

POKYČIŲ IR KRIZIŲ VALDYMO PLANO SUDARYMAS

11 žingsnių vadovui,
siekiančiam parengti
kokybišką pokyčių planą

Tomas Kaulinskas



TĘSTINIŲ MOKYMŲ CENTRAS
KOKYBIŠKŲ POKYČIŲ EKSPERTAI



TURINYS

- 3. Įvadas
- 5. Pirmas žingsnis – kaip krizinėse situacijose elgiasi žmonės
- 9. Antras žingsnis – platesnė situacijos apžvaga
- 12. Trečias žingsnis – kas vyksta Lietuvoje
- 14. Ketvirtas žingsnis – pokalbis su klientais, partneriais ir tiekėjais
- 16. Penktas žingsnis – pokyčių plano kūrimo komandos subūrimas
- 18. Šeštasis žingsnis – galimų rizikų įvertinimas
- 21. Septintasis žingsnis – strateginių įmonės veiklos funkcijų užtikrinimas
- 24. Aštuntasis žingsnis – antraeilių ir nereikalingų įmonės funkcijų stabdymas
- 26. Devintasis žingsnis – detalaus pokyčių plano parengimas
- 28. Dešimtas žingsnis – nuolatinė ir kokybiška komunikacija
- 32. Vienuoliktasis žingsnis – susirinkimai ir nuolatinė svarbiausių rodiklių stebėseną
- 34. Apibendrinimas
- 35. Apie knygos autorių

11

***žingsnių vadovui, siekiančiam parengti
kokybišką pokyčių planą***

IVADAS

Po 2008-ųjų metų krizės viena didžiausių pasaulyje vadybos konsultavimo kompanijų McKinsey & Company paskelbė tyrimo rezultatus, kuriame buvo analizuota vadovų elgsena krizės metu ir po jos. Apklausa buvo atlikta 2009-ųjų metų rugsėjį. Tyrime dalyvavo 763 vadovai iš įvairių šalių. Šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, į ką daugiausia dėmesio įmonės valdyme reikia sutelkti pokyčių ir krizės laikotarpiais (1 lentelė).

Dvi pirmas pozicijas užėmė šie faktoriai:

Lyderystė – gebėjimas paskatinti žmones imtis tokių veiksmų, kurie padėtų pasiekti geriausių rezultatų (49%).

Kryptingumas – aiškos įmonės veiklos krypties formulavimas, tikslų iškėlimas ir žmonių sutelkimas tų tikslų įgyvendinimui (46%).

McKinsey & Company šiuo tyrimu tik dar kartą patvirtina, kad susidūrus su tokiais pokyčiais, kuriuos dabar išgyvena didžioji pasaulio dalis, įmonių vadovai turi sutelkti savo bei komandos dėmesį ties tuo, kas svarbiausia, aiškiai įsivardinant kryptį ir sutelkiant darbuotojus geriausių įmanomų rezultatų siekimui.

Žvelgiant į laikotarpį pasibaigus krizei, lyderystė (42%) ir kryptingumas (39%) toliau išlieka ypač svarbiais, bet prie jų prisideda dar ir novatoriškumas (46%).

Kaip išsigryninti dabartinio laikotarpio prioritetus kuriems reikėtų daugiausia dėmesio bei energijos? Kaip nusistatyti tolimesnę įmonės kryptį? Kokie veiksmai šiuo metu turėtų būti atliekami maksimalia kokybe? Ties kokiomis užduotimis reikia didžiausio komandos sutelktumo? Į šiuos ir visą eilę kitų klausimų jūs galėsite atsakyti kurdami pokyčių valdymo planą – įrankį, kuris taps jūsų kompasu, padėsiančiu užtikrinti maksimaliai efektyvų verslo valdymą šiuo pokyčių ir permainų laikotarpiu.

