ir pasiūlyti individualų motyvacijos paketą.

## Įsitraukimo kultūros skatinimas

### Įsitraukimo formavimas darbuotojų lygmenyje



#### Darbuotojams reikia iššūkių ir tobulėjimo

Šalia tinkamų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo, reikia permąstyti ir tai, kaip jie bus ugdomi. Gyvenimo patirtis rodo, ir tyrimai tą patvirtina, kad vadovai dažnai būna labiau įsitraukę nei jų darbuotojai. Viena iš priežasčių – darbo pobūdis ir iššūkiai, su kuriais žmonės susiduria. Suteikite kiekvienam darbuotojui tam tikrą autonomiją savo darbe, tikslus, kurie įkvėptų jų siekti, venkite pernelyg glaudžios kontrolės ir bausmių už klaidas. Tam, kad darbuotojai būtų įsitraukę, jie turi būti nuolat stimuliuojami naujais iššūkiais. Kiekviena patirtis, kurią jie gauna, turėtų tapti tobulėjimo priemone.

Mokymai padeda darbuotojams kelti savo vertę. Savimi pasitikintis vadovas nebijo ugdyti savo darbuotojų, nes žino, kad labiau kvalifikuoti darbuotojai atneš jam geresnį rezultatą. Taip pat ir savimi pasitikinti organizacija investuoja į darbuotojų mokymus ir ugdymą. Dažnai dalykiniai mokymai suteikia darbuotojams reikiamų techninių žinių ir įgūdžių, bet būtent “minkštieji”, vadybiniai mokymai palaiko jų įsitraukimą. Ugdydami darbuotojus, nepamirškite grįžtamojo ryšio .

#### Planuodami darbuotojo ugdymą, paklauskite:

- Kokios šio žmogaus stipriosios savybės?
- Ar jos atitinka organizacijos poreikius?
- Kokių kompetencijų trūksta?
- Kokių kompetencijų reikės ateityje?

Tyrimai rodo, kad sėkmė darbe nėra susijusi su amžiumi, lytimi, išsilavinimu ir netgi ankstesnė patirtis nebūtinai rodo, kad žmogus bus puikus darbuotojas. Galima prisiminti investavimo taisyklę – puikūs praeities rezultatai visai nereiškia, kad ši investicija bus sėkminga ateityje. Pagrindinis sėkmės rodiklis yra asmens ir organizacijos bei atliekamo darbo suderinamumas.

# Įsitraukimo kultūros skatinimas

## Santrauka



### Įsitraukę darbuotojai – tiesioginė organizacijos nauda

Turėti įsitraukusius darbuotojus organizacijai svarbu dėl mažiausiai trijų priežasčių:

1. Pirma, turėdamos neįsitraukusius darbuotojus organizacijos patiria tiesioginius kaštus – daromas brokas, vėluoja projektų įgyvendinimas, mokamos baudos už laiku nesuteiktas paslaugas ir pan.
2. Antra, gyvenant pokyčių laikais ir nuolat prie jų prisitaikant, pokyčių įgyvendinimas su neįsitraukusiais darbuotojas – tas pats, kaip važiavimas su užspaustais stabdžiais – kažkiek pajudėti įmanoma, bet procesas lėtas ir varginantis.
3. Galų gale, stiprėjant autentiškumo paieškomis ir vis didesnį svorį įgaunant subjektyvioms nuomonėms – prisiminkime įvairių blog'ų populiarumą, - nauju kovos lauku tampa klientų pasitenkinimas ir klientų advokatavimas. Patenkinto kliento atsiliepimas tampa reikšmingu konkurenciniu pranašumu, kurį sunku pavogti ar nukopijuoti. Tik įsitraukę darbuotojai tampa savo įmonės ambasadoriais ir tik įsitraukę darbuotojai suteikia klientams tokią, patirtį, kad klientai patys tampa įmonės ambasadoriais.

Šioje apžvalgoje mes apžvelgėme tris įsitraukimo taisykles:

- 1 taisyklė. Įsitraukimas remiasi pasitikėjimu – ir būtinybe atkurti pasitikėjimą organizacijos viduje, iš naujo užmegzti arba sustiprinti psichologinį kontraktą su darbuotojais.
- 2 taisyklė. Įsitraukimą skatina emocijos – ir apie tai, kad jausmai, skatinantys darbuotojų įsitraukimą yra universalūs, bet individualūs prioritetai gali skirtis, todėl svarbu individualizuoti ugdymo ir skatinimo programas.
- 3 taisyklė. Įsitraukimą lemia 20 % organizacijos kultūra ir 80 % darbo atmosfera – neįmanoma pervertinti vadovų vaidmens kuriant kasdienę atmosferą darbe, atitinkamai formuojant ir palaikant darbuotojų įsitraukimą.

