

VADOVAVIMO STRATEGIJOS - PROFESIONALUS VADOVAS

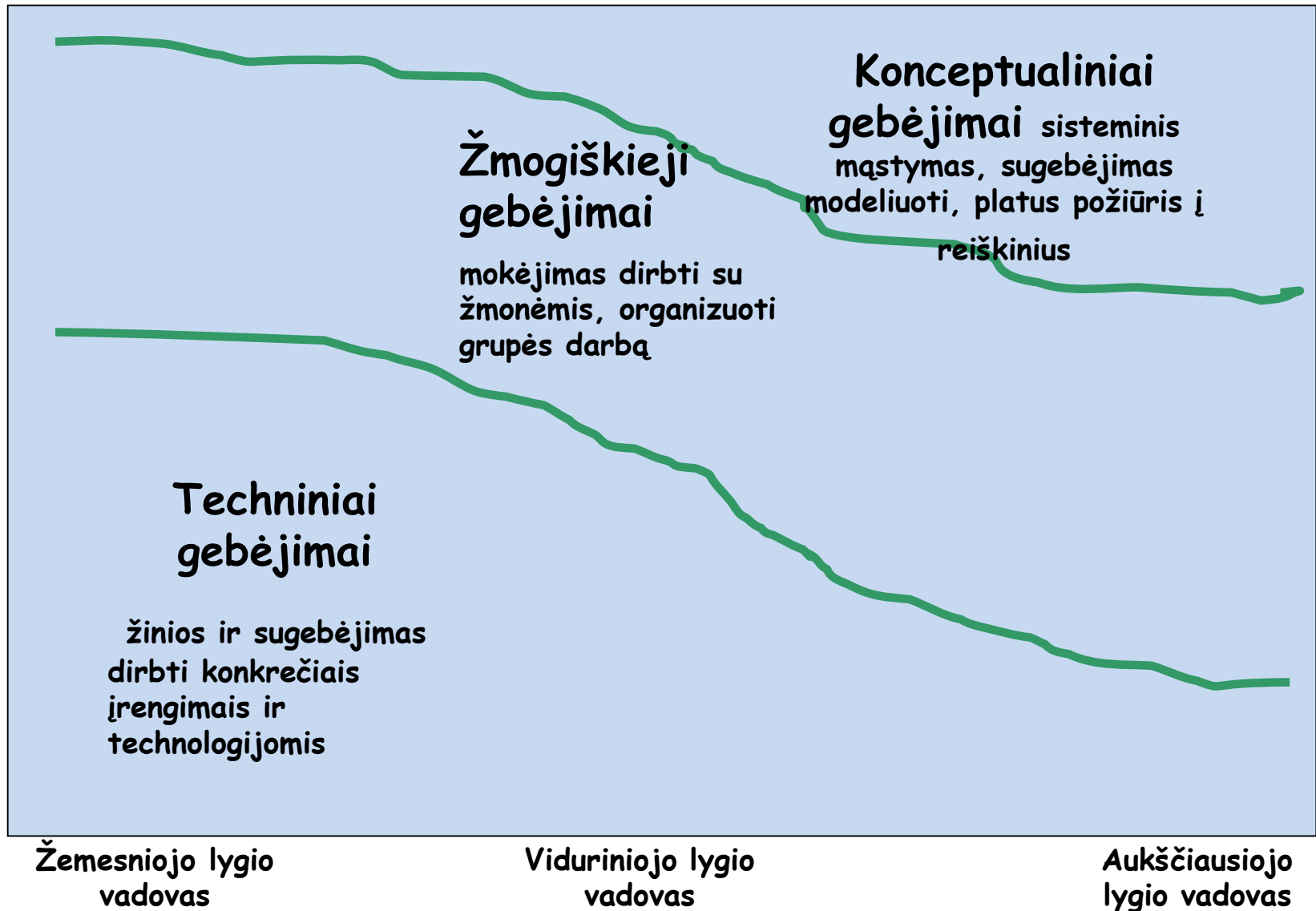
Vadovų vaidmenys

Vadovauti- reiškia organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas.



Vadovavimo gebėjimų pokyčiai skirtinguose valdymo hierarchiniuose lygiuose

(pagal P.Jucevičienę)



Vadovo vaidmenys (pagal H.Mintzberg)

**Tarpasmeninių
santykių
vaidmenys:**
nominalaus vadovo,
lyderio,
bendrautojo

**Informaciniai
vaidmenys:**
stebėtojo,
platintojo,
atstovavimo ir
reprezentavimo.

**Vaidmenys, susiję su
sprendimų priėmimu:**
problemų sprendėjas,
antreprenneris, išteklių
skirstytojas,
derybininkas

Vadovavimo stiliai ir komunikacijos pobūdis

- | | |
|-------------------|----------------------|
| • Autokratinis | įsakymas |
| • Konsultuojantis | įtikinimas |
| • Dalyvaujantis | pokalbis, diskusija |
| • Deleguojantis | užduočių delegavimas |

Vadovavimo stilių charakteristikos

ĮSAKYMAS

Darbuotojų:

KOMPETENCIJA - menka

1. laukia, kol informaciją ir idėjas pateiks vadovas
2. nemoka panaudoti ankstesnės patirties

MOTYVACIJA

3. labai silpna ...gal reikėtų ką padaryti...
4. nenori imtis atsakomybės, neturi noro dirbti, nes

- nesijaučia pasiruošęs,
- mano, kad tai ne jo darbas,
- galvoja, kad vis tiek nieko negali pakeisti

Tinka naudoti, kai:

- Tai laikina
- Momentas kritinis
- Bendravimas neutralus
- Pavaldiniai yra mažai patyrę, nemoka panaudoti ankstesnės patirties
- Kompetencija menka ir laukia, kol informaciją ir idėjas pateiks vadovas

Vadovavimo stilių charakteristikos

ĮTIKINIMAS

Darbuotojų:

KOMPETENCIJA - nelabai žino

1. tikimasi idėjų ir paaiškinimų
2. daug klausimų ...kaip tai padaryti...
3. moka panaudoti savo žinias ir ankstesnę patirtį

MOTYVACIJA

1. pavaldiniai geranoriški
2. domisi kuo gali prisidėti prie rezultatų gerinimo
3. iš dalies prisiima atsakomybę
4. reikalauja pagarbos, paraginimo, pripažinimo.

Tinka naudoti, kai:

- Nuoširdu
- Nemanipuliuojama
- Skatinamas bent minimalus darbuotojų dalyvavimas ir įsitraukimas į problemų sprendimą

Vadovavimo stilių charakteristikos

DALYVAVIMAS

Darbuotojų:

KOMPETENCIJA - moka daryti, vidutinė

1. darbuotojai turi žinias, įgūdžius, idėjų, žino kur kreiptis
2. ne visada mato savo idėjų poveikį, nes nesugeba apibendrinti
3. siekia pasisekimo jam patikėtoje veikloje
4. tobulina darbo metodus ir ieško naujų

MOTYVACIJA

1. VIDUTINĖ - nepasitiki savimi, nenori imtis atsakomybės vienas, reikalinga vadovo parama ir pastovi priežiūra
2. STIPRI - labai pasitiki savimi, kartais pervertina savo galimybes, veiklus, prašo priemonių, atsakomybės...

Tinka naudoti, kai:

- Vadovas turi sąlygas spręsti ir laikosi susitarimų
- Visi dalyvauja sprendimų priėmime
- Klausimais ir patarimais gali padėti darbuotojams

Vadovavimo stilių charakteristikos

DELEGAVIMAS

Darbuotojų:

KOMPETENCIJA - didelė:

1. pavaldinys yra tikras specialistas, turi žinias ir įgūdžius
2. sugeba kritiškai analizuoti ir daryti išvadas
3. sugeba mokyti naujai priimtą darbuotoją
4. pats rūpinasi savo tobulėjimu

MOTYVACIJA - aukšta:

1. aktyvus, domisi darbu, neabejoja savo galimybėmis
2. pats moka save sumotyvuoti ir apdovanoti
3. darbui skiria tiek energijos, kiek būtina jam gerai atlikti

Tinka naudoti, kai:

- vienodai dalijamasi atsakomybe
- vadovas leidžia pavaldiniams klysti ir kaupti patirtį

Vadovų vaidmenų raiška ir reikšmė organizacijos sėkmei

Efektyvaus vadovavimo prielaidos:

- Darbuotojų brandos lygio nustatymas.
- Efektyvaus vadovavimo stiliaus pasirinkimas.

Darbuotojų brandos komponentai:

- Darbinė branda: žinios, darbui reikalingi įgūdžiai, patirtis;
- Psichologinė branda: motyvacija, pasitikėjimas savimi, savigarba, noras ir sugebėjimas prisiimti atsakomybę, savarankiškumas.

Vadovų vaidmenų raiška ir reikšmė organizacijos sėkmei

Brandos lygis	B1	B2	B3	B4
Darbinė branda	Žema	Žema/ Vidutinė	Vidutinė/ Aukšta	Aukšta
Psichologinė branda	Žema/ Entuziastinga	Žema	Vidutinė	Aukšta
Vadovavimo stilius	Nurodymas	Įtikinimas	Dalyvavimas	Delegavimas

Pavaldinių brandumo lygis (1)

1. Dėkingumas už entuziazmą
 2. Konkretūs tikslai.
 3. Darbo atlikimo standartai
 4. Informacija, reikalinga užduoties atlikimui
 5. Nurodymai, ką ir kaip reikia daryti
 6. Prioritetų nustatymas
 7. Riboti įgaliojimai
 8. Darbo atlikimo terminai.
- Vadovas turi būti autoritetas.
 - Svarbus vadovo pasitikėjimas savimi, jis yra pavyzdys kitiems kolektyvo nariams.

Pavaldinių brandumo lygis (2)

1. Aiškūs tikslai
 2. Pagyrimas
 3. Teisė klysti
 4. Paaiškinimas „kodėl“
 5. Galimybė aptarti abejones
 6. Įtraukimas į sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo procesą
 7. Palaikymas ir paskatinimas.
- Šiame etape reikia būti vadovu – mokytoju, vadovu – vyresniu broliu (sese).
 - Kolektyvo nariams norisi palaikymo, kontakto.