1 lentelė

Svarbiausi organizaciniai gebėjimai įmonės veiklos valdymui

		Krizės laikotarpiu	Pasibaigus krizei
Lyderystė	gebėjimas paskatinti žmones imtis tokių veiksmų, kurie padėtų pasiekti geriausių rezultatų	49	42
Kryptingumas	aiškios įmonės veiklos krypties formulavimas, tikslų išskėlimas ir žmonių sutelkimas tų tikslų įgyvendinimui	46	39
Išorinė orientacija	gebėjimas užmegzti abipusį ryšį su klientais, tiekėjais ir / arba partneriais	34	37
Novatoriškumas	gebėjimas generuoti idėjas, kurias įmonė galėtų įgyvendinti	33	46
Pajėgumas	gebėjimas užtikrinti pakankamus vidinius įgūdžius ir talentus, įgyvendinant įmonės strategiją ir kuriant konkurencinį pranašumą	31	31
Motyvacija	gebėjimas įkvėpti ir paskatinti darbuotojus, jog jie gerai atliktų savo darbą ir išliktų įmonėje	30	23
Koordinacija ir kontrolė	gebėjimas įvertinti verslo būklę ir riziką	26	14
Atsakomybė	gebėjimas struktūrizuoti ataskaitinius ryšius ir įvertinti individualų darbą, užtikrinant atsakomybę verslo rezultatams	23	18
Aplinka ir vertybės	gebėjimas suformuoti darbuotojų tarpusavio sąveiką ir bendrų vertybių puoselėjimą	8	10

% respondentų, n = 763

1 ŽINGSNIS

Neigiamų emocijų suvaldymas

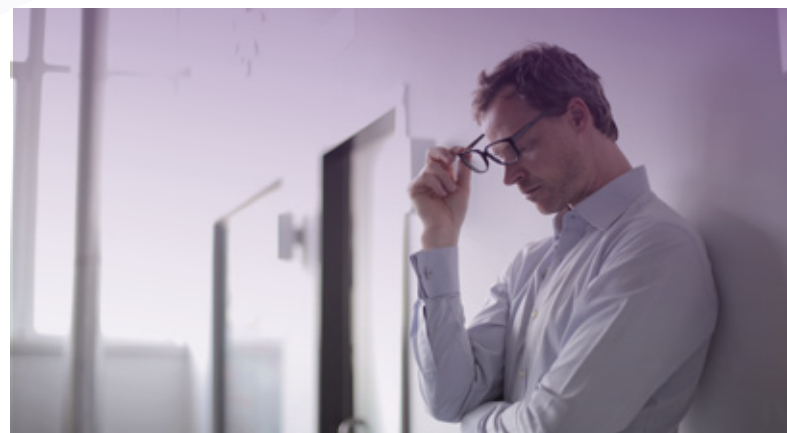
1 ŽINGSNIS

Neigiamų emocijų suvaldymas

Sudėtingų krizinių situacijų metu problemos kyla ne tik dėl to, jog ima stigti lėšų sumažėjus pardavimams, dalis žmonių suserga ir neišeina į darbą, paskelbus karantiną tenka iš pagrindų keisti daugelį įmonės procesų, gamybai ima trūkti žaliavų ir pan. Dar vienas labai svarbus faktorius, į kurį būtinai reikia atsižvelgti – emocinės reakcijos į situaciją.

Nuo to, kaip su savo emocine būseną tvarkotės jūs ir jūsų komanda, kuriai vadovaujate, labai priklausys, koks bus galutinis pokyčių valdymo rezultatas.

Neabejoju, kad gyvenime ne sykį teko matyti, o gal ir asmeniškai susidurti su situacijomis, kuriose nesuvaldžius neigiamų emocijų buvo padaryti skuboti sprendimai, po kurių sekė neapgalvoti veiksmai iššaukę klaidas, kurios, savo ruožtu, iššaukė dar daugiau emocijų, o šios išprovokavo dar daugiau skubotų sprendimų ir klaidų...



Pokyčių periodu didelę dalį neigiamų emocijų iššaukia kontrolės jausmo praradimas ir nežinia dėl ateities.

