

UŽ KĄ SAVO DARBUOTOJAMS MOKAME ALGĄ?

*Interviu su UAB “Verozona”
direktoriumi **Rimantu Jankevičiumi***

Justas Gavėnas, CMC

Justas Gavėnas, EKT: *“Lietuvoje dirbate jau daugiau nei 10 metų, tačiau su Jūsų įmone beveik niekas nėra tiesiogiai susidūrę. Kuo ypatingas Jūsų verslas?”*

Rimantas Jankevičius: *“Su “Verozona” dirba internetinio verslo įmonės, kurios naudoja SMS, mobilaus interneto atsiskaitymus. Nors šiame segmente užimame dominuojančią vietą mūsų įmonė dar nėra gerai žinoma. 2008 - aisiais metais verslas pradėjo augti ir mes ėmėme ieškoti būdų, kaip plėsti savo veiklą. Norint plėsti SMS atsiskaitymus į kitas šalis reikėjo web turinio arba sistemos. Plėtrai galėjau panaudoti ilgalaikę patirtį valdymo apskaitoje, o dirbdamas Pasaulio banko filiale Lietuvoje, Coca-Cola HBC ir kitose įmonėse, stengiausi padidinti įvairių veiklų naudingumą ir pelningumą.*

Justas Gavėnas, EKT: *“Ar buvo kitų priežasčių, kurios lėmė Jūsų apsisprendimą ir toliau gilintis į valdymo apskaitą?”*

Rimantas Jankevičius: *“Taip, tai nulėmė globali priežastis. 2008 metais stipriai pakilo naftos kainos. Gal girdėjote, kad energijos prasme 1 kg benzino prilygsta 8 darbo valandoms. Tuo metu kaina šoktelėjo nuo 60\$ iki 140\$. Nafta yra beveik visų verslų sudėtinė dalis: pradedant nuo gamyklų, kurios naudoja kurą ir elektrą produkcijai pagaminti, naftos plastikų produktais, baigiant verslais, kuriuose vyrauja protinis darbas (naftos produktais šildomi žmonių ofisai). Tai atsiliepia įmonių savikainai ir pelnui - savikaina didėja, o pelnas mažėja”.*

“Vienintelė išeitis - tiek žmogui, tiek įmonei išmokti teikti daugiau vertės”
(R. Jankevičius)

Justas Gavėnas, EKT: *“Kaip tokios globalios tendencijos paskatino Jus imtis konkrečių veiksmų?”*

Rimantas Jankevičius: *“Įmonėms didinant kainas, mažėja galinčiųjų pirkti už tokią kainą skaičius, todėl vienintelė išeitis - tiek žmogui, tiek ir įmonei išmokti teikti daugiau vertės, t.y. padidinti produktyvumą!”*

Justas Gavėnas, EKT:

“Ar produktyvumo didinimo tendencijos susijusios su Jumis, kaip asmeniu?”

Justas Gavėnas, EKT:

“Kaip panaudojote savo atrastas metodikas produktyvumui didinti versle?”

Justas Gavėnas, EKT:

“Laiko planavimas ir valdymas – viena labiausiai nuvalkiotų temų Lietuvoje. Visi lyg ir pripažįsta, kad to reikia, tačiau niekas iki galo taip ir neišsiaiškino, ką konkrečiai reikia daryti kitaip. Kur Jūs matote tame potencialą?”

Rimantas Jankevičius: *“Nuo 1996 metų studijuju, tiriu ir eksperimentuoju su savo produktyvumu. Ši sritis man labai įdomi, todėl visą laiką tai buvo ir darbas, ir hobis. O atsirado jis irgi paprastai, kai mano alga buvo 400 Lt, tuomet pradėjau ieškoti, kaip užsidirbti daugiau. Jau tada priėjau išvados, kad reikia būti produktyvesniam, tik nebuvo dar aišku, kaip tą padaryti”.*

Rimantas Jankevičius: *“Patyrinėjome to meto web įrankių rinką ir neradome nieko, kas visiškai tiktų. Nutarėme šią idėją vystyti dar toliau ir ėmėme realizuoti vieną iš seniausių mano svajonių - kurti laiko planavimo ir užduočių valdymo įrankį www.beedo.net, panaudoti metodiką kolektyvo vadybai, asmenybės saviugdai ir ugdymui”.*

