

20 Vadyba

Iš tarnybos į...

Vidas Rudokas, dirbęs teisininku advokatų kontoroje „Šarka, Sabaliauskas, Jankauskas“, perėjo į advokatų kontorą „Sorainen“ ir tapo vyresnioju teisininku.

Audrius Ribskis, buvęs UAB „Kims Snacks“ generalinis direktorius, nuo šiol vadovauja AB Rytų skirstomųjų tinklų Projektų valdymo skyriui.

Saulius Alditas, AB banko DnB NORD valdybos narys ir prezidento pavaduotojas, atsistatydino iš užimamų pareigų. Atsistatydinimo priežasčių bankas nekomentuoja. Taip pat kol kas nepranešama, kas pakeis pasitraukusį valdybos narį.



Baigėsi **VIRGILIJUS VALANČIUS**, Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo pirmininko,

kadencija. Kol bus paskirtas naujas pirmininkas, jo pareigas laikinai eina pirmininko pavaduotojas **Ričardas Piličiauskas**.



VIKTORIJA VASILIAUSKAITĖ, AB „Lietuvos draudimas“ vidaus auditorė, išvyksta dirbti į Dubajų, Jungtinius Arabų Emyratų.



Ledus gaminančios AB „Premia KPC“ generalinio direktoriaus postą metų pabaigoje palieka **ARŪNAS KONTAUTAS**. Ponas Kontautas vadovaus įmonei iki metų pabaigos, kol bus paskirtas kitas vadovas. Direktoriaus ir akcininkų keliai išsiskiria abipusiu šalių susitarimu.

Personalo valdymas

Kad svetur būtų kaip namie

RŪTA STURONAITĖ
ruta.sturonaite@verslozinios.lt

Ne vienas užsienietis stažuotis ar į komandiruotę išsiųstas darbuotojas grįžta į gimtinę neatlikęs užduočių, rodo tyrimai. Pasak specialistų, rezultatai būtų geresni, jei prieš siunčiant darbuotoją į svečią šalį jis būtų parngiamas naujai aplinkai.

Statistika skelbia, kad dirbti svetimose šalyse nelengva daugeliui.

„Pasaulinė praktika rodo, jog maždaug 47% intelektualaus darbo atstovų, išvykusių į kitas šalis, grįžta į gimtinę neatlikę užduočių. Viena pagrindinių priežasčių yra ne profesinės, o tarpkultūrinės kompetencijos trūkumas“, – sako Kristina Kovaitė, verslo konsultacijų UAB „Projekona“ direktorė.

Anot jos, Lietuvos statistika šiuo atžvilgiu beveik nesiskiria.

Nuostoliai garantuoti

Pirmiausia nesklaidumus kelia kultūrinis šokas, nes dar yra nemažai lietuvių, neturinčių pakankamai įgūdžių dirbti svetimose kultūroje.

„Tai pasireiškia arba pernelyg agresyviu dominavimu, arba „užsidarymu“ savo teritorijoje“, – pasakmes aiškina p. Kovaitė.

Pasitaiko, kad įmonė netinkamai parenka darbuotoją. Pasaulinių tyrimų duomenimis, per 20% apklaustųjų sako, kad rasti tinkamą užsienio darbuotoją yra pati sudėtingiausia užduotis. Tačiau skaudžiausia tai, jog nesėkmės atveju nukenčia ir darbuotojas, ir į komandiruotę siųstas žmogus. Statistika skelbia, kad maždaug per pusmetį darbą pakeičia apie 40% grįžusiųjų iš nesėkmingos komandiruotės užsienyje.

