



NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

**Eiropas Sociālā fonda projekta Nr.9.2.6.0/17/I/001 “Ārstniecības un ārstniecības
atbalsta personāla kvalifikācijas uzlabošana”**

**DAŽĀDA LĪMEŅA VADĪTĀJU VADĪBAS
KOMPETENCE ĀRSTNIECĪBAS IESTĀDES
DARBĪBAS NODROŠINĀŠANĀ**

1.ANOTĀCIJA

Metodiskā līdzekļa autori:

Mg. Psych. Undine Bušmeistere

Mg. Psych. Ieva Vaine

Mg.Sc. Ilze Āboliņa

Metodiskais līdzeklis “Dažāda līmeņa vadītāju vadības kompetenču ārstniecības iestādes darba nodrošināšanai” izstrādāts ar mērķi sniegt teorētiskās zināšanas un pilnveidot dažāda līmeņa vadītāju vadības kompetences un trenēt prasmes. Metodiskais materiāls ir paredzēts veselības aprūpes jomā strādājošiem speciālistiem – ārstiem, māsām, ārstu palīgiem un vecmātēm.

Metodiskajā līdzeklī ir sešas nodaļas, kurās apkopota informācija un teorija par šādām tēmām:

1. Mērķa nospraušanas nozīme;
2. Savas darbības prioritāšu izvirzīšana;
3. Kā sasniegt rezultātus darbojoties visās jomās vienlīdz sekmīgi;
4. Taktika un stratēģija laika plānošanā;
5. Uzdevumu deleģēšanas loma un spējas;
6. Padoto darba kontrole un atgriezeniskā saite.

Apgūstot metodiskā līdzekļa saturu, tiks iegūtas sistematizētas zināšanas par dažāda līmeņa vadītāju vadības kompetencēm, ko iespējams izmantot ikdienas darbā.

Metodiskais līdzeklis iecerēts kā apkopots informatīvs un izglītojošs avots, ko izmantot ārstniecības iestāžu darbinieku – dažāda līmeņa vadītāju ikdienā, lai sniegtu praktisku palīdzību darba organizācijā, resursu un laika plānošanā, mērķu, prioritāšu izvirzīšanā un darbā ar padotajiem darbiniekiem.

2.SATURS

1.ANOTĀCIJA.....	2
2.SATURS.....	3
3.Ievads.....	5
4.MĒRĶU NOSPRĀUŠANAS NOZĪME	6
4.1. Apzinātas, proaktīvas mērķu izvirzīšanas nozīme.....	6
4.2.Mērķu definēšanas principi – SMART pieeja mērķa definēšanā	6
4.3.Mērķu veidi.....	8
4.3.1.Mērķu raksturojums:	9
4.3.2.Individuālie mērķi	10
4.3.3.Komandas mērķi	10
4.4.Rīki mērķu sasniegšanai	11
5.SAVAS DARBĪBAS PRIORITĀŠU IZVIRZĪŠANA.....	17
5.1.Prioritāšu izvērtēšana	17
5.2.Individuālo mērķu plānošana.....	17
5.2.1.Mērķu definēšana komandai	18
5.2.2.Šķēršļi mērķa sasniegšanā.....	18
5.2.3.Mērķu un prioritāšu izvērtēšanas kritēriji	19
5.2.4.Eizenhauera matrica	20
5.3.Proaktivitāte	22
5.4.Veiksmīgi strukturēti ikdienas darba uzdevumi	23
5.5.Prioritāšu plānošana	24
5.6.Riska faktori prioritāšu īstenošanā.....	25
6.KĀ STRĀDĀT VIENLĪDZ LABI VISĀS JOMĀS UN NEIZDEGT.....	26
6.1.Personīgā efektivitāte.....	26
6.2.Psiholoģiskie un fizioloģiskie aspekti panākumu gūšanā.....	26
6.3.Psiholoģiskais līdzsvars (emocionālā labklājība) un riski	27
7.TAKTIKA UN STRATĒGIJA LAIKA PLĀNOŠANĀ	30
7.1.Laika plānošanas stratēģija	30
7.2.Laika plānošana	31
7.3.Laika plānošanas taktikas (metodes)	35
7.4.Kļūdas laika plānošanā	39
7.5.Laika zagļi.....	41
7.6.Laika plānošana projekta vadībā.....	45
7.7.Metodes projektu laika plānošanā.....	46

8.Uzdevumu deleģēšanas loma un spējas.....	48
8.1.Pieci komandas disfunkcijas līmeņi	51
8.2.Deleģēšanas māksla	52
8.2.1.Šķēršļi deleģēšanai	52
8.2.2.Efektīva deleģēšana.....	53
9.PADOTO DARBA KONTROLE UN ATGRIEZENISKAS SAITES VEIDOŠANA.....	56
9.1.Kontrole, kontroles veidi	56
9.2.Atgriezeniskās saites nozīme	57
9.3.Atgriezeniskās saites veidi un sniegšanas metodes	58
9.3.1.Kāpēc negatīva atgriezeniskā saite ir svarīga?	58
9.3.2.Kā mazināt darbinieka pretestību atgriezeniskai saitei?	59
9.3.3.Atgriezeniskās saites saņemšana	62
10.LITERATŪRAS SARAKSTS	64

3.Ievads

Ārstniecības iestādēs strādājošās ārstniecības personas bieži pilda ne tikai ārstniecības funkcijas, bet arī administratīvās funkcijas – tajā skaitā pildot pienākumus dažāda līmeņa vadītāju posteņos. Lai palīdzētu ārstniecības iestāžu darbiniekiem – ārstniecības personām, kas pilda šo duālo lomu ārstniecības iestādē, ir sagatavots metodiskais līdzeklis neformālās izglītības programmai “Dažāda līmeņa vadītāju vadības kompetenču ārstniecības iestādes darba nodrošināšanai”.

Metodiskais līdzeklis ir palīgmateriāls neformālās izglītības programmai, jo sniedz sistematizētas teorētiskās zināšanas par dažādām vadības kompetencēm. Apmācībām klātienē galvenais mērķis ir trenēt neformālās izglītības programmas dalībnieku praktiskās iemaņas vadības kompetencēs.

Metodiskajā līdzeklī, atbilstoši neformālās izglītības programmai, ir sešas nodaļas, kurās apskatītas tēmas:

1. Mērķa nospraušanas nozīme;
2. Savas darbības prioritāšu izvirzīšana;
3. Kā sasniegt rezultātus darbojoties visās jomās vienlīdz sekmīgi;
4. Taktika un stratēģija laika plānošanā;
5. Uzdevumu deleģēšanas loma un spējas;
6. Padoto darba kontrole un atgriezeniskā saite.

Metodiskā līdzekļa uzdevums ir sniegt sistematizētas teorētiskas zināšanas par dažādām vadības kompetencēm ārstniecības personām.

Metodiskā līdzekļa izstrādē ir izmantoti dažādi literatūras avoti, profesionālo organizāciju vadlīnijas un nozares ekspertu sniegtie padomi.

Metodiskais līdzeklis ir izstrādāts ņemot vērā izvirzītos Veselības ministrijas definēto programmas apjomu un tēmas.

Metodiskais līdzeklis ir vispārināts, ar mērķi, lai katra ārstniecības persona to lasot, var analizēt konkrēti savu darbu, paņemot sev vajadzīgo informāciju. Šis metodiskais līdzeklis ir kā iedvesmas avots sevis izzināšanā, jo katra ārstniecības persona ir vadītājs – viena-vada nodaļu, cita-procesu.

4.MĒRĶU NOSPRAUŠANAS NOZĪME

4.1. Apzinātas, proaktīvas mērķu izvirzīšanas nozīme

Pareiza mērķu izvirzīšana – jau puse padarīta darba.

Mērķi ir mūsu labi definētie plāni, lai mēs nonāktu pie mums nepieciešamā rezultāta. Mērķis var būt attālināts laikā, taču tas var būt saistīts arī ar tuvāko laika posmu. Mērķu uzstādīšana cieši saistīta ar laika plānošanu [5.].

Mērķi palīdz efektīvi risināt problēmas, padarot dzīvi produktīvāku. Katram var būt savas personīgās dzīves mērķi, akadēmiskie mērķi un ar karjeru un darbu saistītie mērķi (un protams citi mērķi).

Kādēļ būtiski uzstādīt mērķus:

1. Mērķi palīdz rīkoties tā, lai virzītos uz to sasniegšanu.
2. Mērķi iedrošina rīkoties.
3. Mērķis ir būtiska laika plānošanas daļa.
4. Mērķi palīdz domāt, rīkoties un reaģēt.
5. Mērķi rada pozitīvu prāta stāvokli.

Kā atšķirt mērķi no uzdevuma?

Uzdevumi atbild uz jautājumu: “KAS ir jāizdara?”.

Mērķis ir atbilde uz jautājumu: “Kāpēc mēs veicam šo uzdevumu?”.

4.2. Mērķu definēšanas principi – SMART pieeja mērķa definēšanā

Pareizi formulēti mērķi ir jebkura plāna pamats, īpaši ārstniecības procesā. Tikai labi pārdomāti un sasniedzami mērķi palīdzēs nonākt no punkta A līdz punktam B. Lai iemācītos pienācīgi noteikt mērķus, var izmantot pasaulē plaši pazīstamo S.M.A.R.T. metodi. Pastāv uzskats, ka šī metode pirmo reizi definēta jau 1965.gadā un to aprakstījis Pauls .J. Maijers, tomēr pirmo reizi publikācijas veidā S.M.A.R.T. metode definēta tikai 1981.gadā Gordona T.Dorana publikācijā [12]. Šī metode ietver piecus svarīgākos kritērijus konkrētu mērķu formulēšanai:

Gudra (SMART) mērķu izvirzīšana:

- o Specific - Precīzi, skaidri definēti

- o Measurable – Mērāmi, ar kritērijiem
- o Attainable – Sasniedzami
- o Rewarding – Atalgojumu nesoši
- o Timely – ar noteiktu gala termiņu

Precīzi, skaidri definēti mērķi - skaidri saprotams, kas būs, kad mērķi sasniegsiet. Jo precīzāks, definētāks mērķis jo reālistiskāki panākumi, un īsāks ceļš uz sasniegšanu.

Mērāmi – lai būtu zināmi kritēriji, kas ļautu mums noteikt progresu, un kad mērķis ir sasniegts.

Sasniedzami – lai būtu reālistiska iespēja tos sasniegt. Labākie mērķi ir ar izaicinājumu, - ambiciozi, bet vienlaikus reāli sasniedzami.

Atalgojumu jeb balvu nesoši – kad jums ir skaidri zināmi iemesli, kāpēc gribat šo mērķi sasniegt. Nereti mūsu mērķus “izvirza” citi. Uzrakstiet iemeslus un gaidāmo rezultātu – “atalgojumu”, vizualizējiet kā jutīsieties, kā būs, kad mērķis tiks sasniegts.

Laikā orientēti. Ar sākumu un beigām. Laika limits palīdz un stimulē, kā arī pasargā no “pārmaksāšanas”, atlikšanas un perfekcionisma.

Mērķa esamība ļauj labāk ieraudzīt apkārt esošās iespējas. Ja cilvēkam ir mērķis, viņš sasniedz ievērojami vairāk, nekā tad, ja mērķa nav. Mērķi ļauj mums pašiem vadīt un pārvaldīt savu dzīvi un mainīties tā, kā mēs paši to vēlamies.

Strādājot ar saviem mērķiem, ir lietderīgi zināt dažus svarīgākos mērķu formulēšanas pamatprincipus:

1. Mērķis ir formulēts pozitīvā formā.

- o Nevis bēgšana no..., bet virzība uz...
- o Tā vietā, lai teiktu: “Es nevēlos,” saki: “Es vēlos.”
- o Es negribu slimot. Es gribu būt vesels.

Izvairies mērķa formulējumā ietvert vārdus un vārdu savienojumus ar negatīvu jēgu – visu mērķa formulējumu ieteicams veidot pozitīvā formā, bez prievārda „ne–”.

2. Mērķis attiecas uz tevi pašu, ir tavā pārvaldījumā un tā realizēšana ir atkarīga no tevis paša.

Mērķus izvirzām par sevi, par savu dzīvi un arī paši uzņemamies atbildību par to realizāciju. Protams, mēs dzīvojam saskarsmē ar citiem cilvēkiem – tuviniekiem, kolēģiem, draugiem un mēs varam vēlēties, piemēram, labākas attiecības ar konkrētu cilvēku vai arī uzlabot kāda mērķa realizēšanu, kas saistīts ar citiem. Tad mērķa formulējumā iekļaujam savas darbības, savu atbildību.

- Kā es varu mainīt savu uzvedību?
- Kas man jādara, lai sasniegtu savu mērķi?"

Šāda pieeja ļauj būt savas dzīves noteicējam, nevis upurim.

Izvairoties no laika tērēšanas citu cilvēku pārveidošanai un viņu rīcības plānošanai, mums atbrīvojas daudz laika, ko varam veltīt savu mērķu realizēšanai tā, kā mēs paši to vēlamies.

3. Mērķis ir konkrēts.

Svarīgi ir precīzi iztēloties/vizualizēt, kā tas būs, kad mērķis būs sasniegts. Ja precīzi nezinām, ko gribam sasniegt, var gadīties, ka esam mērķi sasnieguši, bet to pat nepamanām. Dažreiz mērķis formulēts pārāk nekonkrēti, vispārīgi.

- Kā es zināšu, ka esmu mērķi sasniedzis?
- Ko konkrēti es redzēšu, dzirdēšu, jutīšu, kad būšu sasniedzis savu mērķi?

Var dzīvot ar mērķi „Es vēlos uzcelt māju” un var to pašu formulēt šādi „Es esmu skaistas divstāvu mājas īpašnieks.”

- Ar ko man ir jārēķinās, ja šo mērķi realizēšu?
- Kādi ir citi iespējamie mērķa realizēšanas ceļi?

Neatkarīgi no tā kāds cilvēkam ir mērķis, svarīgi ir vēlme attīstīties lai sasniegtu izvirzīto mērķi. Pat ja sasniedzot mērķi, liekas, ka nekas īpašs nav noticis, šis mērķis ir sasniegts.

Nav labu un sliktu mērķu. Ir mērķi, kas citiem šķiet pareizi un nepareizi, bet svarīgi, lai katram cilvēkam būtu savi mērķi.

4.3. Mērķu veidi

Ilgtermiņa mērķi ir lielie dzīves mērķi, ko sasniegt. Tie iekļauj sevī izglītības un karjeras mērķus, kā arī personīgos un sociālos mērķus, ko paredzi sasniegt ilgākā laikā – piemēram kāds ir manas dzīves mērķis?

Starpmērķi (milestones) ir sava veida atskaites punkti lielajiem dzīves mērķiem. Piemēram lielā dzīves mērķa akadēmiķis, starpmērķi būtu – maģistra grāds, pēcāk doktora grāds, tālāk jau kļūšana par profesoru. Starpmērķa sasniegšana var prasīt vairākus gadus.

Īstermiņa mērķi ir specifiskāki uzdevumi, kas jāveic pašreiz vai arī tuvākā laikā. Šie ir tie mērķi, ko vēlamies sasniegt tuvākajā laikā – sagatavoties eksāmenam, uzrakstīt zinātnisko publikāciju.

Minimērķi – to sasniegšanas laiks – viena diena līdz viens mēnesis un mikromērķi – ikdienas darbi – 15 minūtes līdz 3 stundas.

Katra mērķa uzstādīšanā ir četri posmi:

1. noteikta mērķa uzstādīšana;
2. izpildes termiņa noteikšana;
3. atsevišķu darba posmu izdalīšana;
4. iekšējas vai ārējas atzinības paredzēšana par paveikto.



1.attēls. Mērķu veidi

4.3.1. Mērķu raksturojums:

- SPECIFISKI. Tie precīzi jādefinē, izvairoties no pārāk plaša, neskaidra definējuma;
- IZVĒRTĒJAMI. Tas jāuzstāda tā, lai iespējams novērtēt tā izpildi un savu progresu, virzoties uz mērķi. Neskaidri definētiem mērķiem nav iespējams noteikt progresu, un tādēļ nerodas panākumu izjūta.
- SASIEDZAMI. Tev jāzina tas, ka uzstādīto mērķi vari sasniegt.
- REĀLI. Jāuzstāda mērķis, kuru, godīgi izvērtējot sevi, spēsi sasniegt.
- MĒRĶIM IR LAIKA IEROBEŽOJUMI. Laika robežas palīdz izprast, kad sākt un kad beigt darbu, virzoties uz šo, konkrēto, mērķi.

4.3.2. Individuālie mērķi

Produktīvāk darbinieks strādā, ja darbinieka individuālie mērķi nav pretrunā ar organizācijas mērķiem vai vēl labāk – sakrīt ar organizācijas mērķiem [25]. Tāpēc ir svarīgi atbilstoši organizācijas mērķiem noteikt darbinieka individuālos mērķus, attīstīt un pilnā mērā izmantot darbinieku kompetences.

Lai izveidotu veiksmīgu darbinieka un organizācijas mērķu atbilstību:

- 1) ir jānosaka konkrētam amatam (vai amatu grupai) nepieciešamās kompetences;
- 2) atklātā dialogā ar darbinieku jānovērtē, kādas zināšanas, prasmes un attieksme darbiniekam piemīt;
- 3) jāmeklē veidi un jānosaka termiņi trūkstošo kompetenču apgūšanai;
- 4) kompetenču attīstība ir jāplāno un jāatspoguļo individuālos darbinieku apmācību plānos;
- 5) periodiski mērķi un kompetences ir jāpārskata, jāpārlicinās par to atbilstību organizācijas vajadzībām un indivīda spējām.

4.3.3. Komandas mērķi

Ļoti bieži komandas mērķi tiek noteikti nekonkrēti, piemēram, uzlabot klientu apmierinātību. Šādās situācijās pēcāk nav iespējams novērtēt faktisko mērķa sasniegšanu, jo nav iespējams noteikt sasniegumu apmēru.

Tā piemēram, mērķi “uzlabot klientu apmierinātību” nepieciešams specificēt un noteikt mērķa sasniegšanai nepieciešamo laika rāmi. Piemēram:

- Vispārīgs mērķis: Uzlabot klientu apmierinātību.
- Precizētais mērķis: Uzlabot klientu apmierinātību no 65% uz 75% līdz šī ceturkšņa beigām.

Veiksmīgai komandas mērķa definēšanai nepieciešama komandas iesaiste, lai komandas dalībnieki piekristu uzstādītajam mērķim un apliecinātu, ka mērķis ir uzstādīts labi, tas ir gana izaicinošs, bet sasniedzams [4].