Rimantas Jankevičius: *“Aplinkui galima pastebėti daug nuvalkiotų dalykų, tokių kaip "laiko planavimas", "micro - management'as“. Bet aš supratau vieną dalyką, jog laiko apskaita, kuri neduoda žmogui naudos, yra bevertė. T.y., jeigu darbuotojas naudodamasis laiko planavimo įrankiu, suvedinėja savo laiką, bet neieško būdų, kur ir kaip tobulėti ir tapti produktyvesniu, o galų gale KAIP DAUGIAU UŽDIRBTI, tai tokiu atveju galima teigti, kad nėra asmeninio motyvo. Taigi, jokios metodikos neveikia. Kad to neįvyktų, aš, kaip vadovas, siekiu, kad laiko planavime pažangą darantis darbuotojas, uždirbtų daugiau. Taigi, paskatintas darbuotojas patiki tuo, kas jam naudinga. O laiko planavimas ir analizė tampa pagrindiniais atradimo šaltiniais, nes vienintelė vertybė, kurios savininkais esame – tai mūsų laikas”.*

**Rimantas Jankevičius****Išsilavinimas:**

- VGTU (1999-2001). Valdymo apskaita. Magistras
- VGTU (1995 - 1999). Verslo vadyba. Bakalauras

Profesinė karjera:

- UAB "Verozona" direktorius (nuo 2008)
- Investuotojas - koordinatorius IT, viešo maitinimo, nekilnojamo turto, tiesioginių pardavimų skambučių centrų, apskaitos paslaugų, masažo paslaugų įmonėse (2005 – 2008)
- Coca-Cola HBC Lietuva vyr. buhalteris (2002 – 2004)
- Būsto ir urbanistikos plėtros fondas (1998 – 2001)
- Kitos darbovietės: Serpantinas, Pagalbos ranka (1996 - 1998)

Pasiekimai:

- UAB "Verozona" – sukurta asmeninio produktyvumo ir komandos priežiūros metodika ir pagamintas beedo.net produktas metodikos realizacijai (1995 – 2011)
- UAB "Verozona" - 2009 tapo SMS atsiskaitymų rinkos lydere (veromobile.eu)
- Coca-Cola - HBC, Lietuva - diegimas ir migracija nuo Scala prie SAP, personalo kaštai sumažinti 2 kartus
- Pasaulio bankas: įgyvendintas savivaldybių paskolų valdymo procesas

Ar ne paradoksas, kad
baudžiame sandėlininką, jeigu
jis praranda 10 virdulių iš 160,
tačiau net nepastebime, jei
vadybininkas kažkur iššvaisto
10 valandų per savaitę. O vertė
tai ta pati!

Justas Gavėnas, EKT: *“Laiko visi turime vienodai, tik ne visi jį vienodai išnaudojame...”*

Rimantas Jankevičius: *“Laiko planavime taip pat labai svarbu yra sąžiningumas ir moralė. Nors dėl laiko yra susitariama, t.y. darbo sutartyje numatytos 8 darbo valandos, tačiau žmonių yra įvairių ir darbdaviui neretai pristatomi kiti rezultatai. Mūsų atlikti tyrimai be laiko apskaitos rodo tokią statistiką :*

- 50% darbuotojų dirba 70 - 80% darbo laiko, taigi 6 - 7 val.
- 30% darbuotojų dirba 50% darbo laiko, taigi 4 val.
- 10% darbuotojų dirba 100% darbo laiko, taigi pilną darbo dieną
- 10% darbuotojų dirba 110 - 120% darbo laiko, taigi viršvalandžius

Vadovaujantis formule, kad "rezultatas = pastangos + koncentracija + kūrybiškumas", mes matome, kad pastangų kintamasis yra mažas, jau nekalbant apie tai, kad kai pastangų per mažai – tai koncentracijos būna dar mažiau, o kūrybiškumas artimas nuliui. Tai žinodami ir sukūrėme specializuotą programinę įrangą laiko apskaitai ir užduočių valdymui”.

