

Piše:
Nataša Milijanović

Situaciono rukovođenje

Rukovođenje koje stvara veoma uspešne ljude

Da li ste nekad kao rukovodilac razmišljali o tome koliko vaši zaposleni ekonomski doprinose kompaniji? Možda biste se iznenadili kada biste znali podatak da oko trećina do polovine zaposlenih ne samo da ne doprinosi profitu kompanije već ni ne zarađuje novac koji dobija svakog meseca.

To, s druge strane, govori da oko 40% poslova obavljaju zaposleni koji nemaju sva neophodna znanja i veštine za realizaciju istih.

Pre nego se obeshrabrite, prvo da vidimo o čemu je tu zapravo reč i kako se to da promeniti.

Kada pogledamo strukturu zaposlenih u bilo kojoj kompaniji, možemo primetiti da postoje: zaposleni koji su početnici, zatim nešto napredniji početnici, iza njih, treću kategoriju čine zaposleni koji imaju znanja i veštine u dovoljnoj meri da obave svoje zadatke i zarade svoju platu, ali ne i da doprinesu profitu kompanije jer nisu visokoproduktivni.

Ko su onda zaposleni koji ekonomski doprinose, koji čine stub svake kompanije, koji i umeju i žele, koji donose nove ideje, rešavaju probleme? To su tzv. eksperti.

Sledeće pitanje koje se nameće jeste šta je potrebno da kao rukovodilac uradite kako bi većina vaših zaposlenih što brže došla do te tačke u kojoj ekonomski doprinosi kompaniji, odnosno postaje visokoproduktivni.

Potrebno je da razvijate ljude, da gradite partnerski odnos sa njima koji dugoročno donosi napredak. Model koji vam pomaže u realizaciji ovog značajnog poduhvata je ***situaciono rukovođenje***, koji je kreirao Ken Blenčard. Pošto je osvojio ceo svet, polako ali sigurno ovaj model osvaja i srpsko tržište usled dokazane delotvornosti u praksi.

Uspešnost ovog modela se ogleda u usklađivanju stila rukovođenja, razvojnom nivou zaposlenog u odnosu na konkretan cilj ili zadatak.

*Sam naziv ovog modela ukazuje na rukovođenje koje **zavisi od određene situacije**, zadatka ili cilja, što nas upućuje na zaključak da ne postoji jedan „najbolji" način rukovođenja.*

Zaposleni se razlikuju po nivou znanja i veština koje poseduju za konkretne zadatke koje obavljaju u okviru svog posla.

Da biste mogli da se bavite razvojem svojih zaposlenih morate pre toga znati koja znanja i veštine je neophodno da poseduju za svaki od ciljeva i zadataka. To znači da je potrebno da za svakog vašeg zaposlenog definišete njegove oblasti odgovornosti u kojima je potrebno da ostvari ključne rezulatate, zatim pokazatelje njegovog učinka i na kraju konkretne ciljeve i zadatke.

Sve to utiče na određivanje ***ključnih znanja i veština*** koja osoba treba da poseduje kako bi ostvarila svoje ***ciljeve***, a time i ciljeve kompanije.

Kada ste sve ovo definisali, prvi i najznačajniji korak jeste da ***procenite razvojni nivo*** zaposlenog za ostvarenje specifičnog cilja ili zadatka. Šta je to što je zaposlenom potrebno da bi u nekom trenutku samostalno realizovao cilj ili zadatak?

*Imajte na umu važnu stvar – nikada osobu ne procenjujete kao celinu, već u kontekstu **konkretnog zadatka**.*

Kako bismo ovo utvrdili, potrebno je da procenimo u kojoj meri zaposleni poseduje odgovarajuće ***kompetence*** i u kojoj meri je ***posvećen*** zadatku koji obavlja. To podrazumeva da, s jedne strane, procenimo znanja i veštine zaposlenog, a s druge, njegovu motivaciju i samopouzdanje. Na ovaj način se procenjuje trenutni razvojni nivo osobe.

