

Dr. Mantas Tvarijonavičius

KAIP MOTYVUOTI GALINTI



LIETUVIŲ VADOVŲ PRAKTINIAI PAVYZDŽIAI | TYRIMŲ ĮŽVALGOS | PATARIMAI



Dr. Mantas Tvarijonavičius

KAIP GALINTI

LIETUVIŲ VADOVŲ PRAKTINIAI PAVYZDŽIAI | TYRIMŲ ĮŽVALGOS | PATARIMAI



VILNIUS 2015

UDK 005.583
Tv-14

© Mantas Tvarijonavičius, 2015
© Iliustracijos, Jurgita Tvarijonavičienė, 2015
© Leidykla VAGA, 2015
ISBN 978-5-415-02404-9

TURINYS

•

PRADŽIA • 9

Vadovai, kurie dalijasi savo praktika • 11

Dr. Arvydas Tarasevičius • 12

Renatas Rimkūnas • 12

Vaidotas Krencius • 13

Povilas Česonis • 13

Giedrius Dzekunskas • 14

Žaneta Stankevičienė • 14

Giedrius Skliutas • 15

Aurimas Bakas • 15

ĮGALINIMAS • 17

Kas yra darbuotojų įgalinimas? • 17

Kas yra psichologinis įgalinimas? • 18

Kuo „psichologiškai įgalintas“ skiriasi nuo „motyvuoto“? • 20

Ką suteikia įgalinimas? • 21

Ar esu įgalintas? • 22

Ar egzistuoja tamsioji įgalinimo pusė? • 24

Trys darbuotojų tipai • 26

Kaip labiau įgalinti? • 30

ĮGALINANTIS VADOVAVIMAS · 32

Tyrimų įžvalgos · 32

Praktiniai atvejai · 38

Dėkodavau asmeniškai · 38

Tai, kas nesvarbu tau, yra svarbu kitiems · 39

Kiekvienas asmeniškai įsipareigojo · 42

Turėjau galimybę kiekvieno paklausti · 43

Palaikyti pačių darbuotojų idėjas · 45

I can do this · 47

Pažadėjau, kad bus taip, kaip jie nuspręs · 49

Neužmušti žmonių biurokratija · 51

Mėgstu laužyti subordinaciją · 53

Nebijoti ateiti pas vadovą · 55

Eisiu dirbti darbuotojų kasdieninį darbą · 57

O ką tu siūlai? · 58

Granata ant stalo · 59

Ne visiems galima suteikti autonomiją · 60

Patarimai vadovams · 62

ĮGALINANTIS DARBAS · 65

Tyrimų įžvalgos · 65

Praktiniai atvejai · 68

Vaisių diena · 68

Mūsų „Ačiū“ · 69

Tik nekviškite pietauti · 70

Švenčiame, jei pasiekti rezultatai · 72

Padėti žiūrėti plačiau · 74

Karjeros kalvė · 77

Taisyklė – sveikas protas · 79

Pasidaryk pats · 81

Dažysime sienas · 83

Atsirinkti būsimus kolegas · 85

Vienas langelis, ne trys · 87

Patarimai vadovams · 89

ĮGALINANTI ORGANIZACIJA • 92

Tyrimų įžvalgos • 92

Praktiniai atvejai • 97

Vorų baimė • 97

Be pertvarų ir be skyrių • 99

Žinutės iš mūsų pačių • 101

Rišančioji grandis turi turėti autoritetą • 103

Koučingo sesijos kas mėnesį • 105

Valdybos protokolai – kiekvienam darbuotojui • 107

Išsiprašyti grįžtamojo ryšio iš vadovo • 109

Laimės valandėlės • 111

Aš ieškau mentoriaus • 113

Patarimai vadovams • 115

Y KARTOS ĮGALINIMAS • 118

Tyrimų įžvalgos • 118

Praktiniai atvejai • 122

Reikia išmokti pastebėti • 122

Jaunimą vilioja robotai • 123

Wow! • 125

Gyvūnai biure yra cool • 127

Žaidimų kambarys – vieta metiniams pokalbiams • 128

Bandėme juos stumti ne ta kryptimi • 130

Nesvarbu, kokios jo pareigos • 132

Patarimai vadovams • 134

PABAIGA • 137

Ačiū • 139

Apie tyrimą • 140

Apibendrinti tyrimo rezultatai • 141

Psichologinio įgalinimo klausimynas • 142

Apie autorių • 143

PRADŽIA

•

Jūsų rankose – neįprasta knyga apie darbuotojų motyvaciją. Neįprasta dėl kelių priežasčių.