Diskusijā ar komandas dalībniekiem var izmantot šādus jautājumus:

1. “Cik reāli ir sasniegt šo rezultātu, ņemot vērā to, kur atrodamies pašlaik, un to cik daudz laika mums ir?”
2. “Kā mēs varētu šo mērķi padarīt vēl skaidrāku, iespējams, vienkāršojot to vai izmantojot vieglāk saprotamu valodu?”

3. “Vai pastāv iespēja, ka radīsies kādi pārpratumi par to, ko mēs cenšamies sasniegt?”
4. “Ja pieļaujat tādu iespēju, kā šī mērķa pārfrāzēšana mainītu to, kādu pieeju izmantojat mērķa sasniegšanai?”

Kad runā par šo mērķi, lieto mērķa definēšanas laikā izmantoto valodu. Neapšaubāmi komandas vadītājam un komandai būs jāpaveic daudz darba, lai izplānotu, kā šo mērķi patiešām sasniegt: Kā mēs nonāksim no 65 līdz 75%? Kā mēs noteiksim, kuras metodes uzlabot, lai sasniegtu rezultātu?

4.4. Rīki mērķu sasniegšanai

“Neprāts: nemitīgi darīt vienu un to pašu un cerēt uz atšķirīgu rezultātu” (Eiņšteinš).

Viena no lielākajām problēmām ir nespēja, nevēlēšanās mainīt ieradumus vai mēģināt strādāt citādi. Mainīt pieeju darbam un mērķu nosprausšanai un visam ar to saistītajam ir ļoti sarežģīti. To var panākt veicot ieradumu maiņu un nodrošinot laika uzskaiti.

Sliktie un labie ieradumi

Piemēram smēķēšana. Tas ir ieradums, kura izveidošanās neprasīja īpašas pūles. Kāpēc ir vienkārši pierast pie sliktiem ieradumiem, bet labie veidojas smagi? Daudz kas slēpjas disciplīnā, slikto ieradumu atmešanā un labo, jauno ieradumu izveidē. Šajā sakarā izcili var palīdzēt Stīvena R. Koveja grāmata “Ļoti veiksmīgu cilvēku septiņi paradumi”. Šī grāmata ne tikai palīdzēs saprast, kā veidot ieradumus, bet arī lieliski iedvesmos.

Laika zudumi

Būtisks personisko un biznesa mērķu ienaidnieks ir laika zudums. Laiks bieži vien kaut kur pazūd. Viss it kā ir lieliski saplānots pa minūtēm, bet tāpat neko nevar paspēt izdarīt un mērķi attālinās.

Rīcības plāns šajā gadījumā ir nevis nemitīgi darīt vienu un to pašu un nemitīgi sadzīvot ar milzīgiem laika zudumiem, bet gan mēģināt identificēt laika zudumus. Šajā sakarā ļoti palīdz laika uzskaitē. Laika uzskaiti var veikt gan plānotājā, gan speciālās programmās, gan arī Excel tabulā, kur ir svarīgi atzīmēt:

1. datumu;
2. darba uzdevumu;
3. nelielu komentāru, aprakstu;
4. laiku, cikos uzdevumu sāki veikt, un laiku, cikos to paveici.

Arī šo ieradumu ir ļoti grūti izveidot, tomēr laika uzskaitē ir ļoti būtiska. Veicot laika uzskaiti ir iespējams efektīvi analizēt kur ir notikusi lielākā laika noplūde, un nākamajā nedēļā (vai jebkurā citā pārskatāmā periodā) mēģināt to novērst.

Interesanti, ka bieži var secināt, ka lielākā daļa darba dienas sastāv no neproduktīvā laika (sk. vēlāk pie Pareto principa), kad it kā kaut kas ir darīts, bet bez taustāma rezultāta. Šie ir brīži, kas mūs attālina no nospraustā mērķa sasniegšanas.

Mērķu nosprašana bez jauniem, labiem ieradumiem un efektīvas laika plānošanas neko nenožīmē. Lielākā māksla ir nevis sadalīt darbus pa minūtēm, bet tos tiešām izpildīt. Māksla nav nospraust mērķi un to pēc gada nenasniegt. Vai nospraust 10 šīs dienas mērķus un sasniegt tikai pirmos divus.

Mērķu nosprašana izmantojot SMART (specific, measurable, achievable, relevant, time limited) metodi, ja mērķis ir sarežģīts un garš. SMART [11] mērķis prasa tikai to, lai mērķis būtu precīzs: konkrēts, reāls, sasniedzams, piemērots un sasniedzams noteiktā laikā.

Šodien	Nedēļa	Mēnesis	Mērķis
1. Nopirkt grāmatu. 2. Atrast plānotajā laiku, kad šonedēļ lasīt grāmatu.	Izlasīt 50 lappuses nedēļā, atzīmējot svarīgākās frāzes ar līmlapiņām.	Apkopot un nosūtīt kolēģiem nelielu konspektu.	Izlasīt grāmatu par efektīvu ieradumu veidošanu šī mēneša laikā. (Aptuveni 200 lpp.)

2.attēls. Piemērs laika sadalījumam, individuāls mērķis

Sasniegt mērķi palīdz laika sadalīšana iespējami mazās daļās: nedēļās, dienās, stundās, minūtēs vai pat sekundēs. Tā pati grāmatas lasīšana var pārvērsties vairāku mēnešu projektā, ja mēs nesadalām šo pavisam nelielo projektu sīkos posmos, piemēram, katru rītu pie kafijas izlasīt divas lappuses vai pirms gulēt iešanas izlasīt piecas lappuses (sk. 2.attēlu).

Piemēram. Lai nesāktos stress no lielā veicamo darbu apjoma, dodies uz priekšu maziem soļiem. Nav svarīgi, ka uzreiz nebūs plāna tam, kas notiks trešajā vai ceturtajā mēnesī. Uzreiz ir jāzina tikai virziens un pirmie soļi, kurus spert pareizajā virzienā. Pēc tam daudz kas var mainīties, iespējams vari saskatīt īsāku ceļu, var pavērties iespējas un vai iestāties citas izmaiņas. Tāpēc pašā sākumā izplānot soļus nākamajiem 3 – 6 mēnešiem ir bezjēdzīgi. Zini savu mērķi un sper pirmos soļus tā virzienā tagad!

Kad ir zināms, kurp ejam, ir skaidri pirmie soļi, bet tad procesā var veikt uzlabojumus, papildinājumus utt. Tiklīdz tiek uzsākta darbība, kļūst vairāk informācijas, kuru varēs likt lietā katrā nākamajā solī (skat 3.attēlu.).

Šodien	Nedēļa	Mēnesis	Mērķis
1. Izpētīt esošos statistikas datus par pirkumiem.	1. nedēļa Identificēt labākos pārdošanas kanālus. Identificēt esošākās preces. Identificēt labākos klientus un klientu grupas. 2. nedēļa Izveidot nelielu pārdošanas stratēģiju un sagenerēt idejas kampaņai. 3. nedēļa Izveidot kampaņai vajadzīgos vizuālos materiālus un saturu. 4. Nedēļa Sākt kampaņu.	1. mēnesis Sākt kampaņu! 2. Mēnesis Novērtēt situāciju un, ja nepieciešams, veikt izmaiņas. 3.–5. mēnesis Pašlaik nav svarīgi – redzēsim procesā. 6. mēnesis Veikt novērtējumu un salīdzinājumu.	Palielināt klientu daudzumu par 5 % nākamā 6 mēnešu laikā.

3.attēls. Piemērs laika sadalījumam, komandas mērķis

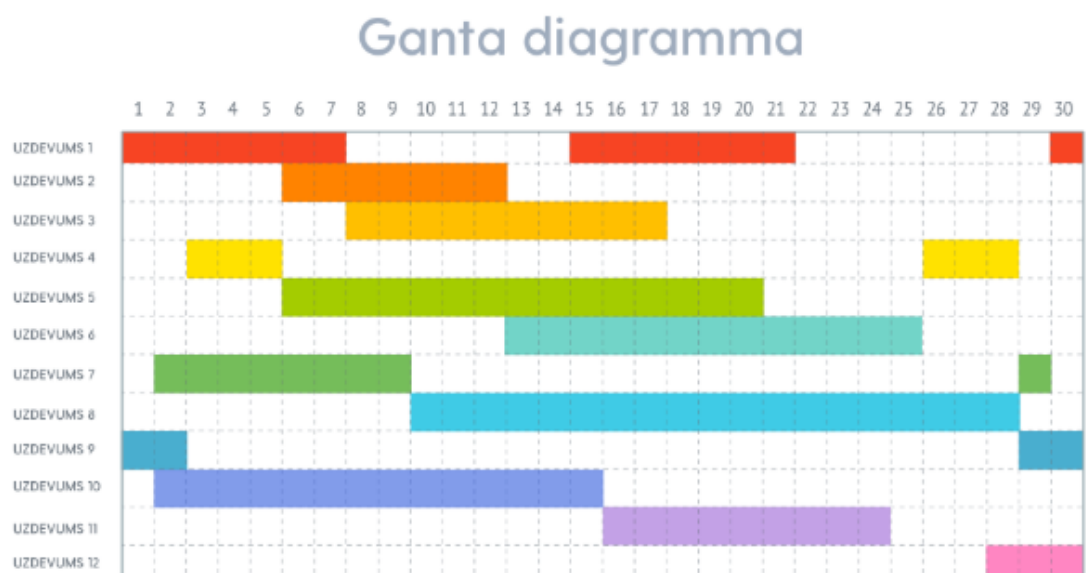
Savukārt tērējot daudz laiku, sīki izplānojot katru soli un katru lietu vairākus mēnešus uz priekšu, tiks patērēts daudz laika plānošanā, bet šis plāns pēc dažiem mēnešiem ļoti iespējams nekam vairs nebūs derīgs, jo būs iestājušies jauni apstākļi, situācijas. Toties laiks būs iztērēts nevajadzīgā plānošanā, bet nebūs izdarīti pirmie soļi mērķa sasniegšanā.

3D mērķi

Nospraust mērķus uz papīra ir vienkārši, bet ne vienmēr efektīvi. Šobrīd arī Latvijā ir parādījusies metode Lego Serious Play (<https://www.strategicplay.com/article/what-is-lego%C2%AE-serious-play%C2%AE-methodology-145.asp>), ar kuras palīdzību uz katru situāciju ir iespējams paskatīties citādi. Tostarp uz mērķu nospraušanu un sasniegšanu. Īpaši, ja ir runa par komandas mērķu nospraušanu. Ir grūti sasniegt mērķus, kurus ir nospraudis kāds, kas neapzinās reālo situāciju. Paskatīšanās uz lietām 3D modelī ļauj domāt pilnīgi citādi — redzot lietas no citiem rakursiem un leņķiem.

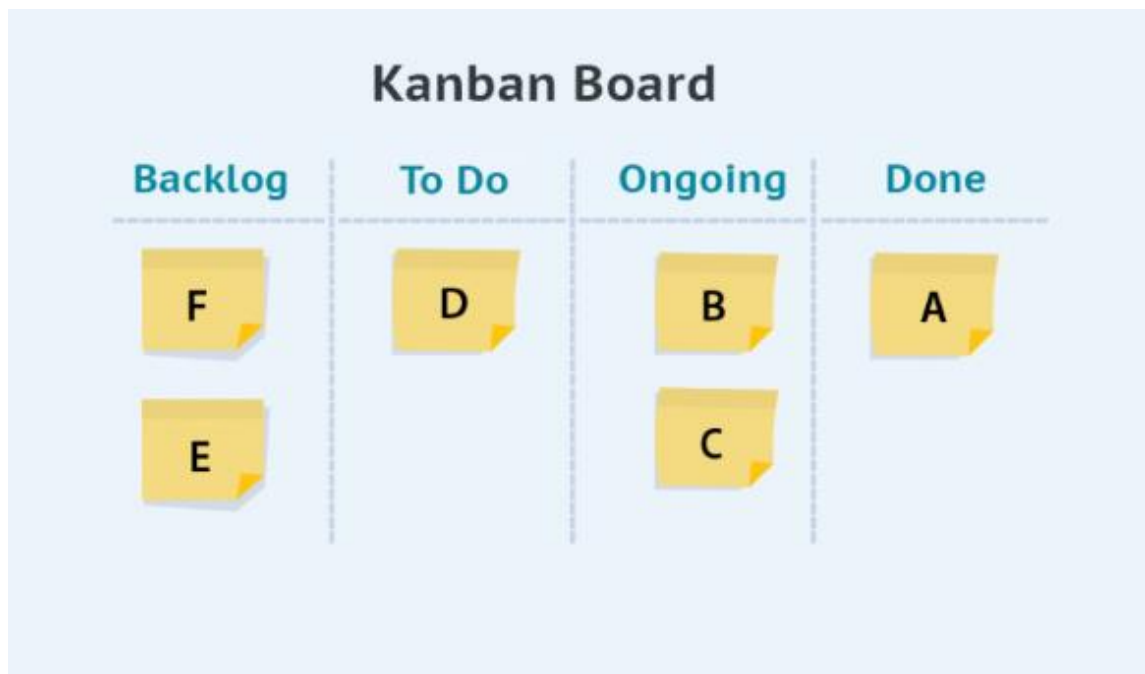
Mērķu vizualizācija

Vizualizācijai ir ļoti daudz veidu. Var izveidot kolāžu, kas atradīsies pie rakstāmgalda, var izveidot Ganta diagrammu (skat. 4.attēlu), kas ļoti labi ilustrē visu mērķi kopumā un tā nianses.



4.attēls. Ganta diagrammas paraugs

Ir ļoti daudz dažādu rīku, kas var palīdzēt plānot darbus, uzdevumus un kontrolēt to izpildi. Viens no svarīgākajiem posmiem mērķu sasniegšanā ir progress, tāpēc viens no rīkiem, ko izmantot ir *Kanban* plāns (dēlis) un tā populārā elektroniskā versija *Trello*. Taustāmu lietu piekritēji, noteikti izvēlies izveidot īsto *Kanban* plānu (skat. 5. attēlu).



5.attēls. Kanban plāna paraugs

Tas palīdzēs vērot progresu, lai sajustu nelielās uzvaras un sasniegumus, kas noteikti palīdzēs ātrāk sasniegt mērķus. *Trello* (<https://trello.com/>) ir šīs metodes elektroniskā versija, kas pieejama gan kā lietotne, gan kā *online* programma.



6.attēls. Trello plāna paraugs

Trello (skat.6.attēlu) pamata versija ir par brīvu. Savukārt savu *Kanban* dēli vari izveidot, liekot lietā fantāziju un gaumi attiecībā uz noformējumu. Obligāti nepieciešams *Kanban* plānu (izvietotu uz dēļa) novietot labi redzamā vietā, lai tas vienmēr būtu pamanāms un redzams.

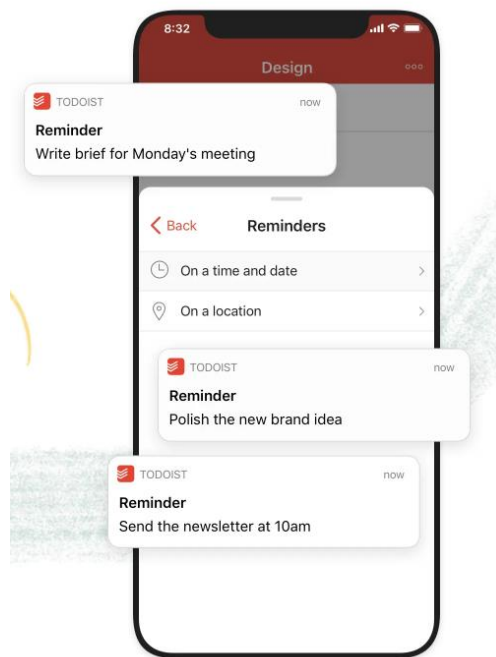
Todoist

Lieliska lietotne ir arī *Todoist* (<https://todoist.com/home>), kurā vari reģistrēt gan personiskajā, gan profesionālajā dzīvē darāmos darbus. Šīs lietotnes pamata versija ir par brīvu. Tā noteikti palīdzēs salikt mazos mērķus un kontrolēt to izpildi (skat. 7. attēlu).

Citi plānošanas rīki

Citas populāras darbu plānošanas programmas ir *Asana*, *Nozbe*, *Wrike* utt., kurās var veidot projektus un uzticēt atsevišķus uzdevumus kolēģiem. Šīs programmas, tostarp *Trello*, ir piemērotas tieši komandas mērķu sasniegšanai ilgākā laika periodā.

Ja tomēr nav iespējams izmantot iepriekš norādītās programmas, var izmantot gan tradicionālo *Excel*, *Google Docs*, *online* kalendāru vai gluži vienkārši parasto piezīmju grāmatiņu.



7.attēls. Todoist paraugs

5. SAVAS DARBĪBAS PRIORITĀŠU IZVIRZĪŠANA

5.1. Prioritāšu izvērtēšana

Individuālās darba izpildes plānošana nozīmē vienošanos starp vadītāju un nodarbināto par nākamajā periodā – mēnesī, ceturksnī, pusgadā vai gadā – sasniedzamajiem mērķiem. Plānojot darba izpildi, tiek noteikti individuālie mērķi un to sasniegšanas indikatori – konkrēti sasniedzamie rezultāti.

Individuālo mērķu definēšana ir svarīga jo:

- tie rada skaidrību nodarbinātajam par to, kas jāsasniedz un kādas ir vadītāja prasības attiecībā uz rezultātiem;
- nodarbinātajam ir vieglāk koncentrēties uz svarīgāko (prioritātēm);
- ņemot vērā lielāku skaidrību par prasībām un prioritātēm, uzlabojas darba rezultāts;
- pamatojoties uz skaidru individuālo plānu, arī atskaitīties par padarīto ir vienkāršāk.

5.2. Individuālo mērķu plānošana

Svarīgi atcerēties, ka nodarbinātā individuālie darba mērķi izriet no iestādes un attiecīgās struktūrvienības mērķiem un ietver noteiktu atbildības daļu no tā, kas jāsasniedz iestādei kopumā. Tas nozīmē, ka, lai noteiktu nodarbinātā individuālos mērķus, jābūt skaidrībai par iestādes un katras struktūrvienības mērķiem vai darba plānu. Šī informācija atrodama institūcijas darbības stratēģijā un/vai darba plānā.

Papildus šiem avotiem, idejas individuālajiem mērķiem var meklēt:

- organizācijas misijā, vīzijā un vērtībās;
- iepriekšējā perioda darba uzdevumos;
- svarīgākajos amata pienākumos;
- struktūrvienības darba plānā;
- diskusijās ar kolēģiem un iekšējiem/ārējiem partneriem;

- problēmsituācijās, ar kurām nodarbinātais sastopas darba procesā.

