

IŽANGA

AR JAUČIATĖS VERTINAMI savo bendradarbių?

Jei taip, tikriausiai į darbą kasdien einate su malonumu. Tačiau jei vertinami nesijaučiate, gali būti, kad darbas jums tiesiog yra priemonė, padedanti ant stalo kasdien turėti duonos. Visi tikimės gauti atlygį už atliekamą darbą. Taip, visi norėtume uždirbti daugiau pinigų. Bet pats svarbiausias pasitenkinimo darbu veiksnys yra ne mūsų gaunamo atlyginimo dydis, o tai, ar už savo darbą esame vertinami. Naujas „Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos“ tyrimas rodo, kad norint išlaikyti gerus darbuotojus svarbiausia yra jų pripažinimas ir sudominimas. O remiantis JAV darbo departamento atliktu tyrimu, 64 proc. iš darbo išėinančių amerikiečių tai daro dėl to, kad nesijaučia vertinami.¹

Tai galioja įvairiausių lygių vadovams, nuo generalinių direktorių iki namų tvarkytojų. Giliai visų žmonių viduje slypi troškimas būti vertinamiems. O kai tas poreikis nepatenkinamas, darbuotojo susidomėjimas atliekamu darbu mažėja.

Štai trijų labai skirtingose aplinkose dirbančių žmonių komentarai – visus juos sieja troškimas būti įvertintiems.

„NE PINIGAI ESMĖ“

„Niekur neičiau, jei tik žinočiau, kad mano dirbamas darbas yra vertinamas“, – kalba Deivis. Trisdešimtmetis Deivis – finansų direktoriaus asistentas nekilnojamojo turto įmonėje. Joje

jis dirbo maždaug penkiolika mėnesių ir iš pradžių labai džiūgavo, kad šios pareigos suteikia jam asmeninio ir profesinio augimo galimybę. Bet ilgainiui iliuzijos vis labiau sklaidėsi.

Deivis mums pranešė, kad atsistatydino iš dabartinių finansininko pareigų ir pereina į kitą įmonę. „Ne pinigai esmė. Tiesiog, kad ir ką darau – kad ir kaip ilgai dirbu ar ką pasiekiu, – niekada neišgirstu gero žodžio. Jei suklystu, man tučtuojau apie tai primenama, bet jei gerai dirbu savo darbą, visiška tylą.“

* * * * *

Seminare, kurį vedėme klestinčios gamybos kompanijos darbuotojams, Sindė nusijuokė ir tarė: „Negali būti!“ Tuo metu su komanda kalbėjomės apie MV testo rezultatus. Pagrindinė Sindės vertinimo kalba yra paslaugos. Sindė, vykdomoji patriarcho ir šeimos verslo generalinio direktoriaus padėjėja, labai mėgsta, kai bendradarbiai prisideda ir padeda jai atlikti užduotis, ypač kai darbų itin gausu. Ponui Stivensui ji dirbo jau daugiau kaip dvidešimt metų ir pažinojo jį geriausiai iš visų. Ir nors generalinis direktorius, jau įkopęs į aštuntą dešimtį, dirbo tik dalį laiko, Sindė vis dar turėjo galybę darbo – ji planavo dažnas jo keliones, tvarkė asmeninius reikalus ir teikė ataskaitas apie tai, kaip verslas auga.

Sindė MV teste nurodė, kad jei kolegos (ar vadovas) norį parodyti, jog ją vertina, matydami, kad ji labai užsiėmusi, galėtų padėti jai atlikti darbus. Ji teigė: „Jei ponas Stivensas bent pirštą pajudintų, kad padėtų man nudirbti darbus, krisčiau negyva.“ Ji juokavo, bet atsakyme akivaizdžiai buvo girdėti nuoskauda.

* * * * *

„Man labai patinka čia dirbti, – pasakojo Elena. – Nežinau, kam norėčiau dirbti labiau nei daktarui Džounsui. Tik nesu-
praskite neteisingai. Daktaras Džounsas reiklus. Jis tikisi, kad
savo darbą atliksi gerai. Sunkiai dirbame, apžiūrime daugybę
pacientų ir visi esame laikomi atsakingais už tai, kad pacien-
tams būtų suteikta aukščiausios kokybės priežiūra.“ Iš kitų
šaltinių jau buvome girdėję, kad daktaras Džounsas, optome-
trininkas, dirba sunkiai ir našiai bei nepriekaištingai rūpinasi
savo pacientais. Girdėjome ir tai, kad driekiasi norinčių jam
dirbti asistentų eilės.

Kodėl? „Nes daktaras Džounsas taip puikiai su mumis elgia-
si. Visada stengiasi, kad mes žinotume, jog mumis rūpinamasi.“

Pavyzdžiui: „Kartą per mėnesį jis užsako pietus darbuoto-
jams (šių pietų metu turime pusvalandžiu ilgesnę pertrauką).
Per darbuotojų susirinkimus aptariame viską, kas vyksta klini-
koje – kas sekasi ir kas kelia iššūkių, – ir kalbamės apie tai, ką
galime patobulinti. Kartais jis papasakoja mums apie naujus
tyrimus ar metodus.