Justas Gavėnas, EKT: *“Pirmą kartą sutinku pašnekovą, kuris ne tik teigia, kad planuoja savo laiką, bet tai daro savo sukurtos specializuotos programinės įrangos pagalba. Kokiais pagrindiniais principais reikia vadovautis, planuojant darbą nedidelėse komandose?”*

Rimantas Jankevičius: *“Tai paprasta metodika, tik reikia laiko įgūdžiams išlavinti. Formuluoju klausimus:*

- **Kaip dažnai derinate prioritetus su darbuotojais?** Beedo sako, kad mikrokomandose tai reikia daryti rečiausiai kas savaitę, bet galima dažniau, netgi kasdien. Šiais laikais mėnesinis ar ketvirtinis prioritetų derinimas, ypač turint galvoje, kad jie gali būti ir neįvykdyti, gali būti pražūtingas. Mūsų tyrimai rodo, kad dauguma darbuotojų tik apytiksliai žino vadovo ir įmonės prioritetus, todėl savo darbo prioritetus nusistato patys ir daro tai, kas maloniausia, lengviausia, o galbūt ir nereikalinga. Jeigu pabandys dešimties žmonių kolektyvas bandys suderinti savo prioritetus su vadovu, tai pastarasis po tokio “derinimo” išeis šlapias ir vistiek tiksliai nežinos, ką sutarė. Mes siūlome įrankį, kur darbuotojai planuoja darbus patys, o vadovas patvirtina. Ši procedūra užtrunka pusvalandį ir viskas lieka aišku bei skaidru.
- **Ar Jūsų darbuotojai turi veiksmų planą prioritetams įgyvendinti?** Mažai darbuotojų moka numatyti ir suplanuoti darbus bent 2 - 3 dienoms į priekį, nors dauguma įmonių teigia, kad planuoja darbus ketvirčiui ar net mėnesiui. Prieš pradėdant bet kokį projektą reikia suprasti, kaip uždirbsite pelną. Skaičiuojant jį, iš pajamų atimsite darbo užmokestį, o pastarąjį suskaičiuosite, tik žinodami darbų sąmatas. Tam reikia projektus suplanuoti. Taigi, ratas apsisuko - planavimas būtinas! www.beedo.net siūlo greitą planavimo būdą, o norintiems dirbti dar geriau – būdą, paremtą Apribojimų teorijos buferių valdymo metodika.
- **Kiek laiko Jūsų darbuotojas dirbo produktyviai šią savaitę?** Kaip jau minėjau, vidutiniškai darbuotojas dirba 4 - 6 val. per dieną. Vieni darbuotojai “multitaskina” ir mažai padaro, o kitų darbuotojų efektyvumas lieka neįvertintas. Šita neteisybė neretai virsta nepasitenkinimu ir nuostoliais. O kam to norisi? Geriau rinktis teisybę, teisingus sprendimus ir pelną. Mūsų laiko planavimo įrankis padeda sužinoti, kur sunaudojome laiką ir šitas įprotis saugo mus nuo nesąžiningumo, atsiranda galimybė sužinoti, kur gaišamas laikas, leidžia mums suprasti, ar efektyviai jis buvo sunaudotas ir pagaltoti, gal buvo galimybė jį panaudoti geriau.

Rimantas Jankevičius:

- **Ar Jūsų darbuotojas galėjo 50% užduočių padaryti dvigubai greičiau?** Tik 20% darbuotojų galvoja, kaip kitą kartą jie tą pačią užduotį padarys greičiau. "Studento sindromas" nulemia tai, kad užduotys dažnai atliekamos paskutinę akimirką. Mes kiekvieną užduotį planuojame ir stebime, kiek ji užtruko. Tada imame 20% svarbiausių ir didžiausių užduočių ir nagrinėjame, kaip jas pagreitinti. Tai tobulėjimas kiekvieną dieną. Padauginkite komandą iš 10 ir pajausite kokią didelę reikšmę organizacijai duoda toks požiūris. Atominė energija atsiranda ne kalnus griauinant, o skaldant atomų branduolius. Mes papildomą energiją sukuriame, analizuodami darbinio gyvenimo atomus - darbo valandas.
- **Kaip dažnai įvertinate savo darbuotojus ir jiems išsakote savo nuomonę?** Faktai rodo, kad darbuotojai retai vertinami (1 - 2 kartus į metus) ir nesupranta vertinimo sistemos. Taip yra todėl, kad vadovai turi mažai faktų, kuriuos galima panaudoti vertinant darbuotojus. Taigi, kokia prasmė darbuotojui dirbti, jei jis iš to negauna naudos? Mūsų vertinimo faktai - užduotys ir projektai su visa darbo ir laiko istorija. Mano, kaip vadovo, pagalba yra konkretus siūlymas, kaip tai padaryti kokybiškiau ir greičiau"