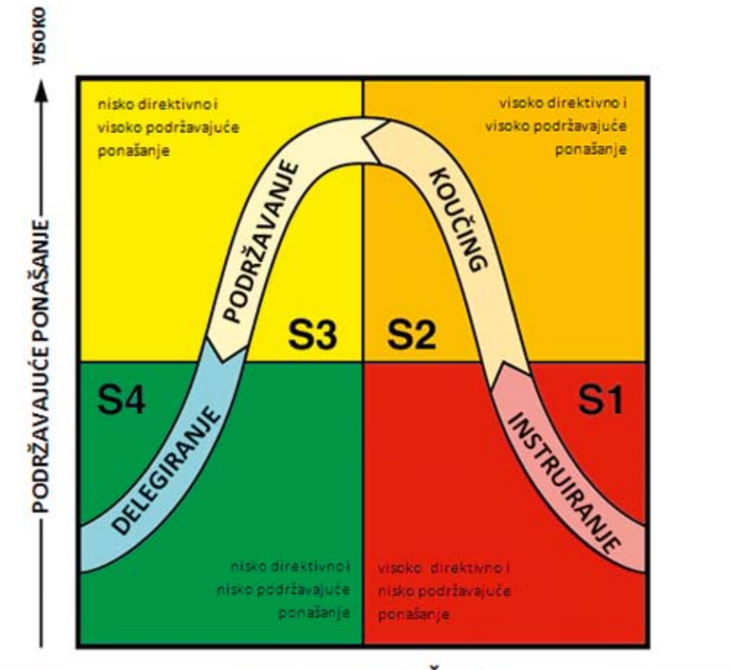
Zaposleni može biti na jednom razvojnom nivou za jedan, a na drugom nivou za drugi zadatak.

Kada ste utvrdili razvojni nivo zaposlenog (nivo kompetenci i nivo posvećenosti) za konkretan cilj ili zadatak, potrebno je da primenite određen ***stil rukovođenja*** i pružite osobi kroz svoje ponašanje ono što joj je potrebno.

Primeniti odgovarajući stil rukovođenja znači pružiti zaposlenom tačno ono što mu treba (kompetence i/ili posvećenost) i tačno koliko mu treba kroz direktivno i podržavajuće ponašanje.

Ukoliko je potrebno da zaposleni razvije kompetence (znanje i veštine), neophodno je da vaš stil rukovođenja bude više direktivan, a manje podržavajuć. Obrnuto je ukoliko je potrebno kod zaposlenog raditi na njegovoj posvećenosti (motivacija i samopouzdanje). Kada govorimo o direktivnom ponašanju rukovodioca, pod tim podrazumevamo pre svega postavljanje ciljeva, objašnjavanje i pokazivanje kako se zadatak obavlja, postavljanje prioriteta i akcionih koraka, rokova...

S druge strane, pod podržavajućim ponašanjem podrazumeva se aktivno slušanje, pohvaljivanje i ohrabrivanje, pomaganje osobi da samostalno rešava probleme...





Razvojni nivo pojedinca

Kada ste dobro postavili ciljeve, tj. zadatke, zatim procenili razvojni nivo osobe za taj konkretan zadatak i odredili koji je adekvatan stil rukovođenja, poslednja stavka jeste da dobijete saglasnost vašeg zaposlenog u vezi sa svim tim i ***napravite dogovor***.

Zašto je važno da se zaposleni saglasi?

Taj dogovor kao posledicu ima podelu odgovornosti između vas i vašeg zaposlenog u vezi sa njegovim razvojem, a posledično sa učinkom i posvećenošću. Na taj način obezbeđujete da se vaši zaposleni razvijaju u pravom smeru, povećavate stepen zadovoljstva, kao i produktivnost.

*Jedna od važnijih sposobnosti rukovodioca je da bude dovoljno **fleksibilan** da primeni različite stilove rukovođenja.*

Nataša Milijanović
H.art development center
www.hart.rs