VŽ info

Kas svarbu siunčiant darbuotoją į užsienį

- ▶ Tinkamai parinkti darbuotoją
- ▶ Supažindinti su būsimomis užduotimis
- ▶ Pasistengti, kad žmogus kuo daugiau sužinotų apie kitą kultūrą, visuomenės struktūrą, sprendimų priėmimo mechanizmą, biurokratinę taisyklę, įpročius, požiūrį į laiką, terminus, asmeninę atsakomybę, hierarchiją
- ▶ Įsitikinti, kad darbuotojui nekils kalbos problemų
- ▶ Nuolat palaikyti ryšį su jau išvykusiu darbuotoju

ŠALTINIS: UAB „PROJEKONA“, VILNIAUS UNIVERSITETAS



KRISTINA KOVAITĖ, UAB „Projekona“ direktorė: „Pasaulinė praktika rodo, kad maždaug 47% intelektualaus darbo atstovų, išvykusių į kitas šalis, grįžta į gimtinę neatlikę užduočių. Viena pagrindinių priežasčių yra ne profesinės, o tarpkultūrinės kompetencijos trūkumas.“ INGOS JUODYTĖS NUOTR.

„Jei įmonei labai svarbūs rezultatai, galimas atvejis, kad tikslo nepasiekusį darbuotoją tiesiog atleis. Tokių atvejų tikrai pasitaiko“, – tvirtina p. Kovaitė.

Išvykimu nesibaigia

Anot Dalios Bagdžiūnienės, Vilniaus universiteto Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedros docentės, pirmiausia darbuotojui privalu suteikti visą reikalingą informaciją apie šalį bei verslo aplinką.

„Tarkime, išvykusiam į ilgą komandiruotę darbuotojui būtina suteikti socialinę paramą, t. y. palaikyti su juo nuolatinį ryšį, spręsti kilusias problemas. Po 2–3 mėnesių žmogus pasiženda artimos aplinkos, todėl jam reikia palaikymo“, – pataria p. Bagdžiūnienė.

Anot specialistų, kad žmogus lengvai įsilietų į aplinką svečioje šalyje, kartais užtenka ir smulkmenų.

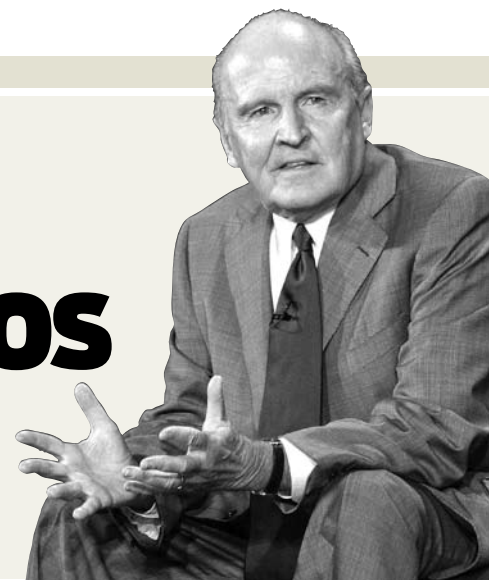
„Svarbiausia – išmokyti šypsojimą be jokios priežasties. Nepatikėsite, bet aš pati dažnai girdžiu, kad lietuviai yra nepatikimi. Kodėl? Nes nesišypso matyt, turi ką slėpti“, – juokiasi p. Kovaitė.

Daugiau...

mano KARJERA.lt

VŽ išvalgos Pokalbiai su Džeku Velšu

Trys naujų vadovų klaidos



Išrinktasis prezidentas Barakas Obama (Barack Obama) netrukus taps galingiausios laisvojo pasaulio šalies lyderiu. Tačiau dabar jis susidūrė su iššūkiu, kuris tenka kiekvienam naujam vadovui. Svarbiausia jo užduotis – suburti tinkamą komandą atsiribojant nuo bet kokios įtakos.

KAIP IR VISI VADOVAI, OBAMA NETRUKS PAJUSTI, kaip greitai ir lengvai šis procesas gali nuvažiuoti ne tais bėgiais. Ilgamečiai sąjungininkai žais savus žaidimus. Galingos jėgos užkirs kelią kai kuriems kandidatams. Laikas spaus. O vieną dieną apsidairęs pamatys, jog artimiausiu bendražygiai visiškai nėra ta geriausia komanda, kurios taip troško, o tiesiog kompromisų rezultatas.