Pavaldinių brandumo lygis (3)

1. Palaikymas ir paraginimas
 2. Galimybė išreikšti abejones
 3. Dalyvavimas sprendimo priėmimo procese
 4. Pasitikėjimas savo jėgomis
 5. Noras būti išklausytam (-a)
 6. Paskatinimas ir pagyrimas
 7. Įdomi užduotis
 8. Galimybė kurti veiksmų planą savarankiškai.
- Vadovas turi būti klasikiniu „vadovu“ — supratingu, bet kontroliuojančiu, deleguoti darbus, bet tikrinti rezultatus.
 - Tai „aukso vidurio“ metodas, taigi vadovas turi pasikliauti savo išmintimi.

Pavaldinių brandumo lygis (4)

1. Uždaviniai sunkūs ir įvairūs
 2. Dirbama autonomiškai
 3. Įgaliojimai spręsti problemas ir priimti sprendimus
 4. Pripažinimas
 5. Pasitikėjimas.
- Vadovas pirmiausia yra kolega.
 - Kolektyvo nariai turi suprasti, kad jie tobulėja tiek profesine, tiek psichologine prasme.
 - Šis vadovavimo stilius tinka tik komandoms, pasižyminčioms aukštu atsakomybės lygiu, kitose komandose gali atsirasti anarchijos ir chaoso.

5 esminės vadovo klaidos

- Kompetencijos kėlimas - ne prioritetas
- Nesugebėjimas išgirsti ir suprasti ko nori darbuotojai
- Visada pusiau tuščia stiklinė
- Per daug dėmesio elektroniniui paštui
- Per daug draugiškas vs per daug griežtas

5 svarbios taisyklės

- Maksimalus aiškumas
- Aiški vizija
- Aiškūs tikslai
- Aiškios atsakomybės
- Aiški komunikacija

Asmenybės grupėje

Kodėl vienos grupės dirba sėkmingai, o kitos nuolat konfliktuoja?

Darbuotojus galima suskirstyti į tipus:

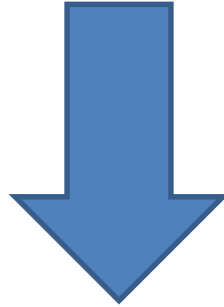
- a) Orientuotas į užduotį.***
- b) Orientuotas į save.***
- c) Orientuotas į tarpusavio santykius.***



Pagrindinės tipų savybės

- Orientuoti į užduotį asmenys save laiko savarankiškais, išradingais, abejingais, susikaupusiais, agresyviais, konkuruojančiais ir nepriklausomais.
- Orientuoti į save asmenys save laiko nesugyvenamais, dogmatiškais, agresyviais, konkuruojančiais, susikaupusiais ir pavydžiais.
- Orientuoti į tarpusavio santykius asmenys save laiko neagresyviais, turinčiais nedidelius karjeros siekimo poreikius, atidžiais ir naudingais.