5.2.1. Mērķu definēšana komandai

Lai palīdzētu koncentrēties uz prioritātēm, katram darbiniekam nosaka ne vairāk par 10 mērķiem. Mērķi jānoformulē tā, lai darbiniekam būtu skaidrs, kas jādara un kādam jābūt gala rezultātam. Rezultāta rādītāji var būt gan skaitliski, gan aprakstoši – atkarībā no darba veida, kuru veic darbinieks, piemēram:

- uzlabot pārskatu kvalitāti, līdz 2020. gada decembrim samazinot kļūdu skaitu par 50%;
- līdz 2020. gada 30. jūnijam izstrādāt un ieviest lietotājam ērtu, ātrdarbīgu un drošu kursu reģistrācijas IT platformu;
- palielināt gultu skaitu dienas stacionārā;
- izvērtēt medikamentu izlietojumu.

Lai definētu komandas dalībnieka individuālo mērķi, ieteicams:

- sākt ar darbības vārdu,
- noteikt rezultātu sasniegšanas rādītāju,
- pārliecināties, vai darbinieks var kontrolēt mērķa sasniegšanu,
- noteikt prioritātes,
- noteikt, kā tiks iegūta informācija par rezultātiem.

5.2.2. Šķēršļi mērķa sasniegšanā

Nereti cilvēki vairās izvīrīt mērķus, jo intuitīvi nojauš, ka būs dažādas grūtības to īstenošanā. Kāpēc radīt šādas problēmas?

Uzliekot „reālista brilles” un atbildot uz dažiem jautājumiem mērķu sakarā, var iegūt papildus informāciju, labāk saprast sevi un nereti ieraudzīt, ka mērķa īstenošana ir daudz vienkāršāka, nekā domājam.

- Kas traucē šo mērķi īstenot tūlīt?
- Kāpēc es neesmu šo mērķi sasniedzis agrāk?

Galvenais šķērslis sasniegt labus rezultātus komandas darbā ļoti bieži ir vadītāju pārliecība, ka viņiem ar darbiniekiem ir savstarpēja skaidrība par veicamo darbu un rezultātu. Vadītāji ir droši, ka viņu darbiniekiem ir pietiekamas spējas un resursi darba izpildei. Liela daļa vadītāju maldīgi uzskata, ka darbinieki ir pilnībā sapratuši to, kas no viņiem tiek sagaidīts[18.].

Bieži vien vadītāji pieņem, ka darbiniekam jāiegūst skaidrība par veicamo darbu un rezultātu no amatu aprakstiem, neskaitāmām instrukcijām, rokasgrāmatām, oficiālajiem iekšējiem kanāliem, tajā pašā laikā vadītāji nepārlicinās, vai darbinieks patiešām saprot, kas no viņa tiek sagaidīts. Ikdienas komunikācija bieži ir pavirša vai nepietiekama. Ļoti izplatīta tendence ir tā, ka dažādu līmeņu vadītāji līdz galam neapzinās, ka darbinieku attīstīšana ir viena no nozīmīgākajām vadītāja lomām [19].

Lai saprastu vai šī ir problēma komandā, ieteicams pārlicināties par šādu apgalvojumu patiesumu:

1. Manam vadītājam un man ir skaidri priekšstati par manu lomu un pienākumiem, veicamajiem darbiem, apjomu, sagaidāmo rezultātu.
2. Sistēmas un procesi ir atbilstoši pielāgoti, lai palīdzētu sasniegt mērķus, ir pietiekami resursi.
3. Tiek sagaidīts, ka darbinieki strādās efektīvi un kvalitatīvi, slikta darba izpilde nav pieņemama.
4. Mēs sistemātiski apkopojam informāciju par veikumu no dažādiem avotiem (piem. klientiem, darbiniekiem, piegādātājiem, sabiedrības).
5. Mūsu vadītāji regulāri vaicā viedokli, kā labāk paveikt darbu.

5.2.3. Mērķu un prioritāšu izvērtēšanas kritēriji

Individuālo mērķu un prioritāšu sasniegšanu var vērtēt tikai pēc tam, kad zināmu laiku (ne mazāk par trīs mēnešiem) pirms vērtēšanas vadītājs ar nodarbināto atbilstoši noteiktajai kārtībai ir vienojušies par sasniedzamajiem mērķiem un prioritātēm. Tas nozīmē, ka pirmajā darba izpildes plānošanas un novērtēšanas reizē šis darba izpildes kritērijs netiek vērtēts.

Individuālo mērķu sasniegšanas atskaites punkts ir iepriekš noteiktie sasniedzamie mērķi un to rezultāti, salīdzinot plānoto izpildes līmeni ar aktuālo [13.,212]. Vērtējums jānorāda katram mērķim atsevišķi vai arī, vērtējums jāveic par katru mērķi un prioritāti atsevišķi (skat. 8.atēlu).

Analizējot mērķu un prioritāšu sasniegšanu, nodarbinātais norāda mērķu un prioritāšu izpildes statusu. Vadītājs, vērtējot mērķu un prioritāšu sasniegšanu, ņem vērā gan to, vai plānotie mērķi ir sasniegti, gan to, kādi veicinošie un kavējošie faktori ir ietekmējuši individuālo mērķu un prioritāšu sasniegšanu.

Tāpēc vērtējums šajā kritērijā var arī nebūt precīzi atbilstošs izpildes statusam – teorētiski, arī pilnībā izpildītu mērķi vai prioritāti vadītājs var novērtēt kā "jāpildveido", vai arī līdz galam vēl neizpildītu – kā "labi".

Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs
Mērķa X izpilde kavējas par vienu nedēļu tāpēc, ka informācija no ministrijas tika saņemta ar novēlošanos. Pārējie uzdevumi ir veikti atbilstoši noteiktajam darbu grafikam. Izpildes statuss: daļēji izpildīts	Mērķa X izpildes veikta atbilstošā kvalitātē, neskatoties uz to, ka kavējas informācija no ministrijas. Turpmāk līdzīgās situācijās ieteicams ielānot rezerves laiku, paredzot, ka ne vienmēr informācija tiek saņemta savlaicīgi. Vērtējums: labi
Mērķa Y izpilde veikta atbilstoši plānotajam darbu grafikam un termiņiem. Izpildes statuss: izpildīts	Mērķa Y izpilde ir veikta atbilstoši prasībām, jo visi uzdevumi ir izpildīti savlaicīgi un atbilstoši noteiktajām kvalitātes prasībām. Vērtējums: labi
Mērķa Z izpilde kavējas par 3 nedēļām objektīvu iemeslu dēļ – bija nepieciešama papildus informācija no ministrijām. Izpildes statuss: daļēji izpildīts	Mērķa Z izpilde daļēji atbilst prasībām, jo veiktā situācijas analīze bija nepilnīga, kas ietekmēja mērķa izpildes termiņu un kvalitāti (kavēšanās par 3 nedēļām atkārtota informācijas pieprasījuma dēļ). Vērtējums: jāpilnveido

8.attēls. Individuālo mērķu sasniegšanas analīzes paraugs

Šādam vērtējumam nepieciešams precīzs un izsmeļošs pamatojums no vadītāja puses, lai darbinieks varētu to ņemt vērā nākamajā periodā.

5.2.4. Eizenhauera matrica

D. Eizenhauers izveidoja ļoti vienkāršu un neticami ērtu plānošanas sistēmu [3.] Vienkāršuma dēļ viņš attēloja savu matricu kvadrāta formā. D. Eizenhauers ierosina visas plānotās lietas sadalīt četrās kategorijās. Pirmkārt, ir jānosaka vissvarīgākā lieta, kurai nepieciešams tūlītējs risinājums. Otrais ir darbs un pienākumi, kas ir svarīgi, bet var gaidīt. Trešā kategorija ir steidzama, bet nav svarīga. Pēdējā grupa satur nesvarīgus un steidzamus plānus. Eizenhauera matrica (skat. 9.attēlu) kā prioritāšu noteikšanas rīks ir ideāli piemērota īstermiņa plānošanai. Ar tā palīdzību jūs varat plānot lietas vienu līdz divas dienas [6.].

Laika matrica ir sadalīta četros kvadrantos, kuros ir divas svarīguma asis un vienāds skaits steidzamības asu. Uzdevumi un uzdevumi ietilpst katrā no tiem, kas palīdz vizuāli redzēt katra komponenta prioritāti: ko darīt, pirmkārt, ko otrajā, utt.



9.attēls. Eizenhaueras matricas paraugs

Svarīgi un steidzami

Ideāla laika pārvaldība nozīmē, ka šis kvadrants būs tukšs. Tas ir saistīts ar faktu, ka ar pienācīgu prioritāšu noteikšanu un savlaicīgu lietu izpildi vienkārši netiks bloķēti.

Lai izvairītos no problēmām ar kvadrantu "A", jums jāorganizē kompetenta plānošana citās jomās un jāveic precīzi visi punkti. Tomēr, ja tomēr rodas vajadzība to aizpildīt, tie der:

- Gadījumi, kuru izgāšanās apdraud mērķa sasniegšanu.
- Uzdevumi, kuru neizdošanās veicina dzīves grūtību un grūtību rašanos.
- Uzdevumi, kas tieši saistīti ar veselību.

Bieži gadās, ka pienākumus no kvadranta "A" var tikt deleģētas citai personai. Ja tas ir iespējams – izmantojiet šo iespēju.

Svarīgi, bet ne steidzami

Šeit atrodas visaugstākās prioritātes un uzdevumi, tāpēc viņam jāpievērš maksimāla uzmanība. Tās ir ikdienas aktivitātes, kuru steidzamība nav tik liela, taču tās joprojām ir svarīgas. Speciālisti ir pamanījuši, ka cilvēki, kuri strādā tieši ar "B" kvadrantu, sasniedz lielākus panākumus dzīvē un sasniedz savus mērķus. Viņi nopelna vairāk naudas un dara to, ko mīl, kas viņus dara laimīgus.

Steidzami, bet nav svarīgi

Darbības, kas ir šī kvadranta pamatā, parasti ir uzmanības novēršana. To īstenošana neliecina par mērķu sasniegšanu un nedod rezultātus. Bieži vien tie traucē koncentrēties tikai uz patiesi svarīgiem jautājumiem un samazina kopējo efektivitāti. Strādājot ar matricu,

galvenais ir nesajaukt jautājumus no kvadrantiem “A” un “C”, pretējā gadījumā lietu prioritātē būs haoss.

“C” reģionā var attiecināt gadījumus, kas saistīti ar sarunām un sanāksmēm, kuras ir uzsācis kāds, ar ne tik tuvu esošu cilvēku dzimšanas dienu svinēšanu, sadzīves darbiem, kas notiek pēkšņi. Tā kā lietas no šī kvadranta tikai palēnina un “nozog” laiku, tām jāpavada minimāls laiks.

Nav steidzami un nav svarīgi

Lietām, kas ietilpst šajā kvadrantā, nav nekādas nozīmes. Ar viņiem jātiek galā pēdējā kārtā. Pat ja jūs tos nedarīsīt vispār, tas tikai padarīs to labāku. Tomēr ir jāņem vērā šādi gadījumi, jo, kā saka, ienaidnieks ir jāzina personīgi. Tie ir visvairāk labsirdīgi ēdēji, no kuriem jums vajadzētu atbrīvoties.

Pats interesantākais ir tas, ka tieši no šī kvadranta cilvēki tiek ļoti piesaistīti. Šeit patīkamākā un vienkāršākā lieta, pie kuras nav jāstrādā. Viņi ir relaksējoši un patīkami. Patīkama izklaide apgrūtina viņu atteikšanos.

Tas ietver sarunu pa tālruni ar draugiem un radniekiem, sēdēšanu sociālajos tīklos, sērfošanu internetā, datorspēļu spēlēšanu, TV pārraižu skatīšanos un sporta zālēs pavadīto laiku.

Protams, svarīga ir atpūta produktīvam darbam, kā arī skābeklis cilvēkam, taču tam vajadzētu būt arī noderīgam.

Tā vietā, lai pavadītu visu nedēļas nogali uz dīvēna, sakārtojiet izejas un izbraukumus, izstrādājiēt aktīvās atpūtas plānu, kas, starp citu, palīdzēs uzlabot veselību. Izlasiet informatīvu vai vienkārši interesantu grāmatu, kurai jums iepriekš nebija laika.

5.3. Proaktivitāte

Tā ir kompetence, kas norāda uz darbības ierosināšanu. Tā ir spēja saredzēt paveicamo pirms kāds uz to norādījis vai pirms to prasa situācija. Nekavējoša darbība, lai izpildītu mērķus, tostarp mērķus, kas pārsniedz definētos [24].

Der atcerēties, ka iniciatīva norāda tikai uz tieksmi darboties un neraksturo šīs darbības kvalitāti. Savukārt proaktivitāte ietver arī citas prasmes:

- Ātra reakcija. Tūlītēja rīcība, saskaroties ar problēmu vai uzzinot par situāciju.
- Strādā neatkarīgi – realizē jaunas idejas vai iespējamus risinājumus bez pamudinājuma, negaidot, ka to pieprasīs vai izdarīs kāds cits.
- Izdara vairāk, nekā parasti tiek sagaidīts konkrētajā situācijā.

- Uzmeklē citus situācijā/ problēmā iesaistītos, lai uzzinātu viņu skatījumu.
- Gadījumā, ja pašam ir maza slodze vai izdarīts vairāk par laikā ieplānoto, piesakās palīdzēt citiem vai veikt papildu pienākumus.
- Pirms sapulcēm apkopo papildu informāciju, kas varētu būt noderīga tikšanās laikā.
- Piesakās veikt pienākumus, kas ir ārpus amata aprakstā definētajiem.
- Aktīvi rosina jaunas, efektīvākas procedūras vai darbu optimizāciju organizācijā.
- Ātri un izlēmīgi rīkojas krīzes vai problēmu situācijās, negaidot, kad tās atrisināsies pašas vai atrisinās kāds cits.
- Aktīvi rīkojas, lai novērstu organizācijā paredzamās nākotnes problēmas.

Proaktivitāte nozīmē to, ka katrs cilvēks ir pats atbildīgs par savu dzīvi. Mūsu rīcība ir mūsu apzināta izvēle, kas ir balstīta principos, nevis ārējos apstākļos vai jūtās. Principi, kas ir proaktivitātes pamatā, ir atbildība, izvēle un atjautība. Šī ideja lielai daļai cilvēku ir neaptverama domāšanas maiņa. Ir daudz vieglāk vainot citus cilvēkus, situāciju, apstākļus. Bet mēs esam atbildīgi – spējīgi atbildēt – pašiem noteikt, kā norisināsies mūsu dzīve, un ietekmēt apstākļus sev apkārt.

5.4. Veiksmīgi strukturēti ikdienas darba uzdevumi

Saplānojiat dienas darbus iepriekšējās dienas vakarā vai no rīta.

1. Saplānojiat darbus un to prioritātes.:

- augsta prioritāte (A) – jūsu profesionālās prioritātes, darbi, kam beidzas termiņš, kā arī personīgi jums un tuvajiem cilvēkiem neatliekamas lietas,
- vidēja prioritāte (B) – darbi, ko būtu labi paveikt šodien, bet ko var atlikt arī uz rītu,
- zema prioritāte (C) – lietas, kas izdarāmas vēlāk vai deleģējamas citiem.

2. Apsveriet, cik laika katrs darbs varētu prasīt. Sasummējiet to un novērtējiet, vai viss iecerētais maz ir ietilpināms vienā dienā. Pētījumi liecina, ka var saplānot tikai 60% laika – pārējais tiek patērēts iepriekš neparedzamām lietām. Tāpēc, ja plānotais pārsniedz 60% pieejamā laika, mazāk svarīgo uzreiz izsvītrojiet.

3. Katru vakaru pārbaudiet, vai visu izdevies paveikt. Ja ne – izanalizējiet, kas un kāpēc ikdienā patērē pārlietu daudz laika, bet kam tā allaž nepietiek. Ievērojiet šo principu vismaz četras nedēļas [3.].

Ne viss ir jādara pašam. Nošķiriet darbus, kas neaizstājami jāpaveic pašam un kurus varat deleģēt citiem vai mūsdienu tehnoloģijām. Piemēram, neviens jūsu vietā nedosies pie ārsta, neapraudzīs vecākus un nerakstīs vēstules. Taču atbildes ziņojumu „Paldies, vēstule saņemta!” jūsu vietā var nosūtīt arī serveris.

5.5. Prioritāšu plānošana

Eizenhauera matricu var izmantot dažādos veidos gan plānojot laiku un veicamos uzdevumus, gan definējot mērķus un nosakot prioritātes.

Ja ar atvērtu prātu aplūkojat katra bloka struktūru, varat redzēt katra kvadrāta iezīmes:

- A kvadrāts – nemainīgs laika spiediens, “uguns”, nervi un reaktīvais dzīves ritms.
- B laukums – stratēģisku uzdevumu risināšana, proaktivitāte, darbs pie rezultāta un panākumi.
- Kvadrāts C – hronofāgi to dažādās versijās.
- D kvadrāts – atlikšana.

Tas ir, nosakot prioritātes, izmantojot Eizenhauera matricu, uzmanība jāpievērš tikai otrā kvadranta lietām. Un patiesībā mēs nodarbojamies ar “steidzamiem” laukumiem”, tērējot nervus un novēršot uzmanību no nevajadzīgiem faktoriem.

Tāpat matricu var izmantot īstermiņa prioritāšu analīzei (ikdienas darbā) un veidot piemēram šādu klasifikāciju (skat.10. attēlu):

1. Pirmajā kvadrantā "Dari!" ietilpst uzdevumi, kas noteikti ir jāizdara līdz dienas beigām. Tas ir pats svarīgākais un tā ir pirmā prioritāte.
 2. Otrajā kvadrantā "Izlem!" ir svarīgi uzdevumi, kas nav steidzami, tiem vajag atrast laiku, kad tos darīt pēc tam, kad pirmā kvadranta uzdevumi ir pabeigti.
 3. Trešajā kvadrantā "Deleģē!" nonāks uzdevumi, kas nav svarīgi, bet tos noteikti vajag izdarīt, šeit ir nepieciešams atrast kādu, kas varētu izdarīt.
 4. Ceturtajā kvadrantā "Izdzēs!" nonāks uzdevumi, kas nav ne svarīgi, ne steidzami.
- Šādu uzdevumu identificēšana ļaus no tiem atbrīvoties uz padarīt savu darbu efektīvāku.



10.attēls. Eizenhauera matricas aizpildīšana ikdienas pienākumu plānošanā
paraugs

5.6. Riska faktori prioritāšu īstenošanā

Sākot darbu pie savas dzīves prioritāšu noteikšanas, jāspēj pārņemt pašreizējās situācijas un laika kontrole. Lai to izdarītu, jāanalizē visi notikumi, kas notiek dzīvē. Katram cilvēkam prioritātes ir atšķirīgas. Citam tā ir karjera, citam ģimene, vēl kādam – veselība utt. Turklāt dzīves laikā šīs prioritātes dažādos dzīves posmos var mainīties, turklāt ne vienu reizi vien.