Pirma, šioje knygoje beveik nerasite žodžio „motyvacija“. Tai knyga apie įgalinimą. O šis yra kitoks ir kiek neįprastas požiūris į darbuotojų motyvavimą.

Antra, tekstas čia koncentruotas ir paprastas, be pilstymų iš tuščio į kiaurą. Dar šiek tiek iliustracijų ir tuščios vietos jūsų mintims. Nuoširdžiai manau, kad tokią knygą bus lengviau skaityti. Lengviau suprasti. Lengviau atsiminti. Lengviau pritaikyti sau.

Trečia, ši knyga neteigia visa apimančių tiesų. O tai yra neįprasta knygoje apie motyvaciją. Šioje knygoje rasite koncentruotų mokslinių tyrimų įžvalgų ir konkrečius įgalinimo atvejus iš sėkmingų įmonių vadovų praktikos. O koks yra teisingas būdas įgalinti savo žmones jums, spręsite tik jūs.

Ketvirta, šioje knygoje remiamasi Lietuvoje veikiančių įmonių vadovų praktika. Skaitydami kultūriškai artimos aplinkos pavyzdžius galite rasti artimų sau minčių. Esu tikras, kad tai, kuo šioje knygoje dalijasi sėkmingi vadovai, padės jums ieškoti tinkamų sprendimų. Man asmeniškai buvo labai įdomu kalbėtis su kiekvienu vadovu ir bent šiek tiek pajauti tai, ką jie patyrė per savo darbo metus.

Galiausiai, čia rasite trumpų patarimų, kurie skirti sukelti jums minčių, kaip didinti jūsų darbuotojų ir jūsų pačių psichologinį įgalinimą.

Tad, jei esate vadovas, organizacijos savininkas, personalo valdymo specialistas, organizacijos vystymo specialistas, valdy-

mo konsultantas, investuotojas, akademikas ar jaučiatės esąs artimas šioms sritims – linkiu jums gerų įspūdžių, idėjų ir, galiausiai, rezultatų.

P.S.: Rekomenduoju skaityti su pieštuku rankoje ir čia pat pasižymėti geriausias jums kilusias mintis. Tam, kad nepamirštų. Galite lankstyti kampus ar net nuspalvinti nespalvotas iliustracijas.

Mantas

Vadovai, kurie dalijasi savo praktika

Šios knygos idėja – mokslinių tyrimų įžvalgos „išverstos“ į suprantamą kasdieninę kalbą. Kas tą kalbą žino geriau, jei ne patyrę vadovai, kurie daug dirbo ir dirba, per savo darbuotojų motyvaciją ir įgalinimą užtikrindami finansinius rezultatus.

Nėra idealaus vadovo. Kiekvienas jų yra padaręs ir gerų, ir ne tokių gerų, ir blogų sprendimų. Vadovai, kurie dalijasi patirtimi čia, taip pat nėra išimtis. Kai priimi sprendimus, paveikiančius didelį skaičių darbuotojų, neišvengiamai sulauksi ir teigiamų, ir neigiamų reakcijų.

Vis dėlto šie vadovai yra išskirtiniai. Su dauguma jų esu pažįstamas ne vienerius metus. Su kai kuriais susipažinome šios knygos kūrimo metu. Jie yra iš tų Lietuvos įmonių vadovų rato, kurie skiria didelį dėmesį savo žmonėms, jų įgalinimui.

Susipažinkite. Tai – aštuoni vadovai, kurie šioje knygoje dalijasi savo praktine patirtimi ir išmoktomis pamokomis.