# imagine great people™

## Profiles International – Kas mes esame

Profiles International organizacija yra pasaulinė lyderė, kurianti inovatyvius žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus, skirtus pasirinkti ir ugdyti našius darbuotojus. Pasitelkdami mūsų išsamų vertinimų kompleksą, mūsų klientai įgyja konkurencinį pranašumą pasirinkdami, samdydami ir ugdydami geriausius talentus.

### Kur mes esame

Profiles veikia 122 šalyse ir yra išvertusi savo produktus į 32 kalbas

### Susisiekite su mumis

**Profiles International**

[www.profilesinternational.lt](http://www.profilesinternational.lt)

[info@profilesinternational.com](mailto:info@profilesinternational.com)

Airida Zavadskė

+370 699 44420



## Apie Profiles International

### Mūsų vertinimų ir sprendimų apžvalga

Verslo tikslas						
<b>Strateginis žmogiškųjų išteklių planavimas</b>						
Identifikuoti potencialiausius darbuotojus ir vadovus	PXT		CP360		PSA	CSP
Žmogiškųjų išteklių ir karjeros planavimas	PXT	PPI	CP360		PSA	CSP
Restruktūrizacija, reorganizacija ir etatų mažinimas	PXT	PPI		PMF	PSA	CSP
Organizacijos integracija po susijungimo	PXT	PPI		PMF	PSA	CSP
<b>Kasdienis personalo valdymas</b>						
Kandidatų interviu ir atranka	PXT					
Naujų darbuotojų įvedimas ir adaptavimas	PXT	PPI		PMF		
Darbo našumo ir kokybės didinimas	PXT	PPI				
Darbuotojų motyvacijos ir komunikavimo gerinimas		PPI		PMF		
Konfliktų sprendimas		PPI				
Komandos formavimas ir valdymas		PPI				
Vadovų kompetencijų ugdymas	PXT	PPI	CP360			
Vadovų ugdymo poreikių identifikavimas			CP360			
<b>Pardavimo ir klientų aptarnavimo personalo valdymas</b>						
Pardavimo specialistų interviu ir atranka					PSA	CSP
Pardavimo rezultatų gerinimas		PPI	CP360	PMF	PSA	

Legenda		
PXT	ProfileXT	
PPI	Profiles Performance Indicator	
CP360	CheckPoint360	
PMF	Profiles Managerial Fit	
PSA	Profiles Sales Assessment	
CSP	Customer Service Profile	

# Apie Profiles International

## Mūsų produktai



### ProfileXT™

ProfileXT padeda prognozuoti potencialaus kandidato tinkamumą darbui ir tiksliai suderinti žmogaus asmenines savybes su darbo keliamais reikalavimais, tokiu būdu identifikuoti ir paskirti kiekvieną žmogų į jam tinkamiausias pareigas. ProfileXT - testas asmenybei vertinti, naudojamas ieškant darbuotojo ir jį ugdant, mokant, keičiant jo pareigas, taip pat efektyviam vadovavimui, karjeros planavimui ir pareiginių instrukcijų ruošimui. Produkto privalumas - 10 skirtingų ataskaitų, kurias parengti trunka mažiau nei 1 minutę – individuali ataskaita, ugdymo ataskaita, grafinė santrauka ir t.t.



### Checkpoint360°™ Feedback System

Checkpoint360° grįžtamojo ryšio sistema padeda planuoti ir įgyvendinti profesinio vadovų tobulėjimo programą. Rezultatai leidžia vadovams palyginti savo pačių vertinimą su tuo, kaip juos suvokia aplinkiniai, identifikuoti savo stipriąsias puses ir tiksliai apibrėžti ugdymo sritis.

Informacija, kurią suteikia CheckPoint360° grįžtamojo ryšio sistema, tampa dar vertingesnė, ją apibendrinus "Organizacijos vadovavimo analizėje" (OVA). OVA ataskaita apjungia individualius vadovų vertinimo rezultatus ir aukščiausio lygio vadovams padeda įvertinti, kokia kultūra ir vertybės dominuoja organizacijoje, kiek vidurinės grandies vadovų požiūris sutampa su organizacijos iškeltais tikslais.



### Profiles Performance Indicator™ (PPI)

Tikras vadovėlis vadovams, Profiles Performance Indicator (PPI) vertina pagrindinius darbuotojų elgesio aspektus, kurie lemia verslo sėkmę – tokius kaip lankstumas, iniciatyva ar elgesys streso metu. PPI suteikia informacijos apie darbuotoją, kuri padeda geriau jį suprasti, motyvuoti ir valdyti.

Ataskaitoje vadovui pateikiamos rekomendacijos, kaip valdyti, ugdyti ir motyvuoti darbuotoją, yra vertinga pagalba atskleidžiant ir panaudojant potencialą, kurį kiekvienas žmogus įneša į savo darbą.

**Komandos analizės ataskaita** padeda vadovams spręsti konfliktus komandoje ir sumažinti jų atsiradimo tikimybę, pagerinti bendravimą komandoje, efektyviau vadovauti.