Bieži vien cilvēki vispār nenosaka savas dzīves prioritātes. Spēja apzināties prioritātes un vēlmi tās sasniegt jau ir puse no darba.

Nākamā kļūda ir tā, ka cilvēki mēdz pieņemt par savām svešas prioritātes. Tas notiek dažādu iemeslu dēļ – audzināšana, vecāku gaidas, pēcāk draugu ietekme, vide, kurā cilvēks uzaug, u.c.. Mēģinot sasniegt citu izvirzītās prioritātes nav slikti, bet tomēr pēc kāda laika perioda, tas tomēr veido pamatu sliktam emocionālajam stāvoklim vai pat rada nopietnāku ietekmi uz veselību.

Izvirzot tieši savas prioritātes un veidojot plānu to sasniegšanai, cilvēki mēdz pārvērtēt savas spējas vai tās līdz galam nenovērtēt. Piemēram, izvirzot mērķi netiek ņemti vērā apstākļi mērķa ieviešanai, proti – nepietiekami resursi, motivācija, vispārējā situācija mērķa ieviešanai, laika plāns izveidots pārāk īss vai pārāk garš, u.c.

6. KĀ STRĀDĀT VIENLĪDZ LABI VISĀS JOMĀS UN NEIZDEGT

6.1. Personīgā efektivitāte

Lai īstenotu produktīvu sniegumu visās vadītājam aktuālajās darba jomās, papildus tiešajām vadītāja kompetencēm – izvirzīt komandai mērķus, vadīt, motivēt savus darbiniekus, risināt problēmsituācijas, organizēt mērķa sasniegšanai nepieciešamos darba apstākļus, veikt administratīvās funkcijas, jāatzīmē arī prasme parūpēties par saviem personīgajiem resursiem. Vadoša darba uzliktā atbildība, palīdzošās profesijas specifika, ikdienas stresori gan saskarsmē ar darbiniekiem, gan pacientiem – šie visi ir izdegšanas riski.

Pirmais solis ceļā uz personīgo efektivitāti, – izprast emocionālās/profesionālās izdegšanas sindromu, atpazīt izdegšanas riskus. Otrais solis – aktualizēt rūpes par saviem resursiem, izdegšanas prevenci, kā daļu no ikdienas pienākumiem, plānojot ne tikai darbu, bet arī atpūtu, dodot laiku iekšējā līdzsvara atgūšanai.

Svarīgi atcerēties, – vadītājs, kurš ignorē savu nogurumu un izdeg, ar savu piemēru netieši norāda, šo nevērīgo attieksmi pret sevi arī uz darbiniekiem. Pie tam, jāņem vērā – izdegšana ietekmē ne tikai cilvēka emocionālo vai fizisko sfēru; izdegšana ietekmē arī mūsu intelektuālo potenciālu, kas palielina varbūtību pieļaut kļūdas ikdienas darba pienākumos.

6.2. Psiholoģiskie un fizioloģiskie aspekti panākumu gūšanā

Izdegšana – psiholoģisko un fizisko spēku izsīkums, kad prāts vai ķermenis (vai abi) netiek galā ar pieaugošajām prasībām. Rodas vainas apziņa, sajūta, ka neko nespēj pagūt, izdarīt, mainīt, nedomāt, atslēgties. Padarītais tiek sasniegts ar lielu piepūli un progress šķiet nenozīmīgs. Tā izdegšanu raksturo K. Maslača (*C.Maslach*), kas ir viena no vadošajām izdegšanas sindroma pētniecēm [20.,397.].

Profesijas, kuras pakļautas lielākam izdegšanas riskam – palīdzošās profesijas, komunikatīvo profesiju pārstāvji. Profesijas, kurās notiek intensīva komunikācija, jo īpaši negatīva, kas raksturīgs veselības aprūpes jomai, kuras darbinieki ikdienā saskaras ar pacientu slimību izraisītajām sāpēm, pārdzīvojumiem un nereti arī pārmetumiem, neattaisnotām gaidām.

Lielākam izdegšanas riskam ir pakļauti cilvēki ar vērtību konfliktu, neapmierinātām emocionālajām vajadzībām, kuri nemāk savas problēmas risināt konstruktīvi un pielieto “bēgšanas” mehānismu darbā, personiskajā dzīvē, attiecībās (atkarības, to skaitā, darbaholisms), ar ārējo kontroles fokusu [20.,410.].

Izdegšanas cēloņi:

1. Neadekvāts darba apjoms;
2. Neskaidri mērķi;
3. Nespēja ko mainīt (kas emocionāli svarīgs) – ārpus kontroles;
4. Centieni realizēt ko tādu, kas ir neiespējams, nav nepieciešamie resursi;
5. Konflikts starp iekšējām vērtībām un to, kas notiek darba vietā – spiests darīt to, kas nepatīk;
6. Pārmērīgs, ieildzis stress.

Izdegšanas pazīmes:

- Pārmaiņas uzvedībā - biežāk kavē, iekšēja pretestība iet uz darbu, zemāka efektivitāte, neskatoties uz ilgāku darba laiku, vairāk kafijas, cigarešu, alkohola u.c.
- Pārmaiņas izjūtās – bezspēcība, dusmas, vainas izjūta, zūd humora izjūta, cinisms.
- Pārmaiņas domāšanā – rigiditāte, pretestība pārmaiņām, grūtības koncentrēties, nosodījuma rašanās pret klientu, vienaldzība.
- Pārmaiņas veselībā – miega traucējumi, vājums, biežākas saslimšanas ar infekcijas slimībām, ātra psihisko pārdzīvojumu somatizācija [1].

K. Maslača definē trīs profesionālās izdegšanas sastāvdaļas [20.,403.]:

1. Emocionālais izsīkums – emocionālā pārslodze, kura var attīstīties no emocionālo resursu izsīkuma līdz apātijai, depresijai un emocionālajam sabrukumam.
2. Depersonalizācija – izveidojas bezpersoniskas, formālas attiecības ar kolēģiem, klientiem. Attiecībās dominē vienaldzība, cinisms.
3. Personisko sasniegumu devalvācija – savas efektivitātes samazināšanās izjūta, profesionālo kompetenču, spēju negatīva vērtēšana, savu iespēju ierobežotības apzināšanās.

6.3. Psiholoģiskais līdzsvars (emocionālā labklājība) un riski

Izdegšanas sindroma profilaksei var atzīmēt sekojošu prasmju apguvi:

Emocionālā līdzsvara atjaunošana

Prasme atjaunot savu emocionālo līdzsvaru – trenēt savu emocionālo inteliģenci (skat. zemāk), mācies atpazīt un vadīt savas emocijas, konstruktīvi atreaģēt negācijās.

Praksē: kas no šodienas notikumiem bija kas tāds, kas man šķiet kā jauks, patīkams, skaists? Kas lika, liek man pasmaidīt? Atzīmējiet sev domās vai ieviesiet pierakstu kladi, kur vakarā atzīmēt ikdienas momentus, kuri nes mums pozitīvas emocijas! Piemēram, īsa, humora pilna saruna ar kādu kolēģi, atpūtas pauze, kuras laikā pāris minūtes lēnām varēju baudīt savu minerālūdeni/kafiju, kāds konkrēts uzdevums, ko izdevās paveikt ātrāk un veiksmīgāk kā citkārt, deserts pie pusdienām, kāds pacients, kura attieksme vai rīcība lika jums uzsmaidīt u.tml. [23].

Regulāri rūpēties par savu psihohigiēnu, atpūtu

Praksē: izgulieties, ieviesiet veselīgus ēšanas paradumus, organizējiet savā ikdienā īsus pārtraukumus, kuros mācieties uz pāris minūtēm atslēgties no darba (piemēram, veicot pāris dziļas, mierīgas ieelpas, paklausoties mūziku, sazinoties ar tuviniekiem, aprunājoties ar kolēģiem par ar darbu nesaistītām tēmām). Pārvariet nogurumu un slinkumu un vismaz 2 reizes nedēļā noorganizējiet sev 1h ilgstošas fiziskas aktivitātes – tas var būt kā sporta klubs, tā dejas vai garāka pastaiga, skriešana, ritenbraukšana, pirts u.tml.

Vadīt stresu, prast pielietot produktīvus spriedzes mazināšanas paņēmienus

Praksē: gandrīz visiem ir pieredze, ka pāris dziļas ieelpas palīdz sakārtot domāšanu apjukumā, diemžēl, kamēr elpošanas vingrinājumi nav mūsu ikdienas prakse, nereti stresa situācijās mēs par šo iespēju aizmirstam un ļaujamies stresam, nevis stabilizējam savu ķermeni, domas un emocijas ar šo vienmēr pieejamo, vienkāršo un ārkārtīgi efektīvo metodi – elpošana. Izmēģiniet diafragmālo elpošanu, sekojot instrukcijai: apgulieties vai apsēdieties krēslā ar taisnu muguru, uzlieciet vienu roku uz vēdera, otru uz krūtīm un pamēģiniet lēnām ieelpot tā, lai ar rokām sajustu, kā pie ieelpas jūsu vēders paceļas kā balons, kad tiek piepūsts, savukārt pie izelpas – noplok. Ar otru roku sekojiet krūšu kurvī – viņam jābūt nekustīgam. Ieelpu veiciet caur nāsīm, izelpu – caur muti. Veltiet 2 – 3 minūtes pāris reizes dienā, kā arī situācijās, kad jūs jūtat pieaugošu satraukumu, spriedzi. Visai drīz jums nebūs jātur rokas uz sava ķermeņa, lai kontrolētu pareizu elpas plūsmu. Ar laiku šī prasme – diafragmālā elpošana

klūs par jūsu ieradumu un jūs pamanīsiet, ka daudzas situācijas, kas agrāk jums sagādāja stresu, jūs uztversiet mierīgāk. Lai tas notiktu, šis vingrinājums ir jāpraktizē!

Nemiet vērā, ka ir virkne elpošanas vingrinājumu un relaksācijas tehniku alternatīvas, pie tam efektīvāk ir tās apgūt klātienē. Konsultējieties par tādām ar ārstiem rehabilitoģiem, fizioterapeitiem, sporta treneriem, jogas pasniedzējiem, kolēģiem vai paziņām, kuri ikdienā jau praktizē elpošanas, apzinātības vai meditācijas prakses.

Atzīt un konstruktīvi risināt savas profesionālās grūtības

Praksē: pārdomājiet, kas jūsu ikdienas darbā sagādā lielākās grūtības? Kā šīs grūtības varētu risināt? Nereti mēs pierodam pie sava viedokļa, piemēram, ka neko nav iespējams mainīt, vai, ka mums nav pietiekoši daudz vai īstie resursi. Pārrunājiet šo situāciju ar kolēģiem, izmantojiet komandas darba principu, piesaistiet pieredzes bagātākus kolēģus, iesaistiet risinājuma meklēšanā augstāk stāvošu vadību, izmantojiet profesionāļu palīdzību – supervizori, kouči, kas var palīdzēt ieraudzīt alternatīvas kā risinājuma, tā situācijas interpretācijas iespējas. Atcerieties par iespēju saņemt profesionālu psiholoģisko palīdzību, vēršoties pie psihologa vai psihoterapeita.

Turpiniet padziļināt savas zināšanas stresa un izdegšanas prevencē, personīgās efektivitātes veicināšanā, piedaloties apmācībās, apmeklējot konferences, konsultējoties ar kolēģiem, ieviešot ieradumu lasīt psiholoģisku literatūru vai skatīties izglītojošus video par šīm tēmām interneta vietnē, piemēram, TED konferences (pieejamas arī latviešu un krievu valodās) *Youtube* kanālā; lejuplādējiet savos viedtālrunos kādu no aplikācijām, kas ļaus jums patstāvīgi apgūt meditāciju (piemēram, latviešu valodā izveidotā *Miervidu* aplikācija, apzinātības un meditācijas prakses pamatiem).

Lai paaugstinātu savu efektivitāti, - strādātu vienlīdz labi visās jomās un neizdegtu, tieši tāpat kā jūs plānojat darbu, definējiet atpūtu, stresa, izdegšanas prevenci kā daļu no darba plāna. Iepļānojiet laiku rūpēm par saviem resursiem laiku tieši tāpat kā jūs plānojat komandas sapulces! Ja jūs jau attiecināt izdegšanas sindromu uz sevi, izvirziet pašpalīdzību kā savu prioritāti!

7. TAKTIKA UN STRATĒGIJA LAIKA PLĀNOŠANĀ

7.1. Laika plānošanas stratēģija

Laiks ir nauda (B.Franklins)

Laiks – viens no retajiem resursiem pār kuru mums nav nekādas teikšanas. Viss, ko mēs varam izdarīt attiecībā uz laiku – izvērtēt kā mēs pret to attiecamies, kā to izmantojam, un iespējams, pārdomāt vai šīs attiecības ar laiku būtu vērts pamainīt.

Laika vadīšanas pamatelementi

- Laika plānošana,
- Prioritāšu izdalīšana,
- Deleģēšana,
- Pašmotivācija,
- Laika un savu vērtību interpretācija (subjektīvais laiks),
- Laika vadīšana un stresa vadība,
- Pareiza atpūta jeb aktivitāšu pārslēgšana,
- Dzīves mērķu gradācija (vērtības).

Laika vadīšanas „paaudzes”

- atgādinājumu sistēmas – sākot no uzlīmēm līdz modernām aplikācijām,
- plānošana, mērķu izvirzīšana, veicamo darbu fiksēšana piezīmju blociņos, kalendāros,
- plānošana, prioritāšu izvirzīšana un veicamo darbu ikdienas kontrole, izmantojot palīgriklus
- pierakstu vai datorprogrammu veidolā,
- proaktīva – personīgo efektivitāti, savas vērtības aktualizējoša pieeja – attieksmē pret laiku
- uzsvars uz svarīgiem, nevis steidzamiem darbiem.

Laika uztveres subjektīvisms – individuālā attieksme pret laiku (F. Zimbardo modelis) [8.]:

1. „Manjana” jeb rītdiena laiks. Lēmumu atlikšana tiek atlikta maksimāli ilgi. „Darbs nav zaķis”, „Es to pagūšu rīt!”. Dzīve rit relaksēti, ja kas nenotiek kā iecerēts, tas tiek uztverts kā pašsaprotama dzīves reālija - bez lieka stresa.
2. Tagadnes baudītāji. Izvēloties darbus, prioritāti iegūst tie, kas sola ātrāko rezultātu. Svarīgie, steidzamie, bet nepatīkamie darbi, tiek upurēti mazāk nozīmīgo, bet tīkamāko vietā.
3. Orientēšanās uz nākotni. Izvirza ilgtermiņa mērķis, plānojot dzīvi, karjeru daudzus gadus uz priekšu. Sekošana iepriekš noteiktajai kārtībai, plānam tiek vērtēta augstāk par radošu pieeju.
4. Laika skaitītāji jeb mūžīgais termiņš. Stingrs grafiks un punktualitāte attiecībā uz sevi un pārējiem. Spriedzes situācijās īpaša efektivitāte, taču grūtības rodas neprasmē atslēgties, atslābināties.

Cilvēku laika sajūta ir subjektīva, taču mūsu sadarbības partneri, komandas biedri sagaida noteiktu darbu izpildi noteiktā laikā.

7.2. Laika plānošana

Kāpēc mums ir vajadzīga plānošana?

- strukturē,
- palīdz noteikt prioritātes,
- palīdz izstrādāt rīcības plānu un noteikt nepieciešamos resursus,
- palīdz orientēties laikā.

Plānošana nav veiksmīga ja:

- nav skaidri definēti mērķi,
- nav noteikts darbu izpildes grafiks,
- pietrūkst adekvāta savu un laika resursu izvērtējuma.

Plānošanas principi

Gudra (SMART) mērķu izvirzīšana [10.]:

1. Precīzi, skaidri definēti mērķi - skaidri saprotams, kas būs, kad mērķi sasniegsiet. Jo precīzāks, definētāks mērķis jo reālistiskāki panākumi, un īsāks ceļš uz sasniegšanu.

2. Mērāmi – lai būtu zināmi kritēriji, kas ļautu mums noteikt progresu, un kad mērķis ir sasniegts.
3. Sasniedzami – lai būtu reālistiska iespēja tos sasniegt. Labākie mērķi ir ar izaicinājumu, - ambiciozi, bet vienlaikus reāli sasniedzami.
4. Atalgojumu jeb balvu nesoši – kad jums ir skaidri zināmi iemesli, kāpēc gribat šo mērķi sasniegt.

Plānojot ņem vērā:

- Prioritātes,
- Deleģēšanas iespējas,
- Iejaukšanās faktoru (60:40),
- Alternatīvā plāna iespējas,
- Lielākās aktivitātes periodus,
- Plānotie pārtraukumi un atpūta,
- Šodienas plānu/darba uzdevumu stratēģisko nozīmi, ilgtermiņā.

Vienmēr sev uzdodamie jautājumi:

- Kāpēc es to daru?
- Kāds ir mans mērķis?
- Kāpēc tas izdosies?
- Kas notiks ja es izvēlēšos to nedarīt?

Proaktivitāte vai reaktivitāte?

Atbildība – uzņemos vai izvairo.

Mērķi – izvirzu vai izpildu, ko tagad liek.

Plānošana - pārdomāta, mierīga, ilgtermiņa vai dzīve ar nepārtrauktiem termiņiem.

Radošums – uzdrīkstos improvizēt, meklēt jaunus risinājumus vai tuos pie sistēmas, rāmja.

Kļūdas – novērtēju kā vērtīgu pieredzi vai uztveru kā neveiksmi, zaudējumu.

Problēmas – izaicinājums manām spējām vai sazvērētība.

Nezināmais – vilina vai biedē.

Iniciatīva – pašsaprotama – mulsina.

Izvēle – apzināta vai spiesta. [24.,1172.]

Izvirzīt prioritātes: steidzamie vai svarīgie?

	▪ STEIDZĪGI	▪ NAV STEIDZĪGI
▪ SVARĪGI	▪ Krīzes, «ugunsgrēki», ▪ Termiņi	▪ Plānošana ▪ Procesu izvērtēšana ▪ Iniciatīva ▪ Inovācijas ▪ Sistēmas ieviešana ▪ Prevence ▪ Sabiedrotie/komanda ▪ Mācības ▪ Atpūta
▪ NAV SVARĪGI	▪ Kļūdas darbu organizācijā ▪ Rutīna ▪ Liekā atbildība	▪ Laika zagļi

9.attēls. Eizenhauera matrica laika plānošanā paraugs

Eizenhauera matrica laika plānošanā (skat. 9. attēlu) [3.].