DR. ARVYDAS TARASEVIČIUS

Arvydas sukaupė daugiau nei 30 metų įvairaus lygio vadovavimo patirties, iš jų virš 20 metų – aukščiausios grandies vadovo pozicijose. Arvydas dirbo keliuose didžiuosiuose bankuose įvairiose vadovaujančiose pozicijose, buvo „LESTO“ generalinis direktorius, dirbo kelių įmonių valdybų nariu. Jis vadovavo elektros skirstomųjų tinklų bendrovių „RST“ ir „VST“ sujungimui. Tai buvo vienas didžiausių organizacijų sujungimų Lietuvoje.



Mėgiamas posakis: „Svarbiausias žmogus yra tas, su kuriuo šiuo metu bendrauju.“

Arvydas apie įgalinimą: „Man įgalinimas labiausiai asocijuojasi su abipusiu pasitikėjimu ir dalykiniu bendradarbiavimu.“

RENATAS RIMKŪNAS

Renatas savo profesinę karjerą pradėjo AB „Vilniaus baldai“ gamybos meistro pozicijoje. Jis sėkmingai kilo karjeros laiptais ir šiuo metu yra bendrovės gamybos direktorius. Bendrovėje dirba virš 650 darbuotojų, didžioji jų dalis – gamyklų darbininkai.



Mėgiamas posakis: „Nėra to blogo kas neišeitų į gera.“

Renatas apie įgalinimą: „Norint įgalinti darbuotojus pirmiausia reikia jais pasitikėti, o pasitikėjimas ateina per rezultatus ir entuziazmą darbui.“

VAIDOTAS KRENCIUS

Vaidotas yra didžiausios kosmetikos gamybos bendrovės Lietuvoje „BIOK laboratorija“ generalinis direktorius, vadovauja daugiau nei 50 žmonių kolektyvui. Prieš tai Vaidotas dirbo vadovaujantį darbą gamybos ir draudimo įmonėse.

Mėgiamas posakis: „Kiekvienas turi daryti tai, ką išmano geriausiai.“

Vaidotas apie įgalinimą: „Man įgalinimas asocijuojasi su motyvuota, energija trykštančia komanda, kurios kiekvienas narys kokybiškai ir savarankiškai atlieka ne tik savo tiesiogines funkcijas, bet ir drąsiai imasi naujų, papildomų iniciatyvų. Tai plečia žmonių akiratį, ugdo naujas kompetencijas, o komandai suteikia sprogstamosios energijos.“



POVILAS ČESONIS

Povilas yra Europos socialinio fondo agentūros (ESFA) direktorius. Tai yra viešoji įstaiga, padedanti prasmingai ir tinkamai panaudoti Europos Sąjungos paramą Lietuvoje. Agentūroje dirba virš 200 žmonių. Povilas kaupė vadovavimo patirtį gamybos bendrovėse.

Mėgiamas posakis: „Niekas nėra tobulas.“

Povilas apie įgalinimą: „Įgalinimas man – tai realizuota galimybė kiekvienam organizacijos darbuotojui dirbti iššūkius keliantį darbą, įgyti naujas kompetencijas, auginti save ir augti pareigose.“



GIEDRIUS DZEKUNSKAS

Giedrius Dzekunskas yra „Danske Group IT Lietuva“ (DGITL) centro vadovas, o Danske Banko grupėje atsakingas už galutinio vartotojo technologijas ir tinklus. DGITL centras Lietuvoje vykdo sparčią plėtrą, planuojama, kad jame dirbs keli šimtai IT specialistų.

Vadovavimo didelių korporacijų padaliniais patirtį Giedrius kaupė dirbdamas telekomunikacijų, informacinių technologijų ir energetikos sektoriuose, buvo „Barclays“ technologijų centro Lietuvoje vadovas, kuriame dirbo per 1 300 žmonių.