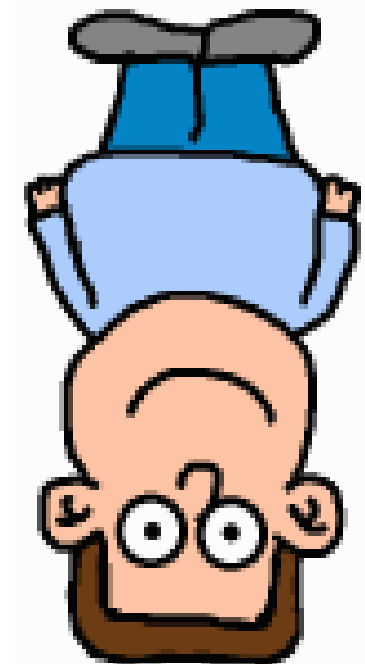
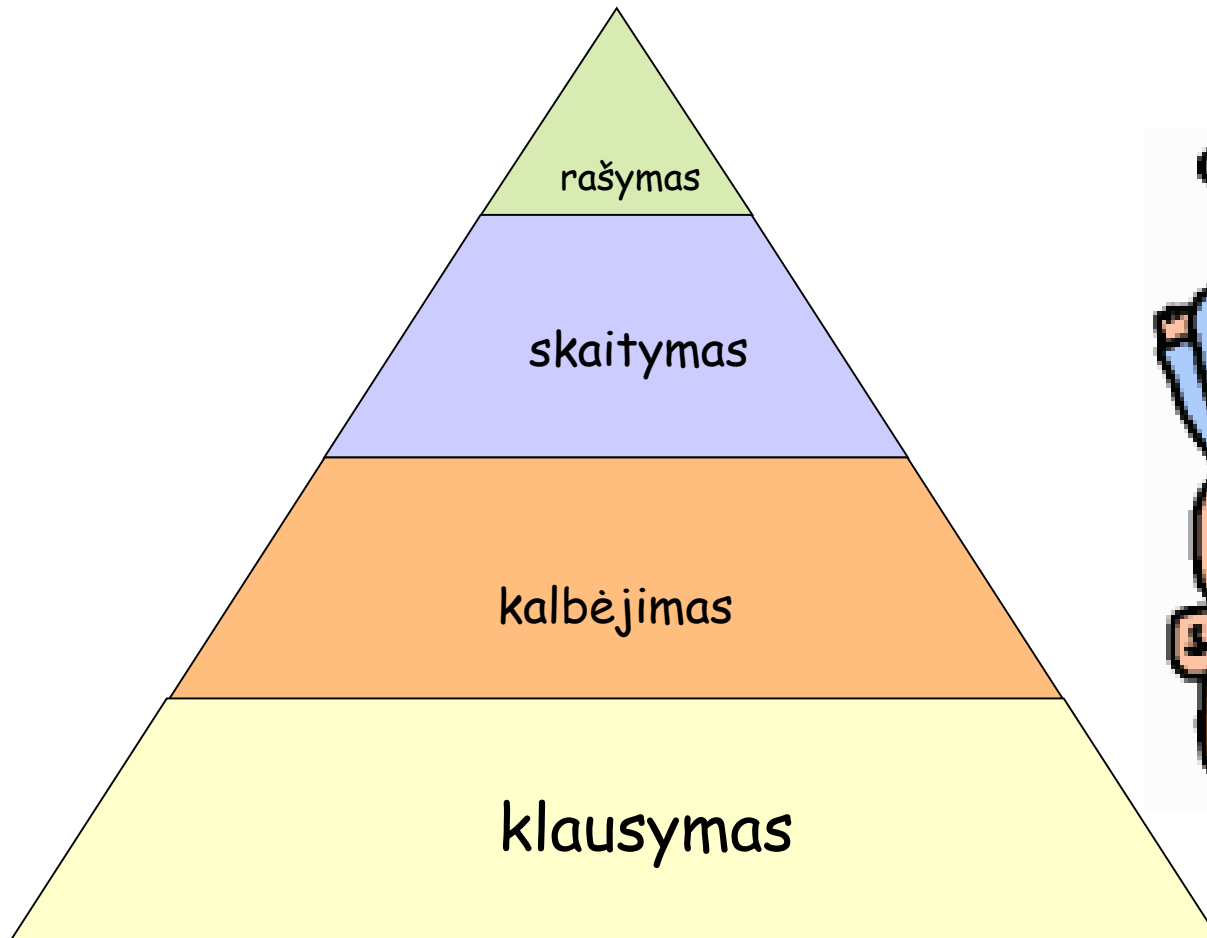
Vadovavimas visada yra bendravimas



Vadovai įvairaus pobūdžio bendravimui skiria 80-90 proc. savo darbo laiko.

Vadovu tampama tik išmokus bendrauti su pavaldiniais, priešingu atveju vadovas – tik varovas.

Kodėl aukštyn kojom?



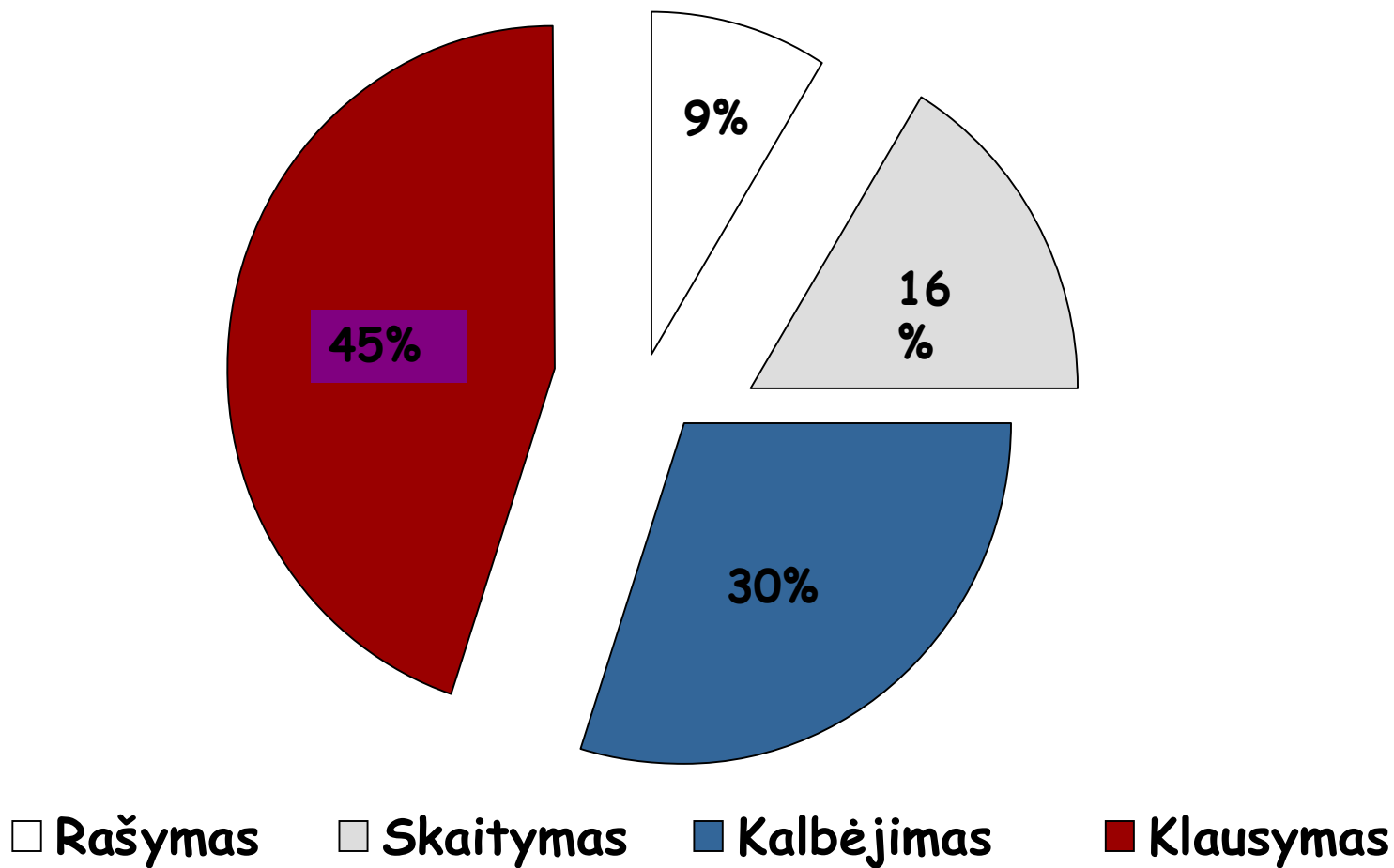
Tinkamai suformuluoti žinių padeda atsakymai į šiuos klausimus:

- Ar man pačiam aišku, ką turiu pasakyti?
- Ar aiškus minties kontekstas?
- Ar nepradedu "nuo Adomo ir Ievos"?
- Ar informacija neviršija žmogaus suvokimo limitų?
- Kaip AŠ išgirsčiau šią žinią, jei būčiau GAVĖJAS (empatija)?

Kaip kalbėti, kad jus suprastų?

- Priderinkite kalbos greitį ir garsumą prie pašnekovo;
- Venkite dviprasmiškų žodžių;
- Venkite žargono, specialių profesinių terminų;
- Struktūrizuokite pateikiamą informaciją;
- Venkite "NE" ir emociškai sunkių žodžių (trukdyti, problema ir pan.,)
- Aiškiai akcentuokite tai, kas svarbiausia.
-

Bendravimo komponentai





Komunikavimo kliūtys



Organizacinės

- Organizacijos struktūra
- Informacinis perkrovimas
- Pranešimo sudėtingumas
- Pranešimų konkurencija
- Statuso santykiai
- Pasitikėjimo stoka
- Netinkamo komunikacijos kanalo pasirinkimas
- Fizinės kliūtys

Individualios

- Informacijos skirtingas interpretavimas
- Kalbėjimo ir klausymo įgūdžių stoka
- Pašnekovų emocinė reakcija
- Bendravimo įgūdžių stoka
- Verbalinės ir neverbalinės informacijos neatitikimas
- Tarpkultūriniai skirtumai
- Socialinė padėtis

Komunikacija ir vadovas

Tyrimų išvados

- Kuo geriau bendrauja vadovai, tuo labiau darbuotojai patenkinti visais darbo aspektais
- 55% vadovų mano, kad gerai komunikuoja su darbuotojais, tačiau tokiam teiginiui pritaria tik 35% darbuotojų
- Tik pusė darbuotojų tiki tuo, ką jiems sako organizacija. Ilgesnį stažą turintys darbuotojai linkę labiau nepasitikėti kompanijos komunikacija

Trikdžiai perduodant informaciją pavaldiniams

- Konteksto neatskleidimas
- Informacijos perteklius
- Netinkamas žinios siuntimo kanalo parinkimas
- Išankstinė nuostata
- Psichologinis atstumas

Trikdžiai perduodant informaciją vadovams

- Informacijos filtravimas ir iškraipymas
- Žinios siuntėjo ir gavėjo skirtinga padėtis geografinė prasme.
- Horizontaliosios, vykstančios tarp to paties lygmens darbuotojų, komunikacijos trikdžiai:
- Tarpusavio konkurencija
- Darbuotojų specializacija
- Per didelis darbuotojų užimtumas
- Motyvacijos stygius
- Nekokybiška komunikacija

Motyvacija ir delegavimas

Motyvacija – tai poreikis arba vidinė paskata, skatinantys veikti siekiant tam tikro tikslo.

- **Vidinė motyvacija** – tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos.
- **Išorinė motyvacija** – tai siekis išorinio atlygio arba noras išvengti bausmės.

Motyvacimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas, t.y. priemonės ir metodai, kuriais skatinamas žmogaus aktyvumas.