Izvēloties prioritātes izvērtē, kuru uzdevumu izpilde:

- Nesīs augstu rezultātu,
- Ir būtiska maniem mērķiem (personīgajiem un profesionālajiem),
- Būtiska manam uzņēmumam/vadībai,
- Nevar tikt deleģēta.

Prioritātes ikdienā:

- Veic ABC sistēmu attiecībā uz visiem uzdevumiem savā plānotajā,
- No sākuma uzraksti visus plānotos dienas darbus, tad fiksē prioritātes,
- Ievies ABC sistēmu uz savas darba virsmas (rakstāmgalds, dators). Katru rītu caurskati A un B atvilktnes/failus, piektdienu rītos C un D.

Prioritātes - „5 galvenie”

1. Uzrakstiet visus uzdevumus, ko šodien vēlaties paveikt.
2. Noskaidrojiet piecus vissvarīgākos un sanumurējiet tos prioritātes kārtībā.
3. Sāciet ar pirmo uzdevumu un nepametiet to, iekams jūs to esat vai nu pabeidzis, vai paveicis tiktāl, cik šodien spējāt. Tikai pēc tam sāciet nākamo lietu.
4. Ja dienas gaitā jums piepeši uzrodas papildus darbi, ķerieties pie tiem, ja tas ir nepieciešams. Ja tas nav absolūti steidzami, - pievienojiet tos sarakstam.
5. Kad piecas galvenās lietas ir pabeigtas/izdarīts tik daudz, cik bijis iespējams, atkal nosakiet prioritātes, ietverot tajās arī lietas, kas sarakstam pievienotas dienas gaitā.

Praktizējiet šo sistēmu, un kad esat to apguvuši, iemāciet to saviem padotajiem.

Prioritātes - ABC sistēma

- A tipa uzdevumi – kritiski un jūtīgi pret kavēšanos - ir jāizdara obligāti un pēc iespējas ātrāk. To izpilde mums sola īpaši nozīmīgu un vērtīgu ieguvumu. Savukārt, to atlikšana, neizpilde, var radīt ļoti nopietnas un nepatīkamas sekas.
- B tipa uzdevumi – svarīgi, bet uz doto brīdi nav tik steidzami kā A prioritātes. Tos var atlikt, taču ne uz ilgu laiku. Samērā drīz to nozīme var pāraugt A tipa prioritātē.
- C tipa uzdevumi – pagaidām nav tik steidzami jeb darbi, kurus var atlikt bez dramatiskām sekām. Daži šajā kategorijā var kavēties nenoteiktu laiku, citi, jo īpaši tie, kuri piesaistīti noteiktam darba izpildes termiņam, tuvojoties savam nodošanas laikam var pārtapt A vai B tipa prioritātē.
- D tipa uzdevumi – viszemākā aktualitāte, iespējams, laba alternatīva brīvam brīdim – bez steigas, bez īpašas nozīmes. Tie ir uzdevumi, kuri reti piesaistīti noteiktam darbu izpildes termiņam, un atbilst definējumam: „Būtu jauki, ja tas tiktu izdarīts”, taču to atlikšana vai neveikšana nav pamanāma, tā nerada nepatīkamas sekas. Vienlaikus, veicot šos uzdevumus (iespējams situācijā, kad jums nav ko darīt, ir lieks laiks) jūs varat saņemt iedvesmojošu rezultātu.

Sistēma praksē:

- 1) Uzrakstiet sarakstu ar 10 uzdevumiem, kurus jūs gribētu paveikt rītdienā, ideālā variantā,
- 2) Tagad izvēlaties no šī saraksta 4 lietas, kas jums patiešām ir jāizdara,

- 3) Divas no tām, visticamāk, pirmās divas būs A tipa prioritātes, divas – B tipa,
- 4) Tagad izvēlaties no atlikušajiem uzdevumiem vēl divas lietas, par kurām jūs rīt piedomāsi, un kuras jūs labprāt paveiktu, pēc tam, kad tiksiet kārtībā ar prioritātēm. Šīs 2 lietas atbildīs C tipa prioritātēm.
- 5) Atlikušie uzdevumi – D tips. Būtu jauki to izdarīt, bet nekas ļauns nenotiks, ja tie tiks atlikti.

Iedvesmas un motivācijas gadījumā šiem uzdevumiem var ķerties klāt, ja jums ir rades brīvs laiks un nav nekā labāka, ko darīt. Ja veicamo uzdevumu sarakstā prioritātes ir pāri 50%, izskati sarakstu vēlreiz! [7.]

7.3. Laika plānošanas taktikas (metodes)

B.Franklina plānošanas sistēma

Vērtības – fundamenti, uz kura balstās visa mūsu dzīve.

- Globālais mērķis – izriet no dzīves vērtībām
- Mērķu sasniegšanas ģenerālplāns – instrukcija soli pa solim, kā sasniegt globālo mērķi
- Ilgtermiņa plāns – plāns 3-5 gadiem
- Plāns nedēļai, mēnesim – būtībā kā atsevišķi posmi ilgtermiņa plāna sasniegšanai
- Plāns katrai dienai – sīkāka solis, kā sasniegt globālo mērķi

Ziloni

Plaša mēroga vai kā citādi ļoti apjomīgi uzdevumi, kuru paveikšana prasa daudz laika, enerģijas, piepūles.

Problēmas ar zilonu ēšanu ir vairākas. Tas ātri bojājas, jo ir pārāk liels, to ir grūti apēst, jo, pat ēdot mazus gabaliņus, pēc vairākām dienām Tev kļūs slikti. Ko darīt? Ir vairāki varianti! Nemēģināt apēst ziloni sākumā — tā vieta medīt kādu mazāku dzīvnieku. Vai nometīt ziloni, bet kopā ar komandu.

Lielu ilgtermiņa mērķi ir lieliski, bet pārāk tālas un nepārskatāmas nākotnes dēļ tie bieži vien izgāžas gan personiskajā, gan profesionālajā dzīvē.

Līdz ar to bez pieredzes un zināšanām zilonu medīšana un ēšana vienatnē varētu būt pārāk grandiozs mērķis. Zilonis jāsadala:

- Precīzi definēt uzdevumu, detalizējot to līdz pat sākumiem
- Noteikt uzdevuma veikšanas secīgus posmus
- Prioritāšu noteikšana – kuri posmi veicami vispirms
- Tuvākā mēneša (nedēļas) darbu plānos

- Dienas uzdevumu plāns

Palīdzība Ziloņa apēšanā – **Šveices siera metode** – ziloni var ēst nevis no astes vai snuķa, bet jebkuras izvēlētas vietas. Tā tiek izgauzti caurumi, kamēr nekas vairāk par caurumu nepaliek.

Vardes

Nelieli uzdevumi, bet to izpilde cilvēkam ir nepatīkama. Jāaizmiedz acis un tā “jānorij”, t.i., uzdevums jāizpilda dienas sākumā vai augstākās darbības laikā.

Mērķaķi

Deleģēšana ir prasme, kas jātrenē. Tā prasa spēju uzticēties kolēģiem, darbiniekiem un spēju izšķirt, kurš cilvēks spēs veikt konkrēto darbu visefektīvāk un labāk. Deleģēšana ļauj pievērsties svarīgākajiem uzdevumiem, nesadaloties sīknauda – tas ir mazajos darbos, kas mēdz būt svarīgi, bet atņem spēku virzībai uz lielo mērķi. Reizē pārdalot darbus kolēģiem ir iespēja praksē pārbaudīt katra spējas, veidot ciešākas darba komandas attiecības un katram likt justies noderīgam, novērtētam un uzticības vērtam [10.].

- Uzdevumi, kurus var deleģēt citam
- Jāseko, lai tie netiek atdoti atpakaļ neizpildīti, utt.

Pomodoro tehnika

Paredz saskaldīt milzīgo darbu gabalos. Māja tiek būvēta ķieģeli pie ķieģeļa, tāpat arī vislielākie un sarežģītākie darbi ir izdarāmi, ja tiek sadalīti posmos.

- Izpildāmo darbu veikt 25 minūtes, tad seko atpūta – 5 min.
- Laiku kontrolē ar pulksteņa palīdzību.
- Apjomīgākus darbus veikt, ievērojot laika intervālus – 25 min: 5 min un tā n– reizes.
- Darbu apjomu iespējams salīdzināt ar tomātiem.

Lai veiksmīgāk ieviestu šo metodi var izmantot tīmekļa vietni: <https://tomato-timer.com/>

1 – 3 – 5 PLĀNOŠANA

Metodes būtība – katru dienu ieplāno un izdari tieši deviņus darbus:

- 1 lielu uzdevumu
- 3 vidējas nozīmības uzdevumus
- 5 sīkus uzdevumus
- Kopā 9 uzdevumi

Padarītie deviņi darbi rada apziņu par izpildīto uzdevumu daudzumu – esmu daudz izdarījis! Ja kādu uzdevumu neizdodas izpildīt, to pārceļ uz nākošo dienu, paaugstinot tā svarīgumu.

90/90/1

Vēl viena metode, kā sasniegt savu mērķi, novest līdz galam svarīgu projektu, ko iesaka Robins Šarma: – no paša rīta (vai tad, kad vislabāk padodas darbi) ieplānot 90 minūtes (bez pārtraukuma) darbus, kas ved uz mērķi.

1. 90 minūtes (bez pārtraukuma) darbs;
2. Neliela 10 minūšu pauze.
3. Un vēlreiz 90 minūtes darbs.

Izturēt 90 dienas. Rezervēt šo laiku kalendārā un savā apziņā!

“Beigtie zirgi”

Ir kāds sens indiāņu teiciens – „Ja tu atklāj, ka jā ar beigtu zirgu, kāp no tā nost!”. It kā jau viss skaidrs, tomēr der apzināties, ka ikdienā mēs to dažkārt neievērojam:

- Mēs cenšamies iestāstīt sev, ka ir vēl cerība.
- Mēs pātagojam beigto zirgu vēl stiprāk.
- Mēs sakām: „Es vienmēr esmu auļojis”.
- Mēs organizējam pasākumus beigtu zirgu atdzīvināšanai.
- Mēs stāstām paši sev, ka mūsu beigtais zirgs ir daudz labāks, ātrāks un lētāks.
- Mēs sēžam pie zirga un cenšamies to pierunāt nebūt beigtam.
- Mēs pērkam palīglīdzekļus, kas palīdz ātrāk auļot ar beigtiem zirgiem.
- Mēs salīdzinām beigto zirgu ar citu zirgu vidējiem darbības rādītājiem, pat neprasām no viņa augstākos iespējamus rezultātus.
- Mēs cenšamies uzzināt, kas beigtiem zirgiem garšo, lai motivētu savējo.
- Mēs mainām beigtu zirgu atpazīšanas kritērijus.
- Mēs meklējam jaunu vadītāju, kurš prot jāt pat ar beigtiem zirgiem.
- Mēs grupējam beigtos zirgus vienā vietā, cerot, ka kopā tie auļos ātrāk.
- Mēs nolīgstam beigtu zirgu speciālistus.

Tās ir lietas, uzdevumi, cilvēki, attiecības, kas joprojām kaut kur ir, projekti, kuri vairs nenes peļņu, nav efektīvi. Cilvēki tomēr to visu glabā, velta laiku, resursus, bet kuriem vairs nav nekādas jēgas. Tieši otrādi – tie tikai paņem mūsu enerģiju un laiku.

Bet varbūt labāk – nokāp no beigta zirga!

Metode “SARAKSTI”

1. Ilgtermiņa plāns – 3-5 gadiem (Ziloņu saraksts)
2. Gada plāns
3. Mēneša plāns
4. Dienas plāns
5. Saraksts “Vardes”
6. Beigto zirgu saraksts
7. Rutīnu saraksts
8. Cits.

Kā strādāt ar uzdevumu sarakstiem:

1. Saraksts ar visiem uzdevumiem, darbiem un nedarbiem.
2. Identificēt, kas no tā visa ietilpst darba pienākumos.
3. Kuri no pienākumiem nav darba pienākumi?
4. Kādi personīgas dabas jautājumi tiek kārtoti darba laikā?
5. Fiksēt laiku katram uzdevumam (hronometrāža).

PARETO PRINCIPS 20/80

20% darbu nodrošina 80% rezultātu!

Pareto princips ir tā saucamais 80/20 likums, t.i., 80% no rezultāta rodas no 20% darbību. Tas nosaukts Itāļu ekonomista Vilfredo Pareto vārdā, kurš novēroja, ka aptuveni 80% Itālijas zemes pieder 20% no populācijas, pēc tam Pareto veica novērojumus savā dārzā un secināja, ka aptuveni 80% no zirņiem nāk no 20% zirņu pākstīm.

Visi steidzami darbi, kas vērsti uz «šodienas» uzturēšanu ir attiecināmi uz 80% pūlēm, kas sniedz tikai 20% no rezultāta. Mērķu sasniegšana ir attiecināma uz 20%. Ilgtermiņa darbi (80% no rezultātiem) ir iespējami tikai nosakot mērķus un integrējot to ikdienas plānošanā.

Ieteikumi, jo īpaši iracionāliem cilvēkiem, laika plānošanā:

- Izdali pašus svarīgākos un būtiskākos uzdevumus
- Pieraksti visu un veido daudz un dažādus atgādinājumus
- Fiksē idejas un plānus – rakstiski!

- Sagatavo arī tādu uzdevumu sarakstu, kurus nekad nepatīk darīt
- Nepatīkamos uzdevumus dari tad, kad nav noskaņojuma
- Piemēro elastīgu darba laiku
- Samazini laiku starp idejas rašanos un tās realizāciju
- Iemācies sistematizēt informāciju
- Plāno darbus, atvēlot rezerves laiku
- Veido elastīgus uzdevumu sarakstus
- Lielāko uzmanību pievērst dienas plānam
- Noteikt ne tikai gala termiņu, bet arī starptermiņus
- Zīmēt shēmas labākai iegaumēšanai – vizualizācijas izmantošana.
- Plānot pozitīvu projekta pabeigšanu (sevis apbalvošana, svinības u.c.).

Vienkārši principi, kas būtiski palīdz laika plānošanā:

1. Galvenās darīšanas augstākās darba spējas laikā.
2. Ieplānota atpūta.
3. Šodienas izvērtējums, rītdienas plāns.
4. Uzdevumu saraksts
5. Novērtēt laiku, kas nepieciešams uzdevuma izpildei
6. Uzdevumu izteikt laika vienībā
7. Proaktīvie darbi = augstākā darbaspēja
8. Reaktīvie darbi = pārējā laikā

7.4. Kļūdas laika plānošanā

Jebkurš cilvēks spēj vadīt savu laiku, savu dienas kārtību un savu dzīvi. Lai to paveiktu ir jāapstājas un jāpadomā: „Kas man traucē dzīvot tā, kā es vēlos?”. Šķēršļi ceļā uz efektīvu laika plānošanu:

1. Tehniskās kļūdas.
2. Ārējie faktori.
3. Psiholoģiskie šķēršļi.

Tehniskās kļūdas

1. Uzdevuma izpildei netiek atlicināts pietiekami daudz laika. Plānojot darbu izpildi ieplānot uzdevuma veikšanai laiku. Bieži tiek veidoti plāni, kuros aprakstīti veicamie darbi, bet netiek iezīmēts konkrēts laiks darbu veikšanai vai laiks ir ieplānots par maz.

2. Uzdevuma izpildei tiek izvēlēts nepiemērots laiks. Ja ir skaidri definēts uzdevums un noteikts tā izpildes laiks, bet uzdevums joprojām netiek veikts, izvēlētais laiks nav piemērots. Piemēram, tiek uzskatīts, ka cilvēki iedalās „cīruļos” un „pūcēs” atkarībā no tā, kādā diennakts laikā ir lielākās darbaspējas. Ja esat „pūce”, tad pilnīgi saprotams, ka nevajadzētu ieplānot svarīgu jautājumu risināšanu rīta stundās.
3. Uzdevums ir pārāk grūts. Lielu un sarežģītu uzdevumu biedē, jo bieži nav saprotams, no kuras puses ķerties klāt. Šādos gadījumos uzdevumu jāsadala mazākos.
4. Jūs nevarat atcerēties, kas jādara. Vienkārši aizmirst. Nedrīkst pašauties tikai uz savu atmiņu, veicamie uzdevumi ir jāfiksē.
5. Darba telpa nav sakārtota un organizēta. Piemēram uz galda ir nekārtība un, lai atrastu dokumentu tiek tērēts laiks. Diemžēl arī elektronisko datu izmantošana, ja tie ir nestrukturēti, nemazina šo problēmu.
6. Piemērotība uzdevuma izpildei. Izvēloties veikt uzdevumu, padomājiet vai to spējat. Vai arī deleģējot uzdevumu vienmēr apdomāt vai cilvēks, kam uzticat to veikt ir spējīgs izpildīt prasīto.

Ārējie faktori

Pat viskorektāk un atbilstošāk saplānotais plāns var nojukt citu cilvēku vai faktoru dēļ.

1. Uzņemšanās veikt pārāk daudz pienākumus.
2. Nogurums vai slimība.
3. Pārmaiņas, kas var ietekmēt plānus.
4. Neparedzēti momenti.
5. Neorganizēts partneris (kolēģis, darījumu partneris, cits).

Psiholoģiskie šķēršļi:

1. Nav izvirzīti dzīves mērķis un prioritātes.
2. Neskaidri mērķi.
3. Sveši mērķi.
4. Darbs uz savu iespēju robežas.
5. Bailes no bezdarbības.
6. Bailes no vientulības.
7. Upurēšanās.
8. Bailes no neveiksmes.
9. Bailes no panākumiem.
10. Bailes no inovācijām.
11. Bailes no noslēguma.

12. Perfekcionisms.
13. Bailes pazaudēt veiksmi

7.5. Laika zagļi

Visas neparedzētās lietas, kas izjauc mūsu iecerētos plānus, slikti sava darba/darbavietas organizācija (tai skaitā neefektīva komunikācija, sapulces).

Ārējie faktori:

1. Tīmeklis
2. Kolēģi
3. Komunikācija ar pacientu vai tā tuviniekiem
4. Saziņa (telefons, e-pasti)
5. Citi

Darbinieks kā personība:

- Neskaidri mērķi
- Vērtību konflikts
- Nepatīkami darbi
- Iemaņas
- Psiholoģiskais tips
- Raksturs

Prokrastinācija – darbu novilcināšana

Cilvēks, kuram raksturīga darbu novilcināšana:

- Nespēj noteikt prioritātes
- Nav skaidru, uzrakstītu mērķu trūkums
- Nav iniciatīvas
- Neizlēmīgs
- Nav motivācijas
- Baidās no neveiksmes
- Baidās no atzinības
- Baidās nokļūt diskomforta zonā

Darbinieka darba organizācija:

- Neskaidri mērķi / mērķu sadursme

- Neskaidras prioritātes
- Neskaidri definēti pienākumi / uzdevumi
- Vāja komandas komunikācija
- Neefektīvas sanāksmes / tikšanās / vizītes

Cīņa ar laika zagļiem jeb laika ekonomijas ieteikumi

Pirms sekot Laika plānošanas „tehniskajiem” ieteikumiem, ir jātiek skaidrībā ar psiholoģiskajiem iemesliem, kas traucē būt efektīvam!