Mėgiamas posakis: „Žmonės nemiršta nuo sunkaus darbo, jie miršta nuo darbo, kurio nekenčia.“

Giedrius apie įgalinimą: „Geras generolas yra tas, kurio armija atėjus mūšiui jį laimės be jo paties.“



ŽANETA STANKEVIČIENĖ

Žaneta savo karjerą draudimo bendrovėje „If“ pradėjo prieš 15 metų. Šiuo metu ji – tarptautinės bendrovės „If P&C Insurance AS“ valdybos narė bei filialo Lietuvoje, kuriame dirba per 150 žmonių, vadovė.

Mėgiamas posakis: „Viskas priklauso nuo požiūrio.“

Žaneta apie įgalinimą: „Tai magiška kombinacija: atsakomybė ir laisvė veikti.“



GIEDRIUS SKLIUTAS

Giedrius yra telekomunikacijų bendrovės „Bitė Lietuva“ pardavimų direktorius. Įmonėje dirba keli šimtai žmonių ir ji viešai deklaruoja: „konsultantams suteikėme teises veikti savarankiškai – jie neturi derinti kiekvienos smulkmenos ir į klientų klausimus gali atsakyti greičiau“. Giedrius yra vadovavęs skirtingoms komandoms prekybos, informacinių technologijų bei draudimo bendrovėse.



Mėgiamas posakis: „Noras nugalėti mus veda į sėkmę.“

Giedrius apie įgalinimą: „Įgalinimas man – tai degančios akys, nuolatinis tobulėjimas ir noras padaryti daugiau nei tikimasi bei geriau nei buvo suplanuota.“

AURIMAS BAKAS

Aurimas buvo apsaugos nuo piratavimo paslaugas teikiančios IT bendrovės „DtecNet“, kurioje dirbo virš 100 IT specialistų, vienas iš vadovų ir partneris. Šiuo metu Aurimas yra startuolio „WoraPay“ įkūrėjas ir vadovas, kelių bendrovių valdybų narys ir mentorius.



Mėgiamas posakis: „Jei nori pastatyti laivą, reikia ne vyrus surinkti, liepti jiems parūpinti rąstų, paskirstyti darbus ir duoti nurodymus, o išmokyti tuos vyrus trokšti plačios, beribės jūros.“

Aurimas apie įgalinimą: „Jei darbuotojai bus įgalinti ir laimingi, jie kurs įdomias paslaugas. Tuomet klientai vėl ir vėl sugrįš į bendrovę, pirks ir atneš pajamų. Šia situacija bus patenkinti ir akcininkai. Taigi, visi patenkinti.“

ĮGALINIMAS

-

Kas yra darbuotojų įgalinimas?

Terminai „įgalinimas“, „įgalintas“ jau rado savo vietą Lietuvos organizacijų vadovų ir konsultantų žodynuose. Keblumų sukelia tai, kad žmonės suteikia „įgalinimui“ nevienodą prasmę. Kartais įgalinimu galite išgirsti vadinant veiksmus, kuriais siekiama paskatinti darbuotojus priimti daugiau atsakomybės. Kartais įgalinimas vartojamas kaip „įgaliojimų“ sinonimas. Kartais – kaip „motyvacijos“ sinonimas. Teko skaityti nemažai literatūros, bendrauti su JAV ir Europos šalių mokslininkais, dirbti su vadovais ir personalo specialistais – įgalinimas gali būti apibrėžiamas labai skirtingai.

Šioje knygoje įgalinimas pateikiamas iš dvejopos perspektyvos.

Pirma, tai yra darbuotojo būseną – psichologinio įgalinimo (angl. *psychological empowerment*) būseną.

Antra, tai yra įvairios įgalinančios priemonės šiai būsenai sustiprinti (įgalinantis vadovavimas, įgalinantis darbo pobūdis, įgalinanti organizacijos aplinka).

Kas yra psichologinis įgalinimas?

Psichologinis įgalinimas, arba įgalinimo jausmas, yra darbuotojo būseną. Ši sąvoka dažnai bus minima, tad noriu ją akcentuoti: psichologinis įgalinimas.

Kokia tai būseną?