Jausdami, kad padėtis darosi sunkiai kontroliuojama ir nenuspėjama, žmonės ima stresuoti. Tai galima pastebėti iš jų pasikeitusio elgesio:

1 Situacijos neigimas.

Tai pirmoji būseną, aplankanti po susidūrimo su didesnio masto problema. Čia tarsi bandoma išvengti neišvengiamo, juntamas sumišimas, netikėjimas tuo, kas atsitiko. Šioje būsenoje esantys žmonės ignoruoja akivaizdžius faktus. Kai kurie nuo problemos pabėgti bando pasislėpdami po pokštininko kauke, įtikinėdami save ir kitus, kad nieko rimto nenutiko ir viskas čia gerai.

2 Intensyviai ir viešai eskaluojami bei aptarinėjami klausimai.

Kas, kur, kada ir ką padarė. Kyla susierzinimas, prasideda kaltinimai, keliamos įvairios konspiracijos teorijos.

3 Padidėja išsiblaškymas, pametami prioritetai, vis sunkiau darosi susitelkti į tai, kas svarbiausia.

4 Sutrinka miegas, ko rezultate dažnai suprastėja atmintis.

5 Juntamas energijos stygius, nors darbo krūviai lieka nepakitę, o kartais net ir sumažėję.

Toks elgesys jūsų stebinti neturi, jį reikia priimti kaip neatsiejamą pokyčių laikotarpio dalį, nes bandymas tai neigti arba reikšti perdėtą nepasitenkinimą – sukelia dar daugiau papildomo streso.

6 Į nedideles problemas imama reaguoti perdėtai emocionaliai.

Kadangi didelę dalį neigiamų emocijų iššaukia nežinia ir kontrolės jausmo praradimas, **jums reikia įdėti maksimalias pastangas, kad šio jausmo neprarasti, o praradus arba stipriai sumažėjus, kaip galima greičiau jį atgauti.**

Tai galėsite padaryti pereidami per sekančius pokyčių valdymo žingsnius.

7 Išauga atidėliojimas ir sprendimų vilkinimas.

! *Nepasiduokite negatyvioms mintims ir neigiamoms emocijoms*



2 ŽINGSNIS

Platesnė situacijos apžvaga

2 ŽINGSNIS

Platesnė situacijos apžvalga

Norint kuo geriau suprasti esamą padėtį, būtina atkreipti dėmesį ne tik į tai, kas vyksta šalyje, bet ir apžvelgti Europos bei pasaulio situaciją. Tai jums leis daug tiksliau numatyti galimą įvykių eigą ir suteiks platesnį alternatyvų pasirinkimą kuriant pokyčių planą.



Darant apžvalgą svarbu atkreipti dėmesį į informacijos šaltinių, iš kurių renkate duomenis, kokybę.

Supraskite, jog kritinė masė tų, kurie komentuoja ir vertina situaciją, joje neišmano nieko arba jų žinios yra tik buitinio lygio. Nesivadovaukite tuo, ką pateikia šie „specialistai“, nes be tų problemų, kurias jau turite, sau sukursite visą šūsnį naujų.

Klauskite ir klausykitės ekspertų bei savo sričių profesionalų.

Prieš gilinantis į tai, ką jie sako, nepatingėkite skirti bent 10 minučių tam, kad susipažinti su jų biografija ir profesine kompetencija. Šiandien yra daug viešai prieinamos informacijos, tad tai padaryti bus tikrai nesudėtinga.

Neapsistokite ties vieno eksperto nuomone ir išklausykite, ką sako keletas kitų.

Tai padės jums susidaryti platesnį vaizdą. Ir žinoma, čia reikėtų prisiminti, kad nuo atsakomybės galvoti savo galva ir savarankiškai priimti galutinį sprendimą, niekas neatleidžia.

Apžvelgdami, kas vyksta pasaulyje, atkreipkite dėmesį, kaip problemos sprendžiamos kitose šalyse, ko iš to galima pasimokyti, kokios daromos klaidos, kurių reikėtų vengti. Esmines mintis ir įžvalgas užsirašykime, nes jų prireiks vėliau.

Apžvelkite esamą situaciją rinkoje, pasirinkdami patikimus šaltinius



3 ŽINGSNIS

Kas vyksta Lietuvoje?