O per Kalėdas jis duoda mums laisvą mokamą dieną, kad
galėtume apsipirkti, ir padovanoja šimto dolerių vertės dova-
nų kortelę. Bet svarbiausia, kad su mumis jis elgiasi labai tei-
giamai, mus skatina. Dažnai kartoja, kad mums puikiai seka-
si – tiek pavieniui, tiek ir komandoje. Niekaip nepriverstumėte
manęs išeiti dirbti kitur, kad ir kokią algą pasiūlytumėte.“

PENKIOS MEILĖS KALBOS® KELIASI Į DARBĄ

Kaip rodo šie tikri pavyzdžiai, tai, kas vienam žmogui padeda pasijusti vertinamam, nebūtinai padeda kitam. Dėl to net ir tose kompanijose, kur pripažinimas laikomas svarbiu, pastangos išreikšti vertinimą dažnai neveikia. Dėl to, kaip smarkiai „Penkios meilės kalbos“ paveikė milijonus asmeninių santykių ir kaip kritiškai svarbu yra efektyviai reikšti darbe vertinimą ir skatinimą, mes pasiryžę suteikti jums išteklius, kurie padės pritaikyti šias sampratas bei geriau suprasti – ir įvertinti – tuos, su kuriais dirbate. Nenorėdami pernelyg apkrauti paprasto skaitytojo, bet drauge siekdami duoti laiko labai susidomėjusiems pasigilinti į papildomą informaciją, pateikiame nuorodų į vaizdo įrašus, straipsnius ir mūsų kurtus išteklius – jie kiekviename skyriuje sužymėti skaičiais. Jų rasite „Pastabų“ skyriuje knygos gale.

Pradėkime nuo klausimo, kodėl darbuotojų vertinimas yra toks svarbus jų – ir jūsų verslo – gerovei.



KO DARBUOTOJAI LABIAUSIAI NORI

AŠ (GARY'IS) KARTĄ VAKARIENIAVAU su draugu, dirbančiu didelėje pelno nesiekiančioje organizacijoje. Trumpai papasakojau jam apie tyrimą, mudviejų su dr. White'u atliekamą su savo kurtais Darbuotojų vertinimo ištekliais. Baigęs tariau: „Ar galėčiau paklausti tavęs asmeniško klausimo apie darbą?“ „Žinoma“, – atsakė jis. Vėl paklausiau: „Skalėje nuo 0 iki 10 – kaip jautiesi vertinamas savo tiesioginių vadovų?“ „Sakyčiau, 5“, – tarė jis. Jo balse išgirdau nusivylimo gaidelę. Klausinėjau toliau: „Skalėje nuo 0 iki 10 – kaip jautiesi vertinamas savo kolegų?“ „Sakyčiau, 8“, – atsakė jis. „Kiek žmonių dirba tiesiogiai su tavimi?“ – pasidomėjau. „Du“, – atsakė jis. „Ar jautiesi vienodai vertinamas jų abiejų?“ – paklausiau. „Ne, – tarė jis. – Vienas, manau vertina 6, kitas – 9. Dėl to atsakiau, kad maždaug 8.“

Nesvarbu, kas būtumėte – verslininkas, generalinis direktorius, vadovas ar bendradarbis, – ši knyga skirta tam, kad išmoktumėte bendrauti taip, jog žmonės, su kuriais dirbate, suprastų ir pajustų esantys vertinami. Viena puiki mūsų išmokta

pamoka: *bet kas gali pakeisti darbo aplinką, kad ir kokias pareigas užimtų*, – tai gali padaryti vadovai, bendradarbiai, registrotoriai, vadybininkai ar kitų skyrių darbuotojai.

Kodėl jaustis vertinamam darbe taip svarbu? Nes kiekvienas iš mūsų nori žinoti, jog tai, ką darome, yra reikšminga. Nejausdami, jog yra vertinami vadovų ar kolegų, darbuotojai ima

Bet kas gali pakeisti darbo aplinką, kad ir kokias pareigas užimtų.

jaustis robotais ar daiktais. Jei niekas nepastebi, kad žmogus dirba atsidavęs ir gerai, ilgainiui jo motyvacija mažta. Stephenas Covey, bestselerio „7 efektyviai veikiančių žmonių įpročiai“ autorius, taip tikėjo žmonių poreikiu būti įvertintiems, kad teigė: „Greta fizinio išlikimo, svarbiausias žmo-

gaus poreikis yra psichologinis išlikimas, poreikis būti supras-tam, įvertintam, pripažintam.“¹

Kai žmonės nesijaučia iš tiesų vertinami, nuspėjami tokie rezultatai:

- Darbuotojai nebesijaučia motyvuoti, jiems atrodo, kad „darbo visada yra, bet niekas nepastebi ar nesirūpina tuo, ką darai“.
- Darbuotojai ima neigiamai vertinti savo darbą, bambėti, skųstis ir liežuvauti.
- Dažnėja vėlavimų (ryte, po pertraukų, po pietų), darbuotojai vis dažniau „serga“.
- Komandos nariai ima jausti silpstantį ryšį su kitais ir su organizacijos misija (dėl to mažėja darbuotojų susidomėjimas).
- Galiausiai komandos nariai ima galvoti apie išėjimą iš organizacijos, pradeda ieškoti naujos darbo vietos ir ima didėti darbuotojų kaita.

KODĖL NEVEIKIA „TIESIOG PADĖKA“?

Atrodo, kad parodyti darbuotojams, jog jie yra vertinami, gana paprasta ir aišku. Daugeliu atžvilgių taip ir yra. Tačiau žinome ir tai, kad, norint, jog tas vertinimas efektyviai skatintų kitą žmogų, būtina atsižvelgti į keletą veiksnių.

Pirma, mokslininkai atrado, kad mėginimas išreikšti vertinimą apskritai visai organizacijai nėra labai efektyvus. Vienas darbuotojas apie savo organizaciją kalbėjo taip: „Mums visai gerai sekasi įvertinti visą kompaniją. Bet nemanau, kad mokame tai daryti individualiai.“ Bendra padėkos kampanija organizacijoje neturės didelio poveikio ir net gali suveikti priešingai ir pažadinti darbuotojų cinizmą. Visi norime žinoti, jog esame vertinami, bet taip pat trokštame būti priimti kaip individai, o ne suplakami į krūvą.

Įvertinant pabrėžiama tai, kas gerai kompanijai, ir tai, kas gerai žmogui.

Štai keli pripažinimo ir vertinimo skirtumai:

Pripažinimas dažniausiai susijęs su elgesiu. „Pastebėję pageidaujamą elgesį, pripažinkite jį ir pagirkite“, – teigiama knygoje. Vertinama paprastai ne už pasiekimus, o už darbuotojo, kaip žmogaus, asmenybės savybes.

Pripažinimu siekiama geresnių darbo rezultatų ir to, kas geriausia kompanijai. Vertinant pabrėžiama tai, kas gerai kompanijai, ir tai, kas gerai žmogui (kartais tai reiškia padėti jam surasti pareigas, tinkančias labiau nei dabartinės).

Pripažinimas reikalauja tik tam tikro elgesio: apibrėžiamas pageidaujamas elgesys, jis stebimas ir pastebėjus už jį apdovanojama. Nuoširdžiai vertinant svarbus ne tik elgesys, bet ir nusiteikimas. Ar kada yra tekę sulaukti iš ko nors „įvertinimo“

ir rimtai suabejoti jo nuoširdumu? Bandyti „apsimestinai“ ką nors įvertinti nėra prasmės.

Ir galiausiai, kalbant apie santykių kryptį, pripažinimas „nuleidžiamas“ iš viršaus žemyn, iš prižiūrėtojų, vadovų ar žmoniškųjų išteklių skyriaus. O štai vertinimas gali būti reiškiamas bet kuria kryptimi: kolegos kolegai, vadovo komandos nariui ar net darbuotojo kompanijos prezidentui.

PATAIKYTI Į TAIKINĮ AR IŠ VISO PRAŠAUTI PRO ŠALĮ

Žvelgiant iš vadovo (ar darbuotojo) perspektyvos, svarbu žinoti, kurie veiksmai pataiko į taikinį ir efektyviai parodo komandos nariui, kad šis yra vertinamas. Tam ir sukūrėme Motyvuojančio vertinimo testą², kuriame yra tam tikrų „veiks-
mo planų“ kiekvienai vertinimo kalbai. Siekėme sukurti priemonę, suteikiančią tikslus, individualizuotus veiksmų planus, kuriuos verslininkai ir vadovai galėtų naudoti, norėdami – nepeliodami, kas kuriam darbuotojui svarbu, – parodyti, kad jį vertina. Sutinkame su Buckinghamu ir Cliftonu, kurie savo bestseleryje „Now, discover your strenghts“ (O dabar atraskite, kokių turite galių) teigia: „Norint tobulėti kaip vadovui ir paversti žmonių talentus produktyviomis, galingomis jų stiprybėmis, reikia papildomo, labai svarbaus ingrediento. Jei jo trūksta, tobulumo niekada nepasieksite. Tas svarbiausias ingredientas yra *individualizavimas*.“³

Supratome, kad didelė dalis organizacijų ieško būdų, kaip paskatinti savo komandos narius ir apdovanoti juos už gerai atliktą darbą, bet naudoti finansinį atlygį tokiam tikslui nėra re-