Justas Gavėnas, EKT: "Visa tai skamba labai gražiai teorijoje, o kaip viskas atrodo praktikoje? Negi darbuotojai atviromis rankomis, su entuziazmu priėmė vadovo iniciatyvą ir sklandžiai pradėjo suvedinėti į sistemą savo užduotis ir laiką? Su kokiais iššūkiais ar problemomis susidūrėte, diegdami laiko planavimo ir užduočių valdymo sistemą?"

Rimantas Jankevičius: "Žmonės niekada nepriima pokyčių su džiaugsmu, nes mažai tiki pokyčio ir savo sėkme. Gal čia Lietuvos istorinės praeities šleifai? "Verozonos" filosofijos "Esu geresnis nei vakar" įdiegimas darbuotojų sąmonėse užtruko 2 metus. Tai ilgas ir sunkus darbas, tačiau jis davė vaisių ir iš esmės pakeitė darbuotojų nuostatas. O įrankio diegimas užtrunka kelias savaites, kol dirbančiųjų akys ir rankos automatiškai pradeda rasti tai, ko reikia. Tolimesnis darbas – ne techninis. Šiuo įrankiu realizuojamas vadovų siekis, kad žmonės norėtų tobulėti ir tobulėtų."

“Verozonos filosofijos "Esu geresnis nei vakar" įdiegimas darbuotojų sąmonėse davė vaisių ir iš esmės pakeitė darbuotojų nuostatas”.

(R. Jankevičius)

Justas Gavėnas, EKT:
“Kas atsitiko toliau?”

Rimantas Jankevičius: *“Reikalą išjudino darbuotojai, kurie norėjo progreso. Aš juos palaikiau ir skatinau. Tačiau tuo pat metu atsirado ir didelis nenorinčių progresuoti darbuotojų ratas. Taigi, labiausiai už metodiką ir įrankį esu dėkingas būtent jiems, nes jų nenoras, prieštaravimai ir argumentai vertė mus ieškoti tiesos ir stebėti, kas veikia ir kas ne. Šiandien turime praktinį pagrindimą ir svarių argumentų, kodėl reikia dirbti vienaip ar kitaip. Tokiu būdu nusistovėjo mūsų diegimo standartas. Procesą visuomet užveda progresyvūs mūsų klientų įmonių darbuotojai ir vadovai, nes tai būdas išreikšti save, pasiekti rezultatų. Kita vertus, šis įrankis tuoj pat parodo ir tuos, kuriems reikia pasitempti. O kai vadovas turi faktus ir argumentus su pasiūlymu, kaip dirbti geriau – visiems belieka keistis, nes atsikalbinėjimai ima skambėti "kvailai”.*

“Kai vadovas turi faktus ir argumentus su pasiūlymu, kaip dirbti geriau, visiems belieka keistis, nes atsikalbinėjimai ima skambėti "kvailai”.