3 ŽINGSNIS

Kas vyksta Lietuvoje?

Po to, kai įsigilinote į pasaulio įvykius, atidžiau pasidomėkite tuo, kas vyksta Lietuvoje. Čia galioja tie patys principai, apie kuriuos jau buvo rašyta anksčiau: patikimi informacijos šaltiniai, kompetentingi profesionalai ir kelių ekspertų nuomonė.

Analizuodami šalies naujienas, paieškokite sąsajų su Europos, Jungtinių Amerikos valstijų, Kinijos, Rusijos ir kitų didžiųjų šalių situacija.

***Apžvelkite esamą situaciją
savo šalyje, pasirinkdami
patikimus šaltinius***



4 ŽINGSNIS

***Pokalbis su klientais,
partneriais ir tiekėjais***

4 ŽINGSNIS

Pokalbis su klientais, partneriais ir tiekėjais

Bet kokios didesnio masto problemos paliečia ne tik jūsų verslą, bet ir jūsų klientus, partnerius ir tiekėjus. Neužtenka galvoti tik apie vidinę įmonės situaciją, būtina suprasti, kaip šios problemos sprendimui yra pasirengę jūsų svarbiausi partneriai, tiekėjai bei žinoma klientai. Susisieki su jais, atvirai pasikalbėkite apie situaciją, pasidalinkite tuo, kokių konkrečių veiksmų jūs ketinate imtis ir išsiaiškinkite, ką ketina daryti jie.

Atvirai pasikalbėkite apie situaciją su svarbiausiais partneriais, tiekėjais bei savo klientais



5 ŽINGSNIS

***Pokyčių plano kūrimas,
komandos subūrimas***

5 ŽINGSNIS

Pokyčių plano kūrimas, komandos subūrimas

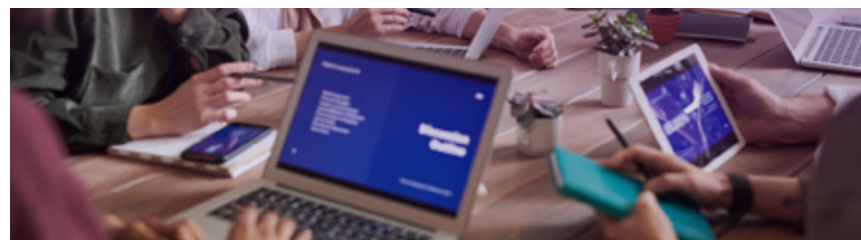
Dabar, kai jūs žinote, kas vyksta tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje, tiek ir pačioje artimiausioje jūsų aplinkoje, laikas pereiti prie pokyčių plano kūrimo komandos subūrimo.

Nuspręskite, kokius žmones pasitelksite į pagalbą. Ar tai bus visas įmonės kolektyvas, ar tik strateginiai žmonės, priimančys svarbiausius sprendimus. Apsvarstykite, ar jūsų vidinių žmonių kompetencijos kokybiško plano parengimui užtenka. Jei ne, apsibrėžkite, kokių išorės specialistų pagalbos jums prireiks.

Suorganizuokite 3-5 valandų susitikimą su atrinkta komanda

Kai aiškiai žinote, kas sudarys šią komandą, susisiekite su jais ir sutarkite dėl susitikimo kaip galima anksčiau. Šio susitikimo tikslas – pradinio pokyčių plano parengimas. Paprastai tokiam susitikimui reikia 3-5 valandų, bet šis laikas gali ir skirtis. Viskas priklauso nuo jūsų įmonės ar organizacijos dydžio bei to, kaip stipriai jus palietė vykstanti situacija.

Jei susitikimas negali vykti gyvai, jį lygiai taip pat sėkmingai galite praveisti naudodami nuotolines komunikacijos priemones, tokias kaip: zoom.us, skype, google hangouts ir pan.