**Vadovo užduotis – suformuluoti
ir suderinti individo, grupės ir
organizacijos tikslus**

Darbuotojų veiklos organizavimas

„7K“ TAISYKLĖ:

- **KAS** turi vykdyti užduotį?
- **KOKS** užduoties tikslas?
- **KOKS** užduoties turinys?
- **KAIP** turi būti užduotis išspręsta?
- **KADA** turi būti išspręsta užduotis?
- **KUR** turi būti sprendžiama užduotis?
- **KOKIOMIS** darbo priemonėmis, metodais reikia naudotis?

Darbuotojo pasirinkimas: į ką atsižvelgti?

- Darbuotojo darbo krūvis
- Darbuotojo įgūdžiai
- Jo savarankiško darbo patirtis
- Darbuotojo asmeninės savybės:
 - Pasirengimas prisiimti atsakomybę
 - Susidomėjimas problema
 - Kūrybiškumas, iniciatyvumas
 - Sugebėjimas ir noras dalintis informacija

Delegavimo klaidos

- netiksliai suformuluojama užduotis
- nepaaiškinamas užduoties atlikimo tikslas ir prasmė
- nepaaiškinami delegavimo tikslai, jo nauda darbuotojui ir organizacijai
- pasirenkamas įgalinimo lygis, neatitinkantis darbuotojo kompetencijos lygio ir užduoties sudėtingumo
- primygtinai primetamas užduoties įvykdymo metodas
- priskiriama atsakomybė už rezultatus, bet neleidiama savarankiškai spręsti
- suteikiami įgaliojimai savarankiškai spręsti, bet nepriskiriama atsakomybė
- kontroliuojamas tik galutinis rezultatas ir nesidomi pačia užduoties atlikimo eiga
- iškilus pirmiesiems sunkumams, įgaliojimai pernelyg greitai susigražinami atgal

Konstruktyvi kritika skirta:

- sumažinti pasipriešinimą kritikai;
- aktyviai įtraukti pavaldinį į kritikos procesą;
- įtikinti pavaldinį, kad jo darbas yra svarbus ir gerbtinas;
- veiksmingai keisti pavaldinio darbo įpročius ar nuostatas.

Destruktyviai kritikuojantis vadovas:

- Mano, kad pavaldiniai geriausiai dirba, kai jaučiasi nesaugūs dėl savo darbo ("jie turi nuolat jausti, kad yra daugybė žmonių, galinčių geriau atlikti jų darbą).
- Griežtai kontroliuoja savo pavaldinių veiksmus, nes jie "negali patys pasirinkti užduočių atlikimo būdų".
- Naudoja kritiką norėdamas atkalbėti pavaldinius nuo naujų idėjų, yra įsitikinęs, kad pavaldiniams reikia griežtai pasakyti, ką ir kaip daryti.
- Tikisi, kad problemos laikui bėgant išnyks. Naudoja kritiką konfliktui užgniaužti, o ne jam išspręsti

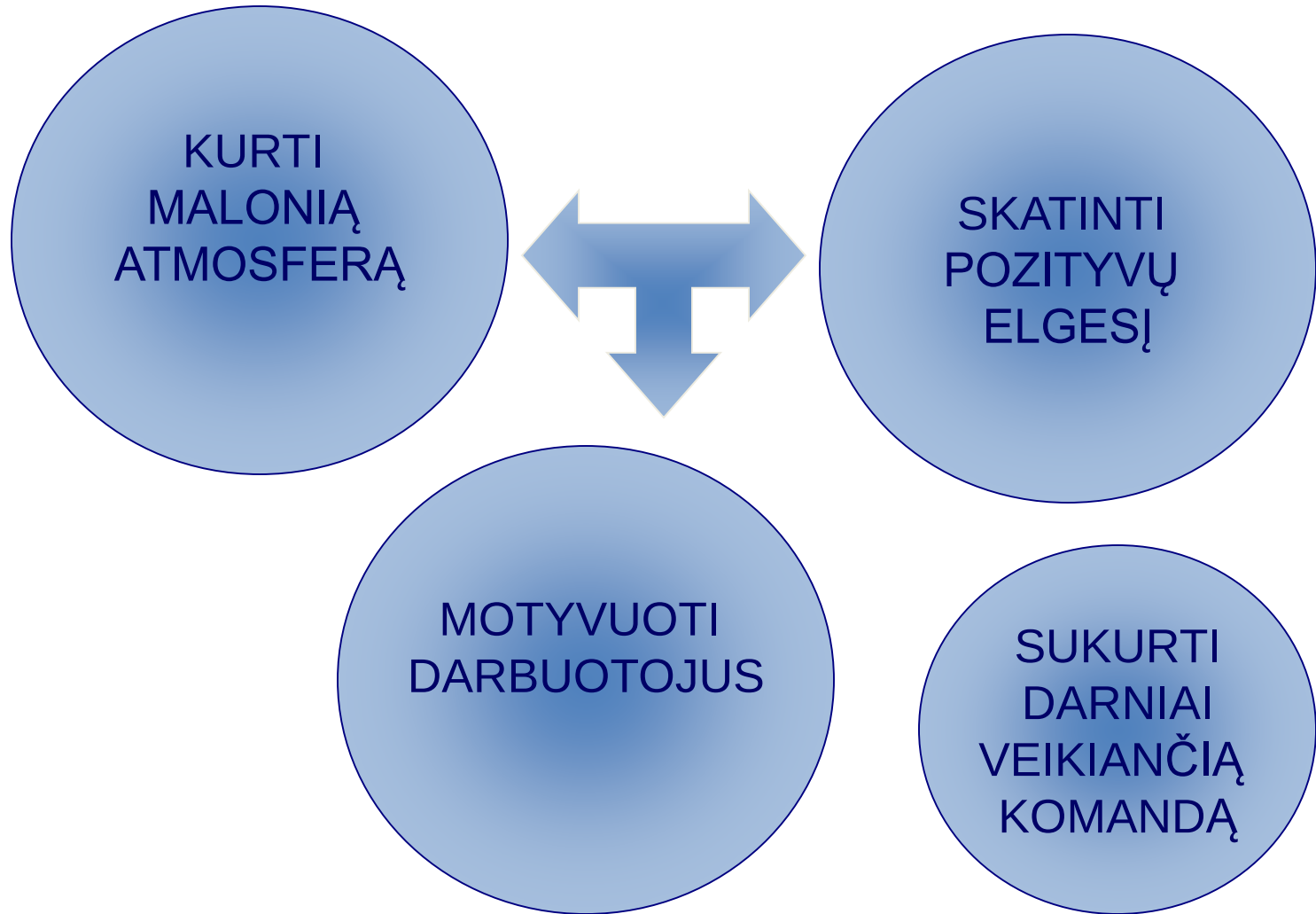
Konstruktyviai kritikuojantis vadovas:

- Tiki kad pavaldiniai geriausiai dirba tada, kai aktyviai įsitraukia į darbą, siekia savo ir bendrų organizacijos tikslų.
- Skatina pavaldinius suprasti savo tikslus ir jų siekti.
- Naudoja kritiką, norėdamas paskatinti savarankišką mąstymą, novatoriškumą ir pagerinti darbo kokybę.
- Naudoja kritiką kaip konfliktų sprendimo priemonę.

Efektyvi kritika

- Svarbiausia - pozityvi nuostata
- Apibūdinkite netinkamą elgesį, kalbėkite faktų kalba.
- Apibūdindami elgesį rūpestingai parinkite žodžius, nekritikuokite asmenybės.
- Venkite apibendrinimų "Tu visada...", "Tu niekada...".
- Kalbėkite asmeniškai, - naudokite "aš" teiginius.
- Pasakykite, kokio elgesio tikėtumėtės, koks elgesys būtų priimtinas.
- Būkite tvirtas.

Motyvuojantis klimatas organizacijoje



Motyvuojantis klimatas

- tai tokia atmosfera, kai žmonės dirba sunkiai ir produktyviai, nes to nori.

1. **Aiškiai išdėstykite organizacijos tikslus** ir nukreipkite visų organizacijos darbuotojų pastangas, energiją ir siekius link šių tikslų ir uždavinių.
2. Parinkite **tinkamus žmones** kiekvienai pareigybei. Tai reiškia, kad atrankai turite naudoti įrankius, kurie užtikrintų atrankos patikimumą (specialius testus, interviu, užduotis).

Motyvuojantis klimatas (2)

3. **Apibrėžkite funkcijas (pareigybines instrukcijas)** ir reikalavimus. Įsitikinkite, kad kiekvienas darbuotojas apie savo darbą žino atsakymus į klausimus : kas, kur, kada, ką, kaip ir kodėl.
4. **Įveskite atsiskaitymą už darbo rezultatus ir pateikite grįžtamąjį** ryšį apie tai.
5. **Nuolat vertinkite** kiekvieno padalinio, darbo ir darbuotojo indėlį pagal tai, kiek jie prisideda siekiant organizacijos tikslų.

Motyvuojantis klimatas (3)

6. **Demonstruokite** ir laikykitės požiūrio, kad geras vadovavimas yra žmonių ugdymas, o ne nurodinėjimas.
7. Vadovaujančius darbuotojus **mokykite**, kaip planuoti, organizuoti, pateikti nurodymus, koordinuoti ir kontroliuoti.

Motyvuojantis klimatas (4)

8. Motyvuokite darbuotojus-

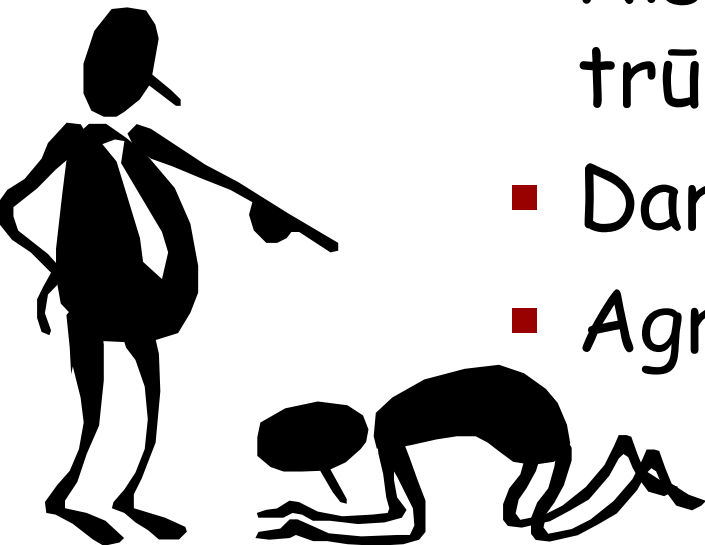
- patenkindami jų poreikius;
- tikėdamiesi gerų rezultatų;
- demonstruodami teigiamą santykį;
- remdamiesi jų stipriomis pusėmis.