(R. Jankevičius)

Justas Gavėnas, EKT: *“Darbuotojai, atliekantys kūrybines užduotis, programavimo darbus, užsiimantys menu, dizainu, idėjų generavimu ar kitais kūrybiškais darbais dažniausiai teigia, kad „ieško mūzos“. Ką atsakote tokiems darbuotojams?”*

Rimantas Jankevičius: *“Sakome, kad mūza įvaldoma! Jei nėra taikinio, mūza nepadės pataikyti, nes nežinos kur. Taigi Beedo idėja yra tokia - planas (užduotis ir laikas jai pasiekti) yra taikiny, o toliau yra kūrybinis darbuotojo profesionalumo pasireiškimas. Visai nesvarbu, kaip jis atliks užduotį, ar jis tai padarys vienas, ar pasitelks komandą, ar susiras motyvuojančią aplinką. Praktika parodė, kad daug "mistinių mūzų" išnykdavo, kai panagrinėdavome, ką iš tiesų kūrybinis darbuotojas darė. Praktika taip pat rodo, kad dizainerio atliktas dizainas per dieną yra geresnis už atliktą tą patį dizainą per savaitę. Vadinasi kai kam mūza iš tiesų įvaldoma”.*

Justas Gavėnas, EKT: *“Kokias pasekmes griežtas laiko planavimo modulis turėjo Jūsų verslui? Gal prasidėjo didžiulė darbuotojų kaita, o Jūs pats likote analizuoti neužpildytų ir ignoruojamų laukų IT sistemoje?”*

Rimantas Jankevičius: *“Taip, pradžioje buvo kaita, nes paaiškėjo koks yra iš tiesų darbo greitis ir kokybė, kad darbuotojų produktyvumas yra nevienodas. Dalis darbuotojų išėjo. Tačiau pakvietėme naujus kolegas dirbti Beedo sąlygomis ir gavome du siurprizus. Vienas, ne visi mokėjo dirbti, kaip teigė pokalbio metu ir antras - po metų darbo Verozonoje jie tapo savo srities profesionalais. Atvirai tariant, aš didžiuojuosi tų žmonių pokyčiais. Gamyboje, pardavimuose, klientų aptarnavime mes gerinome ir greitinome operacijas, tą dabar darome nuolat. Turime “Penktadienio klubo” tradiciją, kuriame ieškome naujovių. Analizuojame save, savo planus, kur sunaudotas laikas, kas buvo prasminga, o kas nelabai. Valandą per savaitę skiriame svarbiausioms užduotims, procesams ar projektams, kad galėtumėme juos dar giliau suprasti ir patobulinti. Analizuodami procesus, mes juos “liekniname”, ieškodami vis geresnių sprendimų. Taigi, daugėjo mūsų pagaminamų modulių kiekis maždaug po 2 kartus per metus. Pasikeitus situacijai ar netikėtai atsiradus naujam klientui, maždaug per valandą galiu pakeisti visos komandos (10 žmonių) darbo kryptį. Tai daug! Jei laivas “Titanikas” tai būtų galėjęs padaryti praeitame šimtmetyje, šiandien būtų stovėjęs muziejuje”.*

**Ar ne paradoksas?
Įmonėse didžiausių pastovių
sąnaudų dalį sudaro
personas. Tačiau jų pastangų,
koncentracijos ir kūrybiškumo
lavinimui skiriame mažiausiai
dėmesio!**

Justas Gavėnas, EKT:

“Sakykime, jog privataus verslo atstovus įtikinote, kad laiko planavimas gali būti naudingas, lengvai įgyvendinamas bei efektyvus. O ką Jūs galėtumėte pasiūlyti viešajam sektoriui? Ar tikite, kad esamą „sistemą“ galima radikaliai pakeisti ir nukreipti į rezultatą, o ne į procesą? Ko tam reikia?”

Rimantas Jankevičius: *“Tam reikia vieno dalyko - nusiteikimo. Tikiu, kad kaip ir kiekviename sektoriuje, taip ir viešajame, yra progresyvių vadovų, specialistų ir mes kartu galime pradėti pokyčius. Reikia susitikti su jais, kad jei išklausytų mūsų argumentų, reiktų sutarti dėl naujų darbo būdų ir pirmyn! O kai bus pirmieji praktikoje įgyvendinti viešojo sektoriaus pavyzdžiai, jais paseks ir kiti. Galų gale ir viešajame sektoriuje žmonės nori gyventi geriau”.*

APIE UAB "VEROZONA"