6 ŽINGSNIS

Galimų krizių įvertinimas

6 ŽINGSNIS

Galimų krizių įvertinimas

Subūrus pokyčių plano kūrimo komandą, jums reikia kuo aiškiau atsakyti į klausimus, kurie pateikti žemiau:

1 Su kokiomis potencialiomis rizikomis gali susidurti mūsų įmonė?

Reikia surašyti visas, net ir tokias, kurios šiuo metu gali pasirodyti nereikšmingos. Kalbėdami apie rizikas, įvertinkite ne tik vidinius įmonės faktorius, bet ir išorinius – klientų elgsenos pokyčius, galimus Vyriausybės sprendimus ir kt.

2 Kokia kiekvienos iš šių rizikų tikimybė?

Tikimybę galima įsivertinti balais nuo „0“ iki „10“.

3 Ar šiai rizikai įvykus bus galimybė laikytis įsipareigojimų esamiems klientams?

Išsikėlę šį klausimą pasižiūrėkite į kiekvieną potencialią riziką. Jei sąraše bus tokių, kurios gali turėti didelę neigiamą įtaką įsipareigojimų vykdymui, joms turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.

4 Ar šiai rizikai įvykus klientai liks su mumis, ar ieškos kitų tiekėjų?

Tos rizikos, kurios gali įtakoti klientų pasitraukimą, gauna aukščiausią balą.

5 Kaip konkrečiai ši rizika įtakos mūsų veiklą?

Pradėkite analizuoti tas rizikas, kurios surinko didžiausią balą, o tada imkitės tų, kurių balas mažesnis.

6 Kokios galimos šių esminių rizikų prevencijos?

Ir čia pradėkite nuo rizikų, kurios surinko didžiausią balą. Kuo aiškiau įsivardinkite veiksmus, kurie padėtų šios rizikos išvengti.

**Atsakykite į 7 klausimus,
numatydami optimistinį ir
pesimistinį scenarijus**

7 Kaip konkrečiai kiekvieną iš šių rizikų mes galime minimizuoti, kai ji įvyks?

Kai kurios iš rizikų, esančių jūsų sąrašė, tik jame ir liks, bet bus tokių, su kuriomis teks susidurti. Nusimatykite, kokių konkrečių veiksmų bus imtasi jei tai įvyks ir kas bus už tai atsakingas.

Atsakinėdami į klausimus atsižvelkite ir į optimistinį, ir į pesimistinį scenarijus. Tai leis numatyti daugiau galimų veiklos alternatyvų.



7 ŽINGSNIS

***Strateginių įmonės veiklos
funkcijų užtikrinimas***

7 ŽINGSNIS *Strateginių įmonės veiklos funkcijų užtikrinimas*

Dar viena iš pokyčių plano kūrimo komandos užduočių – įvertinti ir apibrėžti įmonės funkcijas, kurios turi būti atliekamos bet kokia kaina. Į šią kategoriją patenka visos funkcijos, kurių sustabdymas įtakos esamų klientų praradimą ir naujų klientų prisitraukimą. Atsakykite į šiuos klausimus:



1 Kokias įmonės funkcijas mes privalome užtikrinti, kad veikla būtų vykdoma maksimaliai sklandžiai net ir tada, jei didžioji žmonių dalis neišeis į darbą?

2 Kokie resursai bus reikalingi šių funkcijų užtikrinimui?

Į resursų kategoriją patenka: žmonės, pinigai, laikas, darbo priemonės, technologiniai sprendimai ir patalpos.

3 Jei matome, kad kažkurio iš resursų mums gali pritrūkti, kaip mes ketiname jį papildyti?

4 Kokie konkretūs žmonės bus atsakingi už šių funkcijų įgyvendinimo stebėjimą?

Tai turi būti geriausi jūsų žmonės, pasižymintys aukščiausia kompetencija ir atsakomybe. Taip pat turi būti numatyti ir pavaduojantys žmonės, jei susirgus pagrindiniam žmogui, jį reikėtų pakeisti.

5 Kaip galime užtikrinti komandos žmonių sveikatą?

Pandemijos laikotarpiu tai tampa viena iš prioritetinių užduočių. Padarykite viską, kas nuo jūsų priklauso, kad jūsų įmonėje dirbantys žmonės imtųsi visų reikiamų priemonių, kurios padės užtikrinti gerą jų sveikatos būklę ir darbingumą.