TAD KĄ GALI PADARYTI LYDERIS, BURDAMAS STIPRIAUSIĄ KOMANDĄ? Ar veikiau, jeigu komandos formavimo procesas pilnas kliūčių, ko turi vengti lyderis, ieškodamas bendražygių?

PIRMA KLAIDA: IŠ KARTO ATLYGINAMA LOJALIESIEMS. Oi, kaip gali vilioti toks pasirinkimas. Nesvarbu, kiek laiko kopėte į viršūnę, bet kai ją pasiekėte, iš karto užplūdo jausmas, jog turėtumėte paremti tuos, kurie jus rėmė anksčiau. Pažįstame generalinį direktorių, kuris ilgametei žmogiškių išteklių vadovei patikėjo bendrovės IT departamento vairą. Žmogus buvo toks dėkingas už ilgametį palaikymą, kad nebe-

matė, jog ji ne kažin kiek išmano technologijas. Tai tiesiausias kelias į vidutinius rezultatus, gal net į žlugimą. Ir ne todėl, jog lojaliesiems stinga kvalifikacijos, tiesiog dažnai jie nėra geriausi kandidatai į tam tikras pozicijas. Aukščiausiose pareigose būtinas itin aštrus protas, neblėstanti energija ir sugebėjimas motyvuoti. Jeigu lojalusis nepasizymi šiomis savybėmis, jis visada liks vidutiniškesnis geriausiose pareigose, o tai yra rimta problema dėl vienos priežasties: vadovai vidutiniškai samdo tokius pat arba dar silpnesnius pavaldinius, o tai reiškia, kad stumia žemyn visą organizaciją.

ANTRA KLAIDA: PASAMDOMI ŽMONĖS, KURIEMS TIESIOG REIKIA DARBO ARBA BESIVAİKANTIEJI PRESTIŽO (NORS GARSIAI TO NEPASAKO).

Kas gali patraukti labiau už kandidatą, kuris žvelgia jums į akis ir dėsto trokštą tapti jūsų partneriu. „Nuostabu, – galvojate – mudviejų vizijos sutampa.“ Gal ir taip. Bet kyla pavojus, jeigu kandidatas turi ir kitų motyvų, tarkime, visomis išgalėmis stengiasi išjudinti

ti įstrigusią karjerą arba slepia profesines nesėkmes. Tokius žmones galima pavadinti „nepriklausomais“ direktoriais – dažnai jie yra etikos ir finansų dėstytojai, tokius skubiai susikvietė daugelis valdybų, kai buvo priimtas „Sarbanes-Oxley“ akto. Jie tiesiog susižeria vadovams priklausantis išmokas, bet neteko girdėti, kad tartų tvirtesnį žodį. Kam kęsti ranką, kuri tave maitina? Obama turėtų nepadarinti tokios klaidos. Pavyzdžiui, Ramas Emanuelis (Rahm Emanuel) – kaip administracijos vadovas. Emanuelis kritikuojamas už tai, kad yra demokratų šalininkas. Tačiau jis sumanus, energingas, atviras ir svarbiausia – nebijos paprieštarauti savo bosui, nes jo laukia daug gerai mokamų, prestižinių darbų.

TREČIA KLAIDA: SAMDYTI TUOS, KURIE MOKA GESINTI „GAISRUS“.

Beveik kiekvienas naujas vadovas paveldi degančių problemų, tad nieko keista, jog jis čia pat dairosi žmogaus, galinčio jas išspręsti. Taip ir turi būti. Tačiau naujas vadovas turi žvelgti plačiau ir įvertinti ilgalaikius prioritetus.

Klauskite Džeko ir Sjuzi

VŽ

VELŠŲ TIKSLAS – kalbėti su žmonėmis, dirbančiais bet kurioje organizacijos lygmeniu didelėse ar mažose bendrovėse. Jų auditorijoje nėra takoskyros tarp studijuojančiųjų verslo administravimą (MBA), projektų vadybininkų ar verslo savininkų. Jie pasirengę padėti visiems, kurie dega aistra pasiekti tikslą, noru nugalėti. Papasakoti, kokius sunkumus ir iššūkius tenka įveikti darbe, klausiti patarimo galite ir jūs. Velšai jums atsakys būsimose skiltyse. Klausimus, nurodydami savo vardą, profesiją ir miestą, prašome siųsti e. paštu **WELCH@VERSLOZINIOS.LT**.