- Kāpēc es to daru?
- Kāpēc man tas ir jādara?
- Kāds ir mans mērķis? (no šī apmācību semināra; savā darbā; dzīvē)
- Kāpēc tas izdosies?
- Kas notiks ja es izvēlēšos to nedarīt?
- Kādas ir alternatīvas?

Darbā ar nepatīkamajiem uzdevumiem:

- Grūtāko – pirmo jeb vārdes princips,
- Padari darbu pamanāmu!
- Bartera princips,
- „Šveices siera” metode.

Kavējoties veikt biedējoši lielus uzdevumus:

- Sadalīt lielās lietas mazajās (zilonis),
- Drošā vieta,
- Ķer vilni!

Darba vietas un laika organizācija:

- Plānošana,
- Skaidras prioritātes un mērķi,
- Kārtība uz rakstāmgalda (darbi – ienākošie, izejoši, steidzami, procesā vai ABC sistēma),

- Darbs ar dokumentāciju,
- Vienota laika izpratne komandā,
- Deleģēšana,
- Noteikta taktika ar e-pastiem,
- Pārdomāts darbs un pārdomāta atpūta.

Sanāksmes un tikšanās:

- Lietderība
- Sagatavošanās
- Mērķu ievērošana
- Laika rāmja ievērošana
- Kopsavilkums

Vizītes, tikšanās ar pacienta tuvinieku:

- Sagatavošanās (t.sk. dalībnieku skaits vizītē);
- Laika rāmja ievērošana;
- Atvēlēts laiks pietiekamai komunikācijai ar pacientu;
- Informācijas deleģēšana (kopsavilkums);

Pārdomāts darbs ar telefonu un e-pastiem:

- Īsi zvani,
- Laika limits,
- Cieņa pret sarunas biedra laiku - “Vai varat šobrīd runāt?”
- Konkrētība,
- Mērķis,
- Ja vēlies ietaupīt laiku uz sarunu, - piecelies sarunas laikā kājās!
- Ieplāno laiku izejošajiem zvaniem!
- Ieplāno laiku e-pastu izskatīšanai,
- Ieplāno laiku atbildēm uz e-pastiem,
- Seko līdz e-pastos deleģētajiem uzdevumiem!

Taktika ar nejausiem/uzmācīgiem apmeklētājiem:

- “Man ir tikai 5 minūtes”,
- “Šim uzdevumam ļoti stingrs grafiks..”,
- “Šo pēdējo jautājumu, apspriedīsim pa ceļam uz izeju, man kā reiz jāiet..”;
- „Diemžēl man ir cita tikšanās.....”
- Celšanās kājās, rokas spiešana uz durvīm stumšana, pulkstenī skatīšanās u.c.

Kā tikt gala ar prokrastināciju:

- Plānot savu dienu iepriekš. Formulēt konkrētus mērķus ar termiņiem
- Prokrastinācijas gadījumu apzināta uzskaitīšana
- „Nē!”
- Atpūta un izklaides bez sirdsapziņas pārmetumiem
- Darba laiku sadalīt mazākos laika posmos
- Apbalvot sevi pārtraukumos starp darbiem
- Ieviest savus darba noteikumus (Iemācīties pārslēgt uzmanību). [15.]

Vienkārši ieteikumi laika zagļu mazināšanai:

- Atpazīt «zagļus»
- Paredzēt legālu laiku «zagļiem»
- Izmantot tos sava labā
- Plāno savu laiku, tajā skaitā laiku, kas vajadzīgs lai sagatavotos (piemēram, vizītei)
- Trenēt iemaņas «NĒ» lietošanai
- Trenēt jebkuras iemaņas, kas palīdzētu (piemēram, argumentācijas prasmes)
- Deleģēt uzdevumus
- Darīt lietas kopā ar prasmīgiem cilvēkiem
- Darīt to, kur 20% darba sniedz 80% no plānotā rezultāta!

Kā sākt plānot laiku?

Apstājies! Trenējies! Pierodi! Īsteno katru dienu! Novērtē rezultātu! [2.]

- Viens gads, viena prasme
- Viena diena, viena lappuse
- Paradums un 21 dienas likums

- Emocijas vienkārši eksistē!

7.6. Laika plānošana projekta vadībā

Projekts ir process ar sākuma un beigu datumu, kurš sasniedz konkrētu mērķi un tad beidzas.

Plānošanu projektā parasti saprot kā:

1. Mērķu plānošana (loģiskās struktūras matrica)
2. Norišu plānošana
 - Struktūrplāna sastādīšana
 - Darba pakešu aprakstu izstrādāšana
 - Gaitas plāna izstrāde
 - Laiku un termiņu plāna sagatavošana
3. Ieguldījumu plānošana
 - Resursu plānošana
 - Projekta budžeta plānošana
 - Naudas plūsmu plānošana
4. Robežstabu plānošana

Jebkuru projekta dzīves ciklu var iedalīt četros posmos (skat. 10.attēlu):

1. Sākums.
2. Plānošana.
3. Īstenošanā.
4. Noslēgums.



10.attēls Projekta gaitas tabulārs attēlojums

7.7. Metodes projektu laika plānošanā

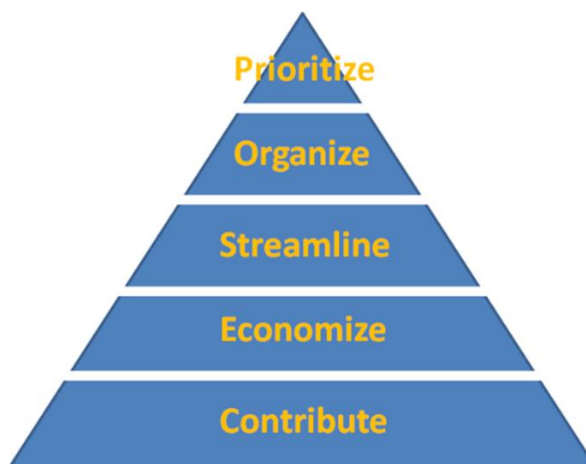
1. Eizenhauera
2. ABC
3. Pareto
4. POSECO
5. Ganta

POSEC metode

Laika pārvaldības metode POSEC ir viena no populārākajām metodēm, ko varat izmantot savā dzīvē.

POSEC nozīmē (skat.11.attēlu):

1. Prioritizē
2. Organizē
3. Pilnveido
4. Taupi
5. Veicini



11.attēls POSEC piramīdas attēlojums

Šī metode tika izveidota ar mērķi uzlabot cilvēku personīgo efektivitāti un uzlabot komandas efektivitāti, strādājot kopā. POSEC laika plānošanas metodi kopumā var definēt kā veidu, kā sadalīt savus galvenos mērķus mazākos un mazākos uzdevumos. Tas ļauj vieglāk rīkoties ar vienu nelielu mērķi pēc otra, līdz galvenie mērķi tiek beidzot sasniegti.

ABC metode

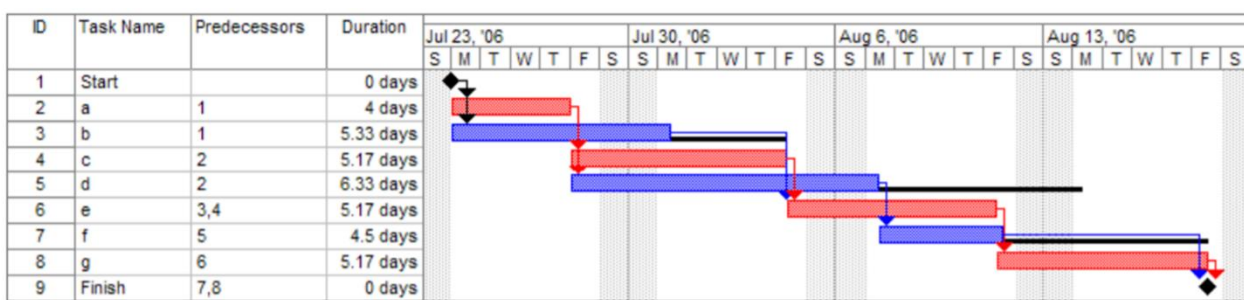
Uz aktivitātēm balstīta pašizmaksas kalkulācijas metode (no angļu valodas *Activity-based costing* (ABC)) ir vispārējo izmaksu sadalīšanas metode, kas analizē izmaksu rašanās cēloņus. ABC metode sākotnēji tika ieviesta 1980. gados, jo tā uzlaboja nopietnus trūkumus tradicionālajā izmaksu kalkulācijas sistēmā. ABC ir metode, kas izmaksas attiecina uz darbībām (aktivitātēm), kas tiek veiktas, lai saražotu produktu. Šī metode informē uzņēmuma vadību par darbībām, kas patērē resursus, līdz ar to uzņēmums, zinot šo informāciju, spēj nodrošināt pievienoto vērtību. ABC piedāvā strukturizētu modeli, kas ļauj vadītājiem saprast:

1. Uzdevumi, kas ir svarīgi;
2. Uzdevumi, kas ir svarīgi, bet nav steidzami;
3. Uzdevumi, kas nav nedz svarīgi, nedz steidzami;
4. Uzsvars uz izmaksu aprēķiniem.

Ganta diagramma – 60:40 princips

Inženieris Gants izstrādāja šo grafiku, lai vadītu vairāku inženieru darbus noteiktā laika periodā, plānojot tos atkarībā no resursiem. Būtiska viena uzdevuma savietojamība ar citiem uzdevumiem. Darbi jāieplāno 60% no darba laika. 40% laika jārezervē neparedzētiem uzdevumiem, apmeklētājiem u.c.

Ganta diagrammu (paraugu skatīt 12.attēlā) izmanto vairāku vienlaicīgu projektu īstenošanā vai sarežģītu projektu īstenošanā, kur vienas aktivitātes ieviešana ir secīgi saistīta ar citu aktivitāšu ieviešanu [22.].



12.attēls Ganta diagrammas paraugs

Plānojot projekta ieviešanai nepieciešamo laiku, jāņem vērā visi iepriekš ieteiktie principi – mērķi un prioritātes, psiholoģiskie aspekti, ārēji faktori un organizatoriskā sistēma, ieteicams ņemt vērā iepriekš apzinātās kļūdas laika un projektu plānošanā, kā arī jau iepriekš

apzināt iespējamos laika zagļus. Paredzēt iespējamību, ka projekta darbību var apdraudēt pilnīgi neparedzēti apstākļi.

Lai sagatavotu labu projekta laika grafiku, jāņem vērā:

1. Jānorāda nevis konkrēti datumi / mēneši, bet projekta periodi (ieteicams numurēt);
2. Ikvienai aktivitātei ir jāieplāno laika rezerve;
3. Pirmā gada plānam jābūt detalizētākam (pa mēnešiem), katra nākošā gada plāns var būt vispārīgāks (pa ceturkšņiem);
4. Maksimāli atslogojiet projekta pirmo un pēdējo periodu (mēnesi);
5. Neatstāt projekta vidū būt “tukšus” mēnešus;
6. Jāseko līdzī noslodzei pa periodiem (mēnešiem) – jāsadala noslodze uz visu projekta laiku.

8. Uzdevumu deleģēšanas loma un spējas

Komandas veidošana ir nepārtraukts process, kas palīdz cilvēku grupai pārvērsties par efektīvu komandu. Komandas dalībniekus vieno ne tikai kopīgas ekspektācijas attiecībā uz veicamajiem uzdevumiem un sasniedzamajiem rezultātiem, bet arī savstarpējā uzticība un cieņa vienam pret otru un katra individuālajām atšķirībām. Komandas līdera loma ir veidot šo vienotību un produktivitāti, veicot sekojošas darbības:

- Uztverot katra darbinieka idejas kā vērtīgas.
- Apzinoties neverbālās komunikācijas nozīmi un cenšoties izprast katra darbinieka neizteiktās jūtas un emocijas un sekojot līdzi gaisotnei un mikroklīmatam komandā.
- Ar savu rīcību un uzvedību radīt harmonizējošu ietekmi uz komandu. Būt kā mediatoram strīdos, nepārtraukti atgādināt par kopējiem mērķiem.
- Komunicēt skaidri. Precizēt uzdevumus un lielos mērķus.
- Iedrošināt uzticēties viens otram un sadarboties citam ar citu.
- Iedrošināt komandas dalībniekus dalīties ar informāciju.
- Deleģēt problēmu risināšanu komandas dalībniekiem, ļaujot komandai kopā meklēt radošus risinājumus.
- Veicināt savstarpējo komunikāciju, jo komunikācija ir vissvarīgākais faktors efektīvā komandas darbā.
- Noteikt komandas vērtības un mērķus, vērtēt komandas darba sniegumu, pārrunāt progresu un nepieciešamās attīstības jomas. Var komandā pārrunāt sekojošus jautājumus:
 - Ko mums kā komandai nozīmē panākumi/sasniegumi?
 - Kādas ir mūsu komandas vērtības?
 - Kā mēs šīs vērtības demonstrējam dzīvē?
- Izmantot konsensus metodi. Uzstādot mērķus, risinot problēmas un plānojot nepieciešamās darbības iesaistīt komandu un izmantot konsensus metodi. Tas nodrošina labākus lēmumus, lielāku produktivitāti, jo katrs darbinieks būs motivētāks aktīvāk iesaistīties.
- Izveidot metodi, kā nonākt līdz vienprātībai komandā. Piemēram, atvērtas debates par kāda variantā plusiem un mīnusiem, darba grupas, lēmuma pieņemšanas komisijas u.tml.
- Noteikt pamata noteikumus komandā. Tās ir normas, kas ir izstrādātas kopā ar komandu, lai nodrošinātu efektīvu sadarbību.

- Veicināt klausīšanos un radošas diskusijas, lai panāktu vienprātību [10.].

Komandas attīstības stadijas

Psihologs Brūss Tukmans (Bruce Tuckman) sākotnēji aprakstīja četras stadijas, kurām iziet cauri lielākā daļa komandu ceļā uz vienotību un augstu sniegumu. Vēlāk viņš pievienoja vēl piekto komandas attīstības stadiju [29.].

Veidošanās stadija (Forming)

Šajā stadijā lielākā daļa komandas locekļi ir pozitīvi, laipni un pieklājīgi. Daži var būt nedaudz noraizējušies vai nobijušies, jo viņi vēl nav pilnībā izpratuši veicamos uzdevumus. Bet citi ar nepacietību raugās uz paveicamajiem uzdevumiem. Tipiskas dalībnieku iezīmes un uzvedība ir neziņa, nedrošība, vērošana un novērtēšana. Meklējot drošību un struktūru, dalībnieki pievērš uzmanību tam, kas viņus vieno, mēģina iegūt pārskatu, pievēršas simpatizējošiem kolēģiem un sagaida vadītāja atbalstu.. Komandas vadītājs šajā stadijā spēlē dominējošo lomu, jo pārējo komandas locekļu lomas un pienākumi vēl nav pilnībā skaidri. Jo drošāks un stabilāks ir vadītājs, jo vieglāk dalībniekiem būs atrast savu vietu. Vadītājam ir jāveido pozitīva gaisotne un jāveicina komunikāciju starp grupas locekļiem.

Šī attīstības stadija var ilgt kādu brītiņu, kamēr visi sāk strādāt kopā un pilnībā iepazīst savus jaunus kolēģus.

Konfliktu stadija (Storming)

Nākamā ir konfliktu stadija, kuras laikā cilvēki pārbauda robežas, kas tika izveidotas iepriekšējā - komandas veidošanās stadijā. Konfliktu stadija visbiežāk sākas tāpēc, ka komandas dalībniekiem ir atšķirīgi darba stili. Cilvēki var strādāt atšķirīgi dažādu iemeslu dēļ, bet ja šie atšķirīgie darba stili rada neparedzētas problēmas, tad cilvēkos tas var izraisīt spēcīgas dusmas. Konflikti komandā var rasties arī dažādu citu iemeslu dēļ. Piemēram, komandas dalībnieki var sākt apšaubīt vadītāja (līdera) autoritāti, vai būt neapmierināti ar sev iedalītajām lomām. Tāpat konflikti var rasties arī tāpēc, ka komandai nav pietiekami skaidri sasniedzamie mērķi, ir pārāk liela (vai nevienmērīgi sadalīta) darba slodze vai kāds no komandas dalībniekiem atsakās veikt viņam uzticēto uzdevumu.

Šajā stadijā komandas dalībnieki cenšas atrast savu vietu un aizstāvēt savas intereses. Notiek daudz diskusiju, tiek veidotas koalīcijas un ir vērojama sāncensība. Ja komandā "visi runā un neviens neklausās", tad tas ir labs rādītājs tam, ka komanda atrodas šajā konfliktu stadijā. Tas, cik veiksmīgi visi spēš iziet šim posmam, lielā mērā noteiks komandas tālāko briedumu, jo šajā stadijā tiek ielikti pamati tam, kā dalībnieki risina konfliktus un cik lielā mērā viņi var būt atklāti viens ar otru.

Vadītājs var palīdzēt grupai, uzdodot uzdevumus, kas sekmē savstarpēju komunikāciju un lomu precizēšanu. Jāatceras, ka šis posms bieži vien norit ļoti emocionāli. Daudzas komandas šajā stadijā izjūk vai arī piedzīvo neveiksmi, jo nespēj sasniegt nepieciešamos rezultātus.

Vienošanās stadija (Norming)

Pamazām komanda sasniedz vienošanās stadiju. Šis ir tas brīdis, kad cilvēki sāk pieņemt viens otra atšķirības, novērtēt kolēģu stiprās puses un respektēt komandas vadītāja autoritāti.

Tagad, kad komandas dalībnieki labāk pazīst un saprot viens otru, viņi labprātāk pavada laiku kopā, vieglāk sastrādājas, nebaidās lūgt viens otram palīdzību un sniegt konstruktīvu atgriezenisko saiti.

Dalībnieki vienojas par mērķiem, principiem un noteikumiem - kā darboties kopā. Cilvēki ir atraduši savu vietu komandā, ir radusies "mēs-sajūta". Dalībnieki kļūst motivētāki sasniegt kopējos mērķus un var redzēt vērā ņemamu progresu viņu darba sniegumā.

Vadītājs var uzticēt komandai lielāku atbildību un nozīmīgākus uzdevumus, tomēr viņam ir jāatrod līdzsvars starp dalībnieku personiskajām vajadzībām un organizācijas/uzņēmuma kopējiem mērķiem.