Įvertinkite ir apibrėžkite pagrindines įmonės funkcijas



8 ŽINGSNIS

*Antraeilių ir nereikalingų
įmonės funkcijų stabdymas*

8 ŽINGSNIS

Antraeilių ir nereikalingų įmonės funkcijų stabdymas

Įvertinkite, kokios įmonės funkcijos šiuo metu nereikalingos arba gali tapti neaktualios artimiausiu metu.

Jums reikia iš anksto numatyti, kaip reikės paskirstyti darbo krūvį, kokius žmones reikės perkelti į kitą skyrių, kokius darbuotojus bus galima išleisti atostogų, o kurių netgi teks atsisakyti. Kuo anksčiau tai bus numatyta, tuo lengviau situacija bus valdoma.

Įvertinkite įmonės funkcijų reikalingumą



9 ŽINGSNIS

Detalaus pokyčių plano parengimas

9 ŽINGSNIS *Detalaus pokyčių plano parengimas*

Pirmasis pokyčių plano kūrimo komandos susitikimas reikalingas tam, kad būtų parengtos pradinės pokyčių plano gairės.

Šio susitikimo metu svarbu nusimatyti ir aprašyti tik esmines dalis, tuo tarpu išsamaus plano rengimas atliekamas per artimiausias kelias, retesniais atvejais, per artimiausias keliolika dienų. Čia ir vėl viskas priklauso nuo to, kokioje situacijoje yra jūsų įmonė ir kaip greitai reikia imtis pokyčių plano įgyvendinimo.

***Visi parengti planai
pristatomi įmonės vadovui ir
suderinami tarp atskirų
įmonės skyrių***

Vadovas arba kitas už išsamaus plano parengimą atsakingas žmogus išskirsto detalaus plano parengimą įmonės darbuotojams, atsižvelgiant į jų kompetencijas.

Finansų vadovas ar vyr. finansininkas turės užsiimti įmonės finansų valdymo ir skolų administravimo plano rengimu, gamybos vadovas parengs gamybos rizikų valdymo planą, pardavimų vadovė, kartu su strateginiais pardavimų komandos žmonėmis parengs rizikų valdymo planą pardavimuose.



10 ŽINGSNIS

Nuolatinė ir kokybiška komunikacija

10 ŽINGSNIS

Nuolatinė ir kokybiška komunikacija

Nors šis žingsnis eina dešimtu numeriu, maksimaliai kokybiška komunikacija su darbuotojais, klientais ir partneriais turi vykti nuo pat pradžių.

Susidūrus su problemomis, tipinis daugelio vadovų elgesys yra visiškai priešingas tam, kas turėtų būti daroma. Jie bando slėpti nuo darbuotojų „blogas žinias“, tokiu būdu bandydami išvengti panikos. Deja, toks tylėjimas labai greitai duoda priešingą reakciją – žmonės informacijos trūkumą užpildo pasitelkdami savo lankytą vaizduotę, kuri turi savybę piešti apokaliptinius scenarijus, ypač tais momentais, kai socialiniai tinklai ir media kanalai užtvindyti negatyviomis žinutėmis. Ima plisti gandai, kurie kelia nerimą ir kuria nepasitikėjimo ir įtarumo atmosferą.

Tam, kad išlaikyti maksimaliai kokybišką informaciją su savo darbuotojais, atkreipkite dėmesį į šias vietas:

1 Venkite prieštarų, sudėtingų ir perdėtai emocionalių žinučių.

Nesvarbu ar jūs kalbate su žmonėmis gyvai, ar rašote laiškus, jūsų žinutės turi būti aiškos ir ne dviprasmiškos. Kalbėkite maksimaliai paprastai ir maksimaliai atvirai.

2 Įsitikinkite, kad visi jūsų įmonės darbuotojai gauna žinutes, kurias jūs siunčiate.