Psichologiškai įgalintas darbuotojas jaučiasi norintis ir galintis atlikti savo darbą*.

Prisiminkite, kai atėjote į darbą pačią pirmą savo darbo dieną. Pamenate, kokia tai buvo diena? Gal ir jūs jautėte pozityvios energijos antplūdį, motyvaciją kibti į darbus, versti kalnus ir įrodyti savo vertę? Dauguma naujokų pirmomis darbo dienomis jaučiasi būtent taip.

Tai yra ½ psichologinio įgalinimo dalis. Tai – jausmas „noriu dirbti“.

Ką reiškia „noriu dirbti“? Šis jausmas apima du dalykus. Pirmą, tokiam darbuotojui darbas atrodo prasmingas. Antra, toks darbuotojas jaučiasi kupinas entuziazmo.

O ar prisimenate kokią nors užduotį, kurią esate atlikę šimtus kartų? Pagalvokite – tikrai turite savo darbe net ne vieną tokią užduotį, kurią atlikti jums puikiai sekasi. Prisiminkite, galbūt neseniai jūsų vėl paprašė ją atlikti? Tikėtina, kad jaučiatės tikri šios užduoties meistrai. Galėtumėte užsimerkę ją atlikti pačiu geriausiu jūsų išstobulintu būdu.

Tai – kita ½ psichologinio įgalinimo dalis. Tai – jausmas „galiu dirbti“.

Ką reiškia „galiu dirbti“? Jei darbuotojas sako „galiu gerai atlikti savo darbą“, jis jaučia, kad gali daryti įtaką darbo sprendimams, turi laisvės pats nuspręsti, kaip dirbti, ir pasitiki savo kompetencijomis.

* Įvairūs tyrimai patvirtina, kad psichologinio įgalinimo būsenai yra būdingas energijos patyrimas („noriu dirbti“) ir meistrystės patyrimas („galiu dirbti“). Čia ir toliau remiamasi autoriaus disertacijoje pristatytais tyrimų rezultatais ir tyrimų apžvalga.

Tad jei jaučiate, kad „norite gerai atlikti darbą“ ir kad „galite tai padaryti“ – vadinasi, jaučiatės psichologiškai įgalinti.

$$\frac{1}{2} + \frac{1}{2} = 1$$

Neretai iš vadovų ir personalo specialistų tenka girdėti, kad „reikia įgalinti darbuotojus“ ar kad „tai juos įgalins“. Man atrodo svarbu jau šioje vietoje pabrėžti, kad „įgalinti“ nėra tas pats, kas „įgalintas“.

Įgalinti ≠ Įgalintas

Gali sukurti tiesiog puikias darbo sąlygas, pasiūlyti žmogui dinamišką darbą, paskirti j paties geriausio vadovo įmonėje komandą – ir jis vis tiek nesijaus įgalintas.

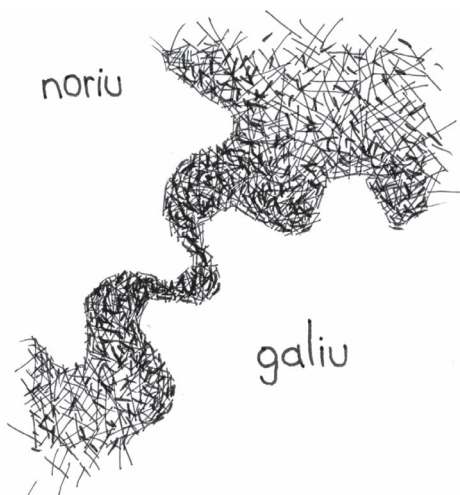
Tačiau gali būti ir taip, kad koks nors darbuotojas jausis psichologiškai įgalintas net ir be įgalinančių priemonių. Nors kuolą jam ant galvos tašyk, jis vis jaučiasi įgalintas: nori gerai dirbti ir jaučia, kad gali gerai dirbti. Tiesa, žiūrint iš praktinės pusės, dažniausiai būna atvirkščiai. Nors kuolą ant galvos tašyk, jis vis nesijaučia įgalintas.