Sadarbība (Performing)

To, ka komanda ir sasniegusi šo attīstības stadiju var secināt pēc tā, ka notiek aktīvs darbs pie kopējo mērķu sasniegšanas, komandā ir vienotības sajūta, nav nesaskaņu. Ikdienas darbs norit gludi, dalībnieki ir lepni, ka ir daļa no šīs komandas. Komandā valda pārliecība, ka viņi var tikt galā ar jebkuru uzdevumu. Savstarpējā komunikācija ir atklāta un cilvēki uzticas viens otram. Uzdevumi tiek risināti produktīvi un efektīvi.

Vadītājs šajā posmā var pāriet malā un veltīt uzmanību procesa virzīšanai, šādi atbalstot komandas spēju strādāt patstāvīgi.

Pārkārtošanās (Adjourning)

Komandu sastāvā notiek izmaiņas – esošie dalībnieki aiziet projām, jauni nāk klāt. Dažkārt komandas tiek veidotas konkrētu mērķu sasniegšanai vai konkrētu projektu realizēšanai. Kad uzdevums izpildīts, tās beidz pastāvēt vai arī tiek izvirzīti jauni mērķi un process sākas no sākuma. Tiem komandas dalībniekiem, kuriem patīk stabilitāte, jebkuras izmaiņas var radīt stresu un bažas. Vadītājam jānodrošina iespēja un metodes ar kuru palīdzību var palīdzēt komandas dalībniekiem tikt galā ar šīm pārmaiņām.

Jebkuras izmaiņas komandas sastāvā un/vai mērķos ietekmē komandas dinamiku un komanda atkal iet cauri minētajām attīstības stadijām [29.].

8.1. Pieci komandas disfunkcijas līmeņi

P. Lencioni (P.Lencioni) uzskata, ka lai izveidotu efektīvu komandu ir jāspēj novērst piecas potenciālās barjeras [19.]:

Uzticēšanās trūkums

Veiksmīgu komandu dalībnieki uzticas viens otram dziļā, emocionālā līmenī. Viņi jūtas brīvi viens otra klātbūtnē, spēj izrādīt arī savu vājumu, atzīt vājās puses, pieļautās kļūdas un dalīties savās bailēs. Ja šādas uzticības nav – tad komandas dalībnieku enerģija tiek tērēta tam, lai izdomātu kā noslēpt savas kļūdas, kā attaisnoties, kā izvairīties, kā panākt, lai citi neredz viens otra vājās puses, nevis lai sasniegtu labākus rezultātus un ar maksimālu atdevi censtos sasniegt nospraustos mērķus.

Bailes no konfliktiem

Komandas, kurās dalībnieki uzticas viens otram, nebaidās iesaistīties enerģiskās diskusijās un strīdos par sāpīgiem un aktuāliem jautājumiem. Viņi nevilcinās nepiekrīt, izaicināt un apšaubīt viens otru – ar mērķi nonākt pie labāka rezultāta, pareizāka risinājuma, veiksmīgāka lēmuma.

Iesaistes, motivācijas trūkums

Komandas, kas nebaidās iesaistīties konstruktīvos konfliktos un diskusijās par būtiskiem jautājumiem, spēj sasniegt ļoti dziļu iesaistes līmeni un līdz ar to izjūt un uzņemas personisku atbildību par pieņemtajiem lēmumiem, pat ja sākotnēji daži no dalībniekiem tiem nepiekrīt. Tas ir tāpēc, ka visiem bija iespēja paust savu viedokli un idejas un piedāvāt risinājumus, tādējādi, izpētot un apsverot visus iespējamus variantus.

Izvairīšanās no atbildības

Komandas, kuru dalībnieki pieņem noteiktos darba snieguma standartus un pieņemtos lēmumus, nebaidās prasīt atbildību vienam no otra par šo standartu un lēmumu ievērošanu. Un, kas ir pats svarīgākais – viņi negaida, kad vadītājs prasīs atbildību no kāda kolēģa, bet paši vēršas viens pie otra, lai tiktu sasniegti rezultāti un izvirzītie mērķi.

Neuzmanība pret rezultātiem

Komandas, kuru dalībnieki uzticas viens otram, konstruktīvi iesaistās konfliktos un prasa atbildību viens no otra, visticamāk spēs nolikt malā savas personīgās vajadzības un vēlmes un pilnībā fokusēties uz to, kas ir labākais komandai kopumā [19.]

8.2. Deleģēšanas māksla

Prasme deleģēt ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kas nosaka vadītāja un viņa komandas panākumus. Prasmīga deleģēšana ne tikai nodrošina labu rezultātu sasniegšanu, bet vienlaikus arī paaugstina komandas dalībnieku kompetenci un sniedz iespēju vadītājam vairāk pievērsties stratēģiskiem jautājumiem.

Tomēr daudziem vadītājiem deleģēšana sagādā lielas grūtības, par to liecina bieži dzirdētā frāze: “Ja gribi, lai kaut kas tiek paveikts labi – tas jādara pašam!”.

Galvenie iemesli, kāpēc ir svarīgi deleģēt:

- Tas nodrošina darbinieku izaugsmi un attīstību;
- Dod iespēju darbiniekiem uzņemties atbildību par konkrētiem projektiem/procesiem;
- Paaugstina darbinieku pārliecību par sevi;
- Atbrīvo laiku vadītājam koncentrēties uz “darbu ar darbiniekiem” un domāt par stratēģiskiem jautājumiem;
- Paaugstina kreativitāti un attīsta darbinieku prasmes;
- Paaugstina darbinieku motivāciju un piederības izjūtu organizācijai;

8.2.1. Šķēršļi deleģēšanai

Biežāk sastopamie šķēršļi, kas traucē vadītājiem deleģēt daļu pienākumu un atbildības saviem padotajiem ir sekojoši:

Vadītāja pārliecība, ka tieši viņš vislabāk spēj paveikt darbu un nodrošināt tādu rezultātu, kāds organizācijai vai uzņēmumam ir nepieciešams.

Par vadītājiem bieži kļūst cilvēki, kuri ir pārliecināti par sevi, savām zināšanām, prasmēm un kompetences līmeni, līdz ar to ir likumsakarīgi, ka vadītājam var būt šāds skatījums attiecībā uz paveicamajiem uzdevumiem.

Bailes, ka darbinieks pieļaus kļūdas, kam būs smagas sekas (piemēram, uzņēmumam tiks radīti zaudējumi, cietīs reputācija, tiks pazaudēti klienti utml dz.).

Viena no vadītāju raksturīgākajām iezīmēm ir vēlme būt lietas kursā par visu, kas notiek un kontrolēt kā tiek paveikts darbs, kāda ir šī darba kvalitāte. Kamēr vadītājs pats

paveic uzdevumu viņam saglabājas lielāka kontrole pār gala rezultātu, nekā situācijā, ja viņš uztic konkrēto uzdevumu paveikt kādam citam.

Vadītājs uzskata, ka ātrāk un vieglāk ir izdarīt pašam[21.].

Šis ir pamatots arguments, jo, visticamāk, vismaz sākumā vadītājam pašam tiešām būs ātrāk paveikt konkrēto uzdevumu. Jo pareiza darbu deleģēšana prasa diezgan daudz vadītāja un uzmanības. Tomēr problēma ir tāda, ka ja vadītājs visu dara pats, tad darbiniekam nav iespējas attīstīties un pilnveidot savas prasmes, līdz ar vadītājs ir spiests darīt pats arvien vairāk un vairāk, līdz pienāk brīdis, kad paveicamo darbu apjoms ir tik liels, ka viens cilvēks ar to nevar tikt galā.

Vadītājs nav pārliecināts par savas komandas prasmēm un kompetenci un/vai viņš neuzticas darbiniekiem;

Visbiežāk šāda situācija izveidojas tad, ja vadītājs kādreiz ir mēģinājis deleģēt kādus uzdevumus, bet nav pietiekami labi izskaidrojis, kādam ir jābūt sasniedzamajam gala rezultātam, līdz ar to darbinieku paveiktais nav ticis paveikts nepieciešamajā kvalitātē. Tagad vadītājam ir izveidojies priekšstats, ka darbinieki nav spējīgi paveikt sarežģītākus uzdevumus.

Bailes, ka darbinieks izrādīsies prasmīgāks un sasniegs labākus rezultātus nekā vadītājs pats.

Cilvēki ikdienā saskaras ar dažādām bailēm un vienas no tām ir bažas par to, ka varbūt viņš patiesībā nemaz nav tik labs/gudrs/kompetents utml dz. Tāpēc ir jāuzmanās, lai blakus nebūtu konkurentu ar kuriem viņu var salīdzināt. Ja padotais izdarīs darbu labāk, nekā vadītājs – kas notiks ar vadītāju? Iespējams, ka viņš vairs nebūs vajadzīgs un zaudēs savu amatu. Šādas bailes visbiežāk ir nepamatotas, jo vadītāju vērtē pēc viņa darbinieku paveiktā, tomēr tās ir raksturīgas daļai vadītāju.

Vadītājs nezina ko deleģēt.

Sākot strādāt kā vadītājam ir nepieciešams laiks, lai iepazītu organizāciju un savus darbiniekus, apzinātos vadītāja lomu, izprastu pienākumus un izlemtu – ko ir būtiski paveikt pašam un kurus pienākumus var deleģēt pārējiem komandas dalībniekiem.

Vadītājam patīk strādāt kā speciālistam.

Nereti par struktūrvienības vadītāju kļūst vispieredzējušākais un kompetentākais speciālists, kurš sākot strādāt kā vadītājs, turpina pildīt speciālista darba pienākumus, jo tas ir tas, kas viņam vislabāk padodas. Iespējams, ka cilvēkam ir nepieciešams laiks, lai izprastu vadītāja lomu un šī amata būtību, bet iespējams, ka lēmums paaugstināt amatā šo speciālistu ir bijis kļūdainis un gan speciālists pats, gan organizācija iegūtu vairāk situācijā, ja viņš arī turpmāk turpinātu strādāt speciālista amatā[27.].

8.2.2. Efektīva deleģēšana

Lai deleģēšana būtu efektīva un darbinieks varētu veiksmīgi izpildīt jauno uzdevumu, vadītājam ir jāievēro vairāki nosacījumi.

Pirms uzdevuma deleģēšanas vadītājam ir rūpīgi jāsapratavojas.

Vadītājam ir jāvelta laiks, lai pārdomātu konkrēto uzdevumu vai projektu. Viņam ir skaidri jāzina, ko viņš no darbinieka sagaida un jāspēj atbildēt uz jautājumu: “Kādam ir jābūt gala rezultātam”?

Skaidri jāformulē uzdevums un jāpārlicinās, vai darbinieks to ir pilnībā izpratis.

Sarunā ar darbinieku vadītājam ir skaidri, precīzi un detalizēti jāizskaidro paveicamais uzdevums un kāds rezultāts tiek sagaidīts. Sarunas laikā ir jāpārlicinās – ko darbinieks ir sapratis. To var viegli izdarīt, ik pa brīdim lūdzot darbinieku apkopot saņemto informāciju un atkārtot saņemtās instrukcijas.

Jāvienojas par konkrētu uzdevuma izpildes termiņu.

Lai izvairītos no pārpratumiem darbiniekam ir skaidri jāpasaka – cik svarīgs ir šis uzdevums un līdz kuram brīdim tam ir jābūt pabeigtam. Nosakot termiņu ir jāņem vērā darbinieka noslodze un jāpārlicinās, ka šis termiņš ir reāli izpildāms. Ja nepieciešams, ir jāpārrunā ar darbinieku, kā viņš var pārkārtot savas prioritātes, lai iekļautos norādītajā termiņā.

Jānosaka, kādas ir darbinieka pilnvaras, lai paveiktu konkrēto uzdevumu.

Deleģējot uzdevumu, vadītājam ir skaidri jāpasaka darbiniekam, kādas pilnvaras viņam tiek deleģētas. Ir iespējams deleģēt trīs līmeņu pilnvaras:

- Pilnvara ieteikt izmaiņas. Darbinieks var vērsties pie vadītāja ar ieteikumu veikt nelielas izmaiņas, savukārt vadītājs var pieņemt vai nepieņemt šos ieteikumus.
- Pilnvara domāt jaunus risinājumus/pieejas. Darbiniekam ir iespēja uzņemties līdzatbildību, padomāt par iespējamajiem alternatīviem risinājumiem, iniciēt izmaiņas un to visu pārrunāt ar vadītāju.
- Pilnvara rīkoties patstāvīgi. Darbiniekam ir uzticēta pilna atbildība par konkrēto uzdevumu ar tiesībām darīt visu, kas nepieciešams, lai nodrošinātu sekmīgu šī uzdevuma realizāciju.

Jāvienojas par to kā vadītājs sekos līdzī darbinieka progresam.

Lai nodrošinātu efektīvu deleģēšanu vadītājam ir ne tikai jāuzdod uzdevums, bet arī jāseko līdzi kā šis uzdevums tiek izpildīts. Uzraudzības līmenis ir cieši saistīts ar deleģēto pilnvaru līmeni. Ja darbiniekam ir deleģēta pilna atbildība par konkrētā uzdevuma izpildi, tad šīs tikšanās var būt retākas, jo darbinieka pieredzes un kompetences līmenis ir pietiekami augsts, lai viņš varētu strādāt patstāvīgi un informēt vadītāju par progresu. Ja darbiniekam ir uzticēts paveikt uzdevumu precīzi tā, kā vadītājs to ir iecerējis – tad ir nepieciešamas regulārākas progresu atskaites, lai vadītājs varētu savlaicīgi veikt korekcijas darbinieka rīcībā, ja tas ir nepieciešams.

Pēc uzdevuma pabeigšanas ir svarīgi sniegt atgriezenisko saiti darbiniekam.

Būtiska deleģēšanas sastāvdaļa ir kopējās pieredzes pārrunāšana katru reizi, kad darbinieks ir pabeicis deleģēto uzdevumu. Svarīgi ir pārrunāt ar darbinieku, kas viņam izdevās labi, kas būtu jāuzlabo un kādas ir darbinieka gūtās atziņas un lietas, ko viņš ir iemācījies[14.].

9. PADOTO DARBA KONTROLE UN ATGRIEZENISKAS SAITES VEIDOŠANA

9.1. Kontrole, kontroles veidi

Vārds kontrole ļoti bieži izraisa negatīvu attieksmi, jo daudziem cilvēkiem tas nozīmē dažādus ierobežošanu, piespiešanu darīt to, ko negribas darīt u.c.. No vienas puses tā ir, kontrole nozīmē stingru uzraudzību un pakļautības nodrošinājumu, bet no otras puses – kontrole saistīta ne tikai ar ierobežojumiem un pārbaudēm. Tā ir ļoti svarīga un nepieciešama vadības funkcija. Plānošanas procesā tiek noteikti organizācijas mērķi un to īstenošanas virzieni, organizēšana nodrošina iespēju lietot visas organizatoriskās metodes, lai sasniegtu šos mērķus, motivēšana saistīta ar svarīgām mērķu sasniegšanas metodēm. Bet kā vadītājs var pārbaudīt, vai mērķis patiešām ir sasniegts? Kā organizācija vai indivīds var salīdzināt plānu faktiskajiem rezultātiem? Kā novērtēt organizācijas vai indivīda darbību noteiktā periodā un ņemt vērā šo vērtējumu nākamajā periodā? Tas viss var nodrošināt darbību pēc kārtas nevis pēc svarīguma.

Kontrole ir uzraudzība par plānotā izpildi un nepieciešamie plānu labojumi, lai piemērotos izmaiņām un sasniegtu mērķus.

Kontroles mērķis ir noteiktā laikā nodrošināt vadītājus ar objektīvu informāciju par stāvokli organizācijā salīdzinājumā ar plānoto un attiecīgiem darbības rādītājiem.

Darba vadītāji kontroles funkciju sāk no tā brīža, kad tiek noteikti organizācijas vai indivīda mērķi un uzdevumi. Kontrole ir ļoti svarīga funkcija, lai varētu nodrošināt organizācijas sekmīgu darbību vai indivīda izvirzīto mērķu sasniegšanu. Ja netiek veikta kontrole, tad uzņēmumā bieži vien sākas haoss un ir grūti saskaņot dažādu grupu darbību vai arī indivīds nerasniedz savus saplānotos mērķus, jo neseko līdzīgu savu plānu izpildei.

Kontroles funkcijas:

(1) Uzraudzības funkcija: sasniegto uzņēmējdarbības rezultātu novērošana sniedz ziņas par to atbilstību pieņemtajiem lēmumiem un plāniem;

(2) Vērtēšanas funkcija: faktisko un plānoto parametru novērtēšana liek pastiprināt, mainīt vai traucēt līdzšinējo darbību;

(3) Aizsardzības funkcija: uzņēmuma darbinieki apzināti reaģē uz kontroles rezultātiem. Kontrole ietekmē viņu rīcību uzņēmuma mērķu īstenošanā un normu izpildīšanā, tādējādi stiprinot uzņēmuma izdzīvošanas spējas;

(4) Pielāgošanās funkcija: kontrole veicina pozitīvas izmaiņas, piemērošanos izvirzītajām prasībām un uzņēmējdarbības videi;

(5) Uzmudināšanas funkcija: ja uzņēmējdarbībā ir nevēlama, uzņēmuma mērķiem pretrunīga attīstība, tad kontrole ir pamats nepieciešamajām izmaiņām;

(6) Prognozēšanas funkcija: kontroles rezultāti ļauj paredzēt gaidāmos rezultātus un ierobežot blēdīgas izdarības piemēram, sagrozīt atskaiti.

Izšķir trīs kontroles veidus:

1. Sākotnējā kontrole;
2. tekošā (operatīvā) kontrole;
3. rezultātu novērtēšana.

Visi trīs kontroles veidi ir savstarpēji cieši saistīti, tie atšķiras tikai laika ziņā.

Sākotnējā kontrole tiek īstenota pirms faktiskā darba sākuma. To daļēji var uzskatīt par priekšnoteikumu veidošanu tālākai kontrolei. Galvenā sākotnējās kontroles sastāvdaļa ir noteiktu normu, noteikumu, procedūru, uzvedības normu, līniju izstrādāšana nolūkā tās īstenot. Sākotnējā kontrole vadīšanas procesā darbojas trijos aspektos: attiecībā uz cilvēkresursiem, attiecībā uz materiālajiem resursiem un attiecībā uz finanšu resursiem.