Jei tik yra galimybė, naudokite vieną informacijos kanalą, kuriuo pasieksite kiekvieną savo komandos žmogų. Kuo daugiau skirtingų kanalų naudosite, tuo didesnė tikimybė, kad dalis žmonių jūsų pranešimų negaus.

3 Dalinkitės visa aktualia informacija, kai tik ji atsiranda.

4 Venkite perdėtai ilgų ir nereikalingų diskusijų pandemijos tema ir susitelkite tik į tai, kas iš tiesų svarbiausia.

Taip, tikrai svarbu žinoti, kas vyksta aplinkui, bet kai per kiekvieną laisvą minutę vėl ir vėl kalbate apie tai, kiek naujų susirgimo atvejų yra Lietuvoje ir pasaulyje, kaip baisu važinėti viešuoju transportu ir pan., jūs deginate savo energiją kalboms, kurios niekaip neprisideda prie esamos situacijos sprendimo.



5 **Komunikuokite nuoširdžiai ir maksimaliai atvirai.**

Vadovai krizės metu atidėlioja komunikaciją su savo darbuotojais, ypač apie tuo metu kylančius svarbius klausimus. Tačiau toks tylėjimas tik sukelia sąmyšį ir spaudimą. Tuomet šie yra linkę pasikliauti išoriniais šaltiniais, kurie iššaukia nuovargį ir galvos skausmą. Tad ypač svarbu nuolat komunikuoti apie tai, kas vyksta ir kas turi būti atlikta nedelsiant. Nuoširdi komunikacija, nesvarbu kokia neaiški ar bauginanti situacija įmonėje bebūtų, padeda lyderiams sutelkti savo darbuotojus ties svarbiausiu, strateginių tikslų įgyvendinimu.



Išlaikykite maksimaliai kokybišką komunikaciją

11 ŽINGSNIS

*Susirinkimai ir nuolatinė svarbiausių
rodiklių stebėsena*

11 ŽINGSNIS

Susirinkimai ir nuolatinė svarbiausių rodiklių stebėsena

Net ir geriausias pokyčių planas neduos jokios naudos, jei jis nebus įgyvendintas maksimalia kokybe. Tam, kad tai padaryti būtų kuo lengviau, jūs turite nuspręsti:



**Sudarykite periodinių
susirinkimų dienotvarkę**

1 Koku periodiškumu darysite susitikimus su atsakingais už pokyčių plano įgyvendinimą darbuotojais?

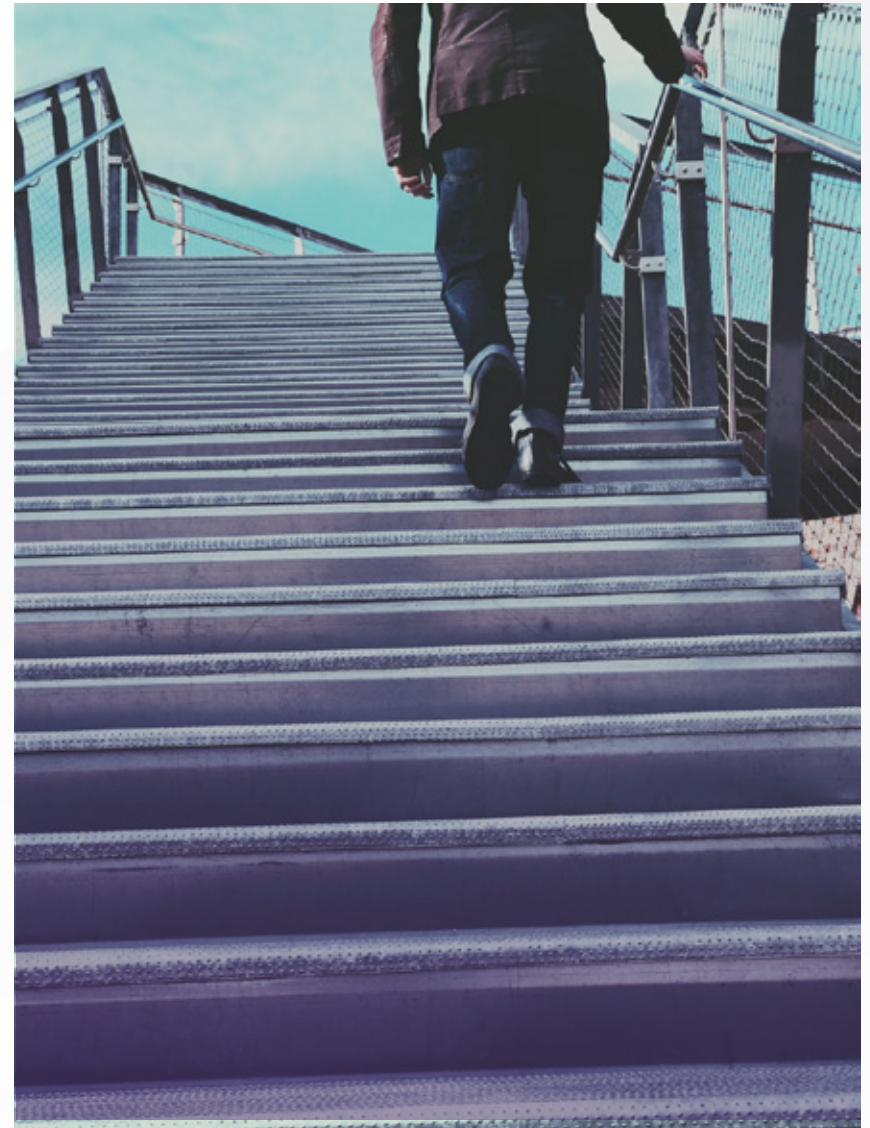
2 Kiek truks šie susitikimai?

3 Kas šių susitikimų metu bus aptariama?

4 Kokius esminius rodiklius (KPI) tiek įmonės viduje, tiek išorėje, jūs stebėsite, kad kuo geriau suprastumėte, kas vyksta ir galėtumėte maksimaliai operatyviai reaguoti į pokyčius?

APIBENDRINIMAS

Po susidūrimo su netikėtais pokyčiais vieni palūžta, o kitus tai sustiprina. Planuokite, dirbkite maksimaliai susitelkę, nepasiduokite emocijoms, priiminėkite apgalvotus ir racionalius sprendimus. Viskas praeina. Ši pandemija irgi praeis. Nešvaistykite savo laiko ir energijos kalboms apie „pasaulio pabaigą“, „apokalipsę“, susitelkite ir sutelkite savo komandas geriausių įmanomų rezultatų siekimui.



APIE KNYGOS AUTORIŲ

TOMAS KAULINSKAS

Asmeninio efektyvumo ir efektyvaus vadovavimo treneris



Šiuo metu ne tik kuriantis ir vedantis unikalias įgūdžių formavimo programas: „**Davinci 365**“ ir „**PHRONESIS**“ – vadovų akademija, bet ir sėkmingai vadovaujantis 2 įmonėms. Taip užtikrinamas maksimalus mokymų orientavimas į tai, kas vadovo veikloje yra svarbiausia, neperkraunant jų sunkiai praktikoje pritaikoma teorija iš vadovėlių.

12

metų patirtis vedant tęstinius mokymus ir konsultuojant asmeninio bei profesinio efektyvumo klausimais.

16

metų patirtis dalyvaujant verslo įmonių kūrime ir vystyme. Verslo veiklos sritys: gamyba, IT, didmeninė bei mažmeninė prekyba, konsultavimo bei mokymo paslaugos.

15

metų vadovaujančio darbo patirtis, užimant komercijos direktoriaus, nevyriausybinės organizacijos vadovo, verslo įmonės vadovo pozicijas.

10

metų patirtis vadovų ugdymo srityje.

Kontaktai

☎ +370 679 12626

✉ pokyciuplanas@testiniamokymai.eu

🌐 testiniamokymai.lt

📘 /testiniamokymai



TĘSTINIŲ MOKYMŲ CENTRAS
KOKYBIŠKŲ POKYČIŲ EKSPERTAI