- Lietuviško kapitalo teikianti SMS atsiskaitymų ir verslo valdymo sistemų nuomos paslaugas
- Lietuvoje veikia nuo 2002 metų
- Pardavimų pajamos 2010 metais 7,358 mln. Lt; 2009 metais – 10,162 mln. Lt
- Paslaugos ir kompetencijų sritys:
 - SMS, Mobilaus interneto apmokestinimai
 - SMS informavimas, reklama ir paslaugų užsakymai
 - Personalo ir įmonės procesų valdymo įrankio nuoma ir valdymo konsultacijos

APIE BEEDO

- Įrankis ir metodika:
 - komandos ir darbuotojo planavimui, priežiūrai ir ugdymui
 - įmonės procesų kūrimui ir valdymui
 - pardavimų valdymui
- Su metodika ir įrankiu galima:
 - padidinti darbuotojų pastangų (darbo laiko kiekį) daugiau nei 30%
 - padidinti darbuotojų koncentraciją daugiau nei 50%
 - padidinti tikslingą informacijos sklaidą įmonėje 100%
 - atrasti savo proceso butelio kakliukus
 - suformuoti pagrįstą faktais darbuotojų motyvacinę sistemą



Strategija. Efektyvumas. Vertė

APIE EKT: PAGRINDINIAI PASIEKIMAI

- Lietuviško kapitalo privati verslo konsultacijų įmonė, teikianti **kompleksines vadybos ir marketingo konsultavimo bei personalo mokymo paslaugas** verslo įmonėms ir viešojo sektoriaus organizacijoms
- Veikia Lietuvoje nuo 1993 m., joje dirba daugiau kaip **45 darbuotojai**, iš jų **4 sertifikuoti vadybos konsultantai** (CMC, *Certified Management Consultant*)
- Pardavimo pajamos: **2010 m. - 8,496 mln. Lt**, 2009 m. - 3,548 mln. Lt.
- Dienraščio „Verslo žinios“ surengtame „Gazelė 2010“ konkurse pagal 2006 - 2009 m. finansinius duomenis pripažinta **kaip viena iš sėkmingiausiai dirbančių ir sparčiausiai besivystančių bendrovių Lietuvoje**
- Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas už įmonės atvirumą darbuotojams ir jų įtraukimą į strateginių sprendimų priėmimą **„Metų darbovietė: metų debiutas“**

APIE EKT: PASLAUGOS IR KOMPETENCIJŲ SRITYS

- **Vadybos konsultacijos.** Strateginis valdymas, planavimas ir strateginiai vystymosi planai, taikant vertinimo rodiklius, ISO 9000, EFQM, BSC, atlyginimo ir skatinimo sistemas bei kitus vadybinius metodus
- **Marketingo konsultacijos ir rinkos tyrimai.** Marketingo strategijų ir priemonių planavimas bei vystymas, naujų produktų vystymas, konkurencinių pranašumų kūrimas, pramonės sektorių apžvalga, kiekybiniai ir kokybiniai rinkos tyrimai, eksporto marketingas, galimybių studijos ir pan.
- **Personalo mokymai ir konsultacijos.** Vadybos ir marketingo mokymai, pardavimų, prezentacijų, bendravimo įgūdžių lavinimas, strateginio planavimo sesijos, informaciniai seminarai ir kt.
- **Ekonomikos vystymas ir plėtra.** Konkurencingumas, bendradarbiavimas tarp didelių ir mažų įmonių, smulkaus ir vidutinio verslo plėtra, mokslo technologijų parkai, eksporto vystymas, verslininkystė, inovacijos, tiekimo grandinės valdymas



Strategija. Efektyvumas. Vertė

UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“

J. Jasinskio g. 16, Vilnius, LT - 01112

Tel.: (+370 5) 25 26 225

Faks.: (+370 5) 25 26 226

El. paštas: ekt@ekt.lt

www.ekt.lt



Strategija. Efektyvumas. Vertė

EKT

NAUJIENŲ PRENUMERATA

Vardas, pavardė

Pareigos

Įmonė

Fiksuotas telefonas

Mobilus telefonas

Darbinis el. paštas

Dominančios sritys

Domina viskas

Strategija

Marketingas

Įmonių valdymas

Vadyba

Personalo valdymas

Efektyvumas

Interviu ir ekspertų
komentarai

Prenumeratos formą maloniai prašome atsiųsti:

justas@ekt.lt arba faksu +37052526226