Tekošā kontrole tiek īstenota darbu izpildes gaitā. Tās galvenais uzdevums ir novērst novirzīšanos no iepriekš nospraustā mērķa, no paredzētā plāna, nepieļaut novirzes. Tekošās kontroles būtība ir regulāra padoto darbinieku pārbaude, radušos problēmu pārrunāšana, priekšlikumu uzklauššana. Tekošā kontrole uzņēmumā attiecas uz visām novirzēm, ko rada gan iekšējie, gan ārējie faktori (jauni likumi, izmaiņas ekonomikā un politikā). Viens no tekošās kontroles uzdevumiem ir saskatīt izmaiņa

Rezultātu novērtēšana ir faktisko rezultātu salīdzināšana ar iepriekš plānotiem rādītājiem. To veic pēc noteikta laika perioda vai arī tad, kad darbs ir pabeigts. Rezultātu novērtēšana ļauj ne tikai atklāt radušās problēmas un reaģēt uz tām, bet arī dot iespēju saskatīt nepieciešamību un izdarīt radikālas izmaiņas uzņēmuma organizatoriskajā darbībā.

9.2. Atgriezeniskās saites nozīme

Terminu “atgriezeniskā saite” attiecībā uz cilvēkiem un viņu darba sniegumu sāka izmantot neilgi pēc otrā pasaules kara. Šī procesa pamatideja bija sniegt darbiniekam precīzu informāciju par to, kas viņam ir jāmaina un jāpilnveido, lai uzlabotu savu darba sniegumu.

Arī mūsdienās atgriezeniskai saitei ir ārkārtīgi liela nozīme darbinieku attīstībā, komandas pilnveidē, problēmu risināšanā un uzņēmuma produktivitātes paaugstināšanā.

Atgriezeniskā saite ir viena no efektīva vadītāja pamatprasmēm. Sniedzot korektu un savlaicīgu atgriezenisko saiti vadītājs apliecina ieinteresētību darbinieka izaugsmē un virzībā pretim izvirzītajam mērķim, kā arī pauž atzinību par jau sasniegto.

Un tomēr nereti atgriezeniskās saites saruna ir smaga un nepatīkama gan vadītājam, gan darbiniekam. Vairumā gadījumu tas ir tādēļ, ka abu pušu starpā neizveidojas dialogs, netiek uzdoti pietiekami daudz jautājumu, lai abas puses izprastu situāciju.

9.3. Atgriezeniskās saites veidi un sniegšanas metodes

Atgriezeniskās saites saruna ir iespēja vadītājam pastāstīt darbiniekam savus novērojumus attiecībā uz viņa dara sniegumu un ierosināt pozitīvas izmaiņas. Nesaņemot atgriezenisko saiti no vadītāja darbinieks nezina – kā vadītājs viņu uztver, kā vērtē viņa darba sniegumu un vai tas ir pietiekami labs. Kopumā var izdalīt divu veidu atgriezeniskās saites:

- Regulāra atgriezeniskā saite, kas ir informācija, ko mēs saņemam un sniedzam ikdienā. Šī atgriezeniskā saite var tikt sniegta “uz augšu” (savam tiešajam vadītājam vai augstākā līmeņa vadībai), “uz leju” – savam darbiniekam, vai “vienā līmenī” – kādam savam kolēģim. Šāda atgriezeniskā saite faktiski ir viss, ko mēs otram pasakām (vai dažkārt tieši tas ko mēs nepasakām), veids kā mēs to pasakām, pat mūsu ķermeņa valoda var būt atgriezeniskā saite, kas tiek sniegta otram cilvēkam.
- Formāla atgriezeniskā saite – tās ir īpaši ieplānotas savstarpējās sarunas vadītājam ar darbinieku, kuru mērķis ir pārrunāt izvirzīto mērķu un uzdevumu izpildes progresu, pārrunāt nepieciešamās izmaiņas, lietas, kas būtu jādara savādāk, lai uzlabotu darbinieka darba sniegumu. Šādām sarunām ir jābūt veidotām kā savstarpējam dialogam, kurā abas puses gan sniedz, gan saņem informāciju, gan klausās viens otru un ņem vērā otra teikto.

9.3.1. Kāpēc negatīva atgriezeniskā saite ir svarīga?

Pastāv uzskats, ka atgriezeniskai saitei ir jābūt tikai pozitīvai, nevis kritiskai vai negatīvai. Ir vieglāk runāt par pozitīvām lietām, par to, kas otram cilvēkam padodas un kas ir viņa stiprās puses un labās īpašības. Tomēr, kā uzskata Heidi Granta Halvorsone [16.] (Heidi Grant Halvorson) – “izvairīties sniegt negatīvu atgriezenisko saiti ir ne tikai nepareizi, bet arī bīstami. **Nepareizi** tādēļ, ka negatīva atgriezeniskā saite, ja tā tiek pasniegta pareizā veidā, un

īstajā brīdī var būt pat ļoti motivējoša. **Bīstami** tādēļ, ka tad, ja cilvēks neapzinās, ka pieļauj kļūdas, viņam nav iespējas labot savu rīcību/uzvedību.”

Uzslavas un kādas idejas vai rīcības konkrēts pozitīvs novērtējums palielina cilvēka motivāciju turpināt darbu un paaugstina pārliecību par sevi. Savukārt, kritiskāks novērtējums, piemēram: “Šeit tu aprēķinos pieļāvi kļūdu...” ir informatīvs – tas pasaka, kur ir jāpieliek papildus pūles un kā var uzlabot savu sniegtumus. Ņemot vērā šīs divas atšķirīgās funkcijas pozitīva un negatīva atgriezeniskā saite būs efektīva dažādiem cilvēkiem dažādos brīžos. Piemēram, ja cilvēks tikko ir uzsācis jaunu darbu – iedrošinājums un pozitīvs viņa pūļu un mēģinājumu novērtējums palīdzēs cilvēkam salabāt optimismu un ticību savām spējām tikt galā ar izaicinājumu, savukārt, cilvēkam, kurš ir eksperts dotajā jomā, konstruktīva kritika palīdzēs kļūt vēl labākam un pilnveidot savas prasmes.

Cilvēki, kuri jau ir pilnveidojuši savas prasmes un kuriem ir zināšanas par konkrēto jautājumu, nebaidās no negatīvas atgriezeniskās saites, viņi pat meklē to, jo intuitīvi saprot, ka šī kritika viņiem palīdz pilnveidoties vēl vairāk, bet pozitīva atgriezeniskā saite tikai pasaka viņiem to, ko viņi paši jau zina [14.].

9.3.2. Kā mazināt darbinieka pretestību atgriezeniskai saitei?

Nereti atgriezeniskās saites saruna nenorit gludi un darbinieks sāk aizsargāties, apvainojas, sadusmojas vai pilnībā noslēdzas sevī un līdz ar to nav vairs spējīgs uztvert vadītāja sniegto informāciju.

Ir vairāki veidi, kā mazināt darbinieka pretestību atgriezeniskai saitei:

1. Viens no tiem ir **mērķtiecīgi veidot attiecības** ar darbinieku, iepazīt darbinieku. Vadītājam ir jāiepazīst darbinieks kā personība, kā individualitāte. Jāzina, kādas ir viņa vērtības, viņa aizraušanās, kas viņam patīk un kas nepatīk. Jo, ja cilvēks jūtas pieņemts un ir izveidojušās ciešākas attiecības, tas palielina savstarpējo uzticēšanos un mazina darbinieka pretestību atgriezeniskai saitei.
2. **Paust atzinību un pozitīvu novērtējumu.** Pozitīvai un negatīvai mijiedarbībai ar darbinieku būtu jābūt proporcijā 5:1. Tomēr, lai atzinība tiktu uztverta pareizi – tai ir jābūt patiesai, nevis formālai. Ja vadītājs atgriezeniskās saites sarunu ar darbinieku vienmēr sāks ar uzslavu, pirms pāriet pie negatīvās daļas, tad darbinieks ātri sapratīs, ka atzinība un uzslava ir tikai “karotīte cukura pirms rūgtām zālēm” un patiesībā neko nenožīmē. Pozitīvam vērtējumam ir jābūt konkrētam un detalizētam, nevis vispārīgam un tas ir jāizsaka par

darbinieka pūlēm un centieniem, uzvedību un rīcību, nevis par viņa spējām vai personību.

3. Atgriezeniskās saites sarunai **ir jāieplāno pareizais (un pietiekams) laiks un arī piemērota vieta.** Ne vienmēr vadītāja kabinets un formāla saruna ir piemērotākais formāts šādai sarunai.
4. Vadītājam ir **jāspēj vadīt savas emocijas.** Ja vadītājam ir radušās spēcīgas emocijas saistībā ar kādu darbinieka rīcību, tad saruna būtu jāieplāno vēlāk, vai nākamajā dienā, lai dotu sev laiku nomierināties. Atgriezeniskās saites sarunai nav jābūt stīvai un formālai, vadītājs var paust savas emocijas tik lielā mērā, lai iesaistītu darbinieku un paspīlgtinātu sevis teikto, vienlaikus kontrolējot sevi, lai emocijas neņem virsroku.
5. Atgriezeniskās saites **sarunai ir jā sagatavojas.** Vadītājam ir jāievāc informācija par darbinieka paveikto (vai par konkrēto situāciju/notikumu), jāpādomā – kādi varētu būt apstākļi, kas ir ietekmējuši darbinieku. Jāpārdomā – kāds ir šīs sarunas mērķis? Kā arī jāpārdomā kā veidot sarunu tā, lai no tās iegūtu gan organizācija, gan arī pats darbinieks[16.,10]

Eds Batista (Ed Batista) min vairākus piemērus, kad ir nepieciešams sniegt tūlītēju atgriezenisko saiti un kad ir jāizvairās no atgriezeniskās saites sniegšanas[9.,25.].

- “Atgriezeniskā saite būtu nepieciešama šādās situācijās:
- Kad darbinieks ir labi paveicis kādu uzdevumu vai veiksmīgi pabeidzis projektu;
- Kad ir iespēja uzlabot darbinieka prasmes, un ir liela varbūtība, ka šīs prasmes viņam drīz būs jāizmanto atkal;
- Kad cilvēks jau gaida atgriezenisko saiti, vai nu tāpēc, ka ir bijusi ieplānota atgriezeniskās saites saruna, vai arī tāpēc, ka darbinieks zina, ka vadītājs ir redzējis viņa uzvedību/rīcību;
- Kad problēmu nevar ignorēt, jo cilvēka uzvedība negatīvi ietekmē kolēģi, komandu vai organizāciju kopumā;

Vajadzētu izvairīties sniegt atgriezenisko saiti tad, ja:

- Ja vadītājam nav visa informācija par konkrēto atgadījumu/situāciju;
- Kad vienīgā atgriezeniskā saite, ko vadītājs var sniegt ir saistīta ar faktoriem, kurus darbinieks nevar mainīt vai ietekmēt;
- Kad darbinieks, kuram vajag šo atgriezenisko saiti ir ļoti emocionāls vai īpaši ievainojams uzreiz pēc šīs smagās situācijas/notikuma;

- Situācijā, kad vadītājam nav laika un/vai pacietības sniegt atgriezenisko saiti mierīgi un konstruktīvi;
- Kad atgriezeniskā saite ir balstīta uz vadītāja personīgo patiku vai nepatiku, nevis uz vajadzību pēc efektīvākas rīcības/uzvedības;” [9.,25]

Duglas Stouns un Šeila Hīna (Douglas Stoun & Sheila Heen) apraksta trīs tēmas, kuras aizskarot cilvēks var nebūt spējīgs vairs konstruktīvi uztvert atgriezenisko saiti:

Pirmā tēma – **patiesība**. Ja atgriezenisko saiti, ko otrs sniedz cilvēks uztver kā nepatiesu vai sagrozītu, tad viņā rodas tādas spēcīgas emocijas kā sašutums, aizvainojums un/vai vienkārši dusmas, un šāda atgriezeniskā saite tiek noraidīta.

Otrā tēma – **attiecības**. Atgriezenisko saiti ietekmē attiecības starp devēju un saņēmēju un cilvēkam var būt reakcija nevis uz sniegtās atgriezeniskās saites saturu, bet gan uz cilvēku, kas sniedz šo atgriezenisko saiti (piemēram, vai viņš/viņa ir kompetents konkrētajā jautājumā) un/vai viņa attieksmi pret atgriezeniskās saites saņēmēju.

Trešā tēma – **identitāte**. Kaut kas atgriezeniskajā saitē ir ietekmējis (aizskāris, ievainojis, apdraudējis) cilvēka identitāti, viņa “es” izjūtu. Šādās situācijās cilvēks var izjust tādas emocijas kā bailes un/vai kaunu. Pēkšņi cilvēks var sākt šaubīties par savām vērtībām, pārliecībām, par to – kāds viņš ir.

Šīs tēmas un cilvēka emocionālā reakcija uz tām traucē pilnībā un adekvāti uztvert sniegto atgriezenisko saiti un iesaistīties konstruktīvā sarunā ar otru cilvēku.

Atgriezeniskās saites saņemšana ir process, kura laikā cilvēks šķiro un filtrē saņemto informāciju – saprotot, kā otrs cilvēks redz situāciju, “pielaiko” idejas, kas sākotnēji var šķist pilnīgi nepiemērotas, eksperimentējot. Noliekot malā vai atmetot tās atgriezeniskās saites daļas, kas ir nederīgas vispār, vai nav izmantojamas konkrētajā situācijā. Turklāt šajā procesā “mācās” ne tikai atgriezeniskās saites saņēmējs, bet arī pats atgriezeniskās saites devējs sarunas laikā var nonākt pie secinājuma, ka viņš ir nepareizi izpratis situāciju, vai ka viņa sniegtā atgriezeniskā saite ir netaisnīga vai nav palīdzīga[9.,24.]

Izšķir trīs veidu atgriezenisko saiti:

Atzinība – tas ir “paldies” par paveikto, par atbalstu. Bet plašākā nozīmē šāda veida atgriezeniskā saite pauž uzmanību: “Es tevi redzu!” “Es zinu, cik daudz tu paveic!”, “tu esi svarīgs (-a)!”, “Es tevi dzirdu!” Uzmanība ir nepieciešama visiem cilvēkiem, neatkarīgi no vecuma, sociālā statusa un ieņemamā amata.

Koučings – tā ir vēlme palīdzēt otram cilvēkam augt, pilnveidoties, uzlabot savas prasmes, zināšanas, kompetences.

Novērtējums – tas ir vērtējums, atskaites punkts par to cik cilvēks ir “labs” vai “slikts”, prasmīgs vai mazāk prasmīgs utmlīdz. Visbiežāk šis vērtējums tiek izteikts ballēs, atzīmēs un salīdzinājumā ar citiem. Novērtējums ir cieši saistīts ar ekspektācijām (gaidām), tas izskaidro sekas un sniedz informāciju, kas nepieciešama lēmumu pieņemšanai. Tas var ietekmēt cilvēka bonusus (darbā) vai viņa tālāko karjeru (piemēram, sportists iegūst rezultātu, kas ir zemāks, nekā nepieciešams, lai kvalificētos nākamajam sacensību līmenim).

Dažkārt problēmas adekvāti uztvert sniegto atgriezenisko rodas situācijās, ja atgriezeniskās saites devējam un saņēmējam ir atšķirīgas gaidas vai ekspektācijas attiecībā uz šo atgriezenisko saiti. Piemēram, darbinieks ir paveicis kārtējo sarežģīto un laikietilpīgo uzdevumu un viņš vēršas pie sava vadītāja cerībā saņemt uzslavu un atzinību, tomēr vadītājs sāk norādīt darbiniekam uz konkrētām lietām, kuras viņš būtu varējis izdarīt savādāk. Darbinieks ir vēlējies saņemt atzinību, vadītājs tā vietā ir piedāvājis viņam koučingu. Šajā brīdī sarunā darbiniekam vajadzētu pateikt vadītājam, ka viņš ir nedaudz vīlies, jo bija cerējis saņemt atzinību par savu darbu – lai veidotos atklāts dialogs, kurā abi sarunas partneri varētu paskaidrot to, kā viņi redz situāciju. Tomēr vairumā gadījumu šajā vietā saruna beidzas un iznākums ir negatīvs abām pusēm. Darbinieks nav saņēmis savu atzinību un jūtas vīlies, nenovērtēts un dusmīgs, turklāt visticamāk, nav dzirdējis daļu no tā ko vadītājs viņam ir teicis attiecībā uz nepieciešamajiem uzlabojumiem. Savukārt vadītājs izdara secinājumu, ka darbinieks nav gatavs uztvert konstruktīvu atgriezenisko saiti un nevēlas mācīties un pilnveidoties[26.]

9.3.3. Atgriezeniskās saites saņemšana

Atgriezeniskās saites sarunā piedalās divi – informācijas devējs un informācijas saņēmējs. Lai šis process būtu jēgpilns un rezultatīvs ir jāmācās ne tikai korekti un pareizi sniegt atgriezenisko saiti, bet arī prasmīgi to saņemt. Saņemt atgriezenisko saiti – it īpaši tad, ja tā satur norādes attiecībā uz to, kas ir jāpilnveido, vai arī novērtējumu, kam cilvēks pats nepiekrīt, nav viegli. Tāpēc bieži rodas dažādas aizsargreakcijas. Viena no šādām aizsargreakcijām ir meklēt pierādījumus, kāpēc tas, ko otrs pateica ir nepareizi (neatbilst patiesībai). Šie “pierādījumi” var būt ļoti dažādi: “Es tā nemaz nedomāju!”, “Es tā neizdarīju!”, “Tas nebiju es, kas pieļāva kļūdu!”, “Es citādi nemaz nevarēju izdarīt!” – šādas un līdzīgas frāzes bieži tiek lietotas atgriezeniskās saites sarunas laikā, vai pēc tam – apspriežot to ar kolēģiem vai ģimenes locekļiem. Tomēr tā vietā, lai fokusētos uz to, kāpēc un kas sniegtajā atgriezeniskajā saitē bija nepareizs/nekorekts – vajag censties saprast, kāpēc otrs cilvēks mums sniedz šādu atgriezenisko saiti. Tā vietā, lai teiktu “Nē, tas tā nav...” ir jāsaka

“Pastāsti man vairāk...”. Saņēmējam ir jāsaprot, kā ir veidojies atgriezeniskās saites saturs. Kāpēc vadītājs uzskata, ka darbiniekam būtu jāpilnveido sava prasme? Pēc kā viņš secina, ka šī konkrētā prasme nav pietiekami labi attīstīta? – Atgriezeniskās saites saņēmējam vajadzētu uzdot atvērtos jautājumus atgriezeniskās saites devējam, lai labāk saprastu – kas ir pamatā šādam viņa redzējumam. Saņēmējam būtu svarīgi saprast atbildes uz šādiem 2 jautājumiem:

1. No kurienes ir radusies šāda atgriezeniskā saite?
2. Uz ko ir vērsta šī atgriezeniskā saite? (Ko informācijas sniedzējs vēlas?)

Tāpat kā jebkuras citas prasmes un iemaņas arī atgriezeniskās saites sniegšana