9. Padėkite suprasti, kad darbas gali būti maloni ir teikianti pasitenkinimą gyvenimo dalis.



Demotyvuojantis vadovo elgesys

- Atsisakymas deleguoti
- Nenuoseklumas
- Nesugebėjimas/nenoras pagirti
- Aiškių tikslų ir nurodymų trūkumas
- Darbuotojų neinformavimas
- Agresyvumas ir bloga nuotaika



Motyvacinio principai

Metodai motyvuojant darbuotojus

1. Apdovanojimai
2. Darbas kaip iššūkis
3. Nuolatinis atlygio didėjimas už nuopelnus
4. Apdovanojimas už konkrečius pasiekimus
5. Atlygio didėjimas, priklausomai nuo įgūdžių
6. Pripažinimas
7. Darbo reorganizavimas
8. Įgalinimas
9. Tikslų nustatymo metodas
10. Teigiamas pastiprinimas
11. Mokymasis visą gyvenimą

Motyvacimo principai

- Atlygis turi būti proporcingas žmogaus įdėtoms pastangoms, teisingas ir bešališkas.
- Apdovanojimas turi būti vertingas darbuotojui.
- Skirtingiems žmonėms - tinka skirtingi motyvavimo būdai, bet kiekvienas būdas turi teikti energijos ir nukreipti, t. y. motyvuoti, elgesį.
- Motyvuoti tokį elgesį, kurį norima paskatinti.
- Darbo atlikimą reikia susieti su apdovanojimu.
- Kartu su darbuotojais nustatyti aiškius tikslus, užduotis, reikalavimus, kuriuos reikia įvykdyti norint gauti atlygį.

Asmeniniai, komandos, organizacijos poreikiai ir tikslai

Tikslas – tai būsimoji situacija, kurios nori pakankamai kolektyvo narių, kad motyvuotų kolektyvą dirbti drauge šių tikslų siekiant.

Individualūs ir kolektyvo tikslai

- Kolektyvo tikslai turi būti susiję su individualiaisiais kolektyvo narių tikslais.
- Kolektyvo nariai paprastai stengiasi pasiekti ir individualių, ir kolektyvo tikslų.
- Nuo to, kiek susiję individualūs ir kolektyvo tikslai, ir nuo to, kaip sekasi jų siekti, priklauso visos organizacijos sėkmė.

Apie tikslų vaidmenį:

- Pagal tai, kaip pasiekiami tikslai, vertinama kolektyvo sėkmė.
- Aiškūs tikslai ir kolektyvo narių žinojimas, ką jie turi daryti, šių tikslų siekiant, padeda greitai ir efektyviai išspręsti neišvengiamai kolektyve kylančius konfliktus.
- Tikslas nukreipia ir motyvuoja kolektyvą.

Kolektyvo, kuris neturi tikslų požymiai

- Kolektyve tvyro įtampa. Ryški konkurencija. Visa, kas svarbu – individualūs pasiekimai.
- Ryškūs polinkis į klaidas – trūksta geranoriškumo, visi laksto su savo reikalais, stringa ir vėl pradeda iš naujo.
- Nėra bendradarbiavimo. Padėti kitam reiškia, kad jis gali aplenkti. Kolegos yra priešai. Vadovai turi numylėtinius. Tik klasta, gudrumas gali padėti įveikti sistemą ir aplenkti kitus.

Kolektyvo, turinčio tikslus, požymiai

- Atsipalaidavimas, nėra baimės. Kiekvienas žino, kas turi vykti.
- Teisingumo jausmas – žinau, ko iš manęs tikimasi ir tampa vis geresniu savo reikalo žinovu, gaudamas iš to vis daugiau pasitenkinimo.
- Ryškus geranoriškas bendradarbiavimas – mes visi priklausomi nuo kitų darbuotojų, siekiant bendrų tikslų.
- Aukštas pasitikėjimo lygis – jeigu kiekvienas atliks, kas priklauso nuo jo, išlošim visi.

NEGALITE PADARYTI TAIP, KAD DARBUOTOJAI
ELGTŲSI POZITYVIAI - GALITE TIK SUDARYTI
PALANKIAS SĄLYGAS.

PRINCIPAI:

KITŲ MOTYVAVIMAS
PRASIDEDA NUO SAVĖS

...

... NES IR
VERKŠLENIMAS, IR
ENTUZIAZMAS -
UŽKREČIAM.

**Ačiū už Jūsų
ištvermę ir darbą!**

Jeigu galvoji, kad tau pasiseks, arba
jei galvoji, kad tau nepasiseks...

... Abiem atvejais esi teišus!

jaselskiene.agne@gmail.com