Kuo „psichologiškai įgalintas“ skiriasi nuo „motyvuoto“?

Paprastai tariant, motyvuotas darbuotojas – tas, kuris nori dirbti savo darbą. Čia ir slypi esmė: vien noro nepakanka. Tam, kad darbuotojas galėtų kokybiškai ir efektyviai atlikti savo darbą, motyvacijos negana. Reikia ir jausmo „galiu dirbti“. Prisiminkite nuobodžią užduotį. Nors jaučiatės tikri šios užduoties meistrai, galbūt visiškai nebeturite noro ją atlikti?

Organizacijose nepakanka koncentruotis tik į darbuotojų motyvaciją. Kas gali būti pavojingiau nei motyvuotas nekompetentingas darbuotojas, kuriam suteikti įgaliojimai? Kas gali būti liūdniau už *hiperkompetentingą* darbuotoją, kuris *deda pareiškimą* ant stalo ir palydi jį žodžiais „išeinu, nes turiu kitą labai įdomaus darbo pasiūlymą“.

Vadovams ir personalo specialistams svarbu žvelgti plačiau. Svarbu galvoti, kaip didinti ne tik darbuotojų norą dirbti, bet ir jausmą „galiu dirbti“. Kaip didinti darbuotojų psichologinį įgalinimą.



Ką suteikia įgalinimas?

Tyrimai rodo, kad psichologiškai įgalinti darbuotojai:

- geriau atlieka savo darbą;
- rodo daugiau iniciatyvos ir
- yra labiau patenkinti savo darbu.

Nepriklausomai nuo pareigų. Šie požymiai tinka ir psichologiškai įgalintiems vadovams, ir eiliniams darbuotojams.

Be to, tyrimais įrodyta, kad psichologiškai įgalinti darbuotojai:

- nori likti savo organizacijose;
- yra labiau įsipareigoję savo komandoms;
- geriau aptarnauja klientus;
- yra kūrybiškesni;
- pozityviau priima pokyčius.

Daug pozityvo, ar ne? Ne veltui sėkmingos organizacijos rūpinasi, kad jose dirbantys žmonės jaustųsi psichologiškai įgalinti.

Ar esu įgalintas?

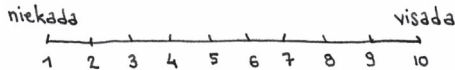
Nesunkiai atpažinsite, kurie jūsų bendradarbiai yra psichologiškai įgalinti. Pagalvokite, kurie iš jūsų kolegų:

- Gerai atlieka jiems pavestus darbus, susidoroja net su sudėtingomis situacijomis?
- Rodo iniciatyvą, siūlo problemų sprendimus, pasiūlo padėti net tada, kai jiems tarsi nepriklauso to daryti?
- Yra patenkinti savo darbu, teigiamai apie jį kalba?

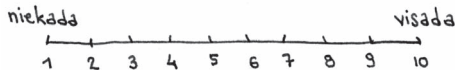
Jei turite kolegų, kurių elgesyje galite atpažinti šiuos požymius, jums pasisekė. Veikiausiai turite psichologiškai įgalintų kolegų, iš kurių galite mokytis. O galbūt jums nereikia iš jų mokytis? Galbūt jums būdingi visi trys požymiai ir jaučiatės psichologiškai įgalintas? Tada galite būti puikus mentorius savo bendradarbiams.

Galite pamėginti įsivertinti savo psichologinio įgalinimo požymius:

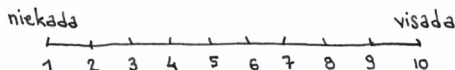
1. Aš gerai atlieku man pavestus darbus, susidoroju net su sudėtingomis situacijomis



2. Aš rodau iniciatyvą, siūlau problemų sprendimus, pasiūlau padėti net tada, kai man nepriklauso to daryti



3. Aš esu patenkintas (-a) savo darbu, teigiamai apie jį kalbu



Kuo jūsup gautų balų suma arčiau 30 balų, tuo jums labiau būdingi šie psichologinio įgalinimo požymiai. Suprantama, toks vertinimas subjektyvus ir apytikslis, tačiau jis – geriau nei nieko.