„SARBANES-OXLEY ACT“ YRA 2002 M. PRIIMTAS JAV ĮSTATYMAS, KURIUO SIETA APSAUGOTI AKCININKUS. IŠ ESMĖS JUO NUMATOMA, KAS TURI SUDARYTI TAM TIKRŲ ĮMONIŲ VALDYBAS, KOKIE REIKALAVIMAI KELIAMI VADOVAMS IR PAN.

©2008 JACK AND SUZY WELCH (DISTRIBUTED BY THE NEW YORK TIMES SYNDICATE)

Motyvavimas Gelbsti ne tik pinigai

Blogų darbuotojų nebūna

ASTA ŠERĖNAITĖ
asta.serenaitė@verslozinios.lt

Sąnaudų mažinimu susirūpinę vadovai vargiai spėja skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai. Personalo specialistai perspėja, kad norint išsilaikyti ir dirbti efektyviai, skatinti darbuotojus yra gyvybiškai svarbu.

Pasak Aušros Delonaitės, konsultacijų ir mokymų įmonės „Prime People“ vadovės, darbuotojų skatinimas lieka viena iš svarbiausių užduočių. Tik motyvacijos tikslas pasikeitė: anksčiau taip tikėtasi pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, dabar motyvacija būtina, kad žmonės susitelktų į užduotis.

Ne per pinigus

„Įmonės persvarsto motyvacijos priemones, stengiasi taupyti

mokymų sąskaita, peržiūri gerovės paketus. Tačiau net ir mažinant sąnaudas motyvuoti būtina, kad ir ne pinigais“, – teigia specialistė.

Anot profesionalų, yra keli dalykai, labiausiai trukdantys žmonėms susitelkti darbui. Taigi jų pirmiausia ir reikia vengti.

„Žmonės gniuždo nežinia. Kiekvienas jaudinasi ir nori žinoti, ką planuoja darbuotojai. Įmonių vadovai turi itin susirūpinti vidine komunikacija, nes ji darbuotojams gyvybiškai svarbi“, – tikina p. Delonaitė.

Darbą dažnai apsunkina ir nedėmesingas vadovų elgesys: nuomonės nepaisymas, iniciatyvos ignoravimas.

„Kalbant su darbuotojais pastebėjau, kad juos itin neigiamai veikia, kai kalbama pa-

Internautų komentarai

„Jei jūsų įmoneje kažkas nevažiuoja, žiūrėkit į vidurines grandies ir aukštesnius vadovus. Labai dažnai žmonės nežino savo atsakomybės ribų, nesupranta, kuo jų darbas yra svarbus ir kokią naudą jie duoda įmonei. Rodykit saldinius kiek norit, bet jei neaišku, už ką tą saldinių duoda, tai kam stengtis. Motyvuoti žmones galima

įvairiausiais būdais, nebūtinai pinigais ar tortais, ko vis dar nelabai supranta tradiciniai lietuviški vadovai. VADOVAS

„Žinoma, reikia aukso verdirio. Ne visi darbuotojai geri. Vadovo talentas – atskirti pelus nuo grūdų. Ir tada jau protingas vadovas gerus darbuotojus mokės vertinti, jei jis protingas. AKSIOMA (KALBA NETAISYTA)

lojalumą svajoti neverta.

„Tikiu, kad nėra blogų mokiūnių, yra tik blogi mokytojai, t. y. nesugebantys uždegti ir įkvėpti meilės savo dalykui. Beveik tą patį būtų galima pasakyti ir apie personalo vadybą: „Nėra blogų darbuotojų, yra tik blogi vadovai“, – atkreipia dėmesį specialistė.