Jei patiko, savo psichologinio įgalinimo būseną įsivertinti galite naudodami knygos pabaigoje pridėtą klausimyną.

Ar egzistuoja tamsioji įgalinimo pusė?

Taip.

Darbe patiriamas stresas ir įtampa kartais pavadinami „tamsiąja psichologinio įgalinimo puse“. Itin psichologiškai įgalintas darbuotojas gali jaustis per daug norįs ir galįs gerai atlikti savo darbą. Pernelyg daug prisiimamos atsakomybės, pernelyg stiprus įsitraukimas į veiklą, perdėtas rūpinimasis ir nerimavimas dėl darbo reikalų, nuolatinis skubėjimas – ar kažką primena?

Jei jaučiate, kad darbe patiriate šiuos simptomus, sustokite. Ir užverskite šią knygą. Jums reikia kitos knygos, kurios pavadinime yra frazės „gyvenimo ir darbo balansas“ ar „streso ir įtampos valdymas“.

Dauguma žmonių darbe patiria stresą ne dėl to, kad jaučiasi psichologiškai įgalinti. Tik jei prisiimsite *per daug* atsakomybių ir *perdėtai* nerimsite dėl darbo – tik tuomet patirsite nepageidaujamus streso padarinius.

Teorija ir vienas kitas tyrimas sufleruoja, kad žmonės patiria daugiau streso ir įtampos ar netgi *perdega* ir dėl to, kad jaučiasi pernelyg silpnai psichologiškai įgalinti. Įsivaizduokite, kad dirbate tokį darbą, kuriam gerai atlikti jums trūksta kompetencijų. Kitaip tariant, nėra jausmo „galiu dirbti“. Tarkime, kad vadovas nesirūpina jūsų ugdymu. Jūs per keletą metų taip ir neįgijote trūkstamų kompetencijų. Mokėtės klaidų ir mėginimų būdu, tačiau to nepakako. Tikėtina, kad dėl nuolatinės galimos nesėkmės baimės patiriate įtampą ir stresą.

Taigi, tiek itin stiprus, tiek itin silpnas psichologinio įgalinimo jausmas gali būti streso darbe priežastis.





Dr. Mantas Tvarijonavičius (EuroPsy) yra „OVC Consulting“ partneris ir „OnTrack International“ asocijuotas konsultantas Lietuvoje. Nuo 2003 m. dirba mokymų ir organizacijų konsultavimo srityje, veda seminarus ir individualiai konsultuoja vadovavimo, lyderystės, asmeninio efektyvumo bei personalo valdymo srityse.

Dr. Virginijus Lepeška,

„OVC Consulting“ valdybos pirmininkas ir konsultantas

Tai knyga apie vieną didžiausių iššūkių kiekvieno vadovo darbe – kaip uždegti savo darbuotojus, paskatinti juos veikti dar daugiau ir geriau. Ji išsiskiria originalia konstrukcija: tyrimų rezultatai, teoriniai apibendrinimai organiškai persipina su praktiniais vadovavimo pavyzdžiais, kuriuos pateikia realūs įvardinti vadovai.

Doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė,

Vilniaus universitetas

Įdomiai, betarpišku stiliumi parašyta knyga ne tik suteikia vertingos informacijos, bet ir motyvuoja vadovus tobulėti, ieškoti ir išbandyti įvairias darbuotojų psichologinio įgalinimo praktikas.

Indrė Bartulytė-Užupė,

AB SEB bankas, personalo departamento direktorė

Ši knyga – puikus koncentratas apie įgalinimą, iliustruotas tyrimais ir mūsų kultūrai pritaikomais praktiniais pavyzdžiais. Ją verta laikyti ant savo darbo stalo – pritaikomų idėjų čia ras tiek pradedantis, tiek jau patyręs įmonės ar personalo vadovas.



ISBN 978-5-415-02404-9



9 785415 024049

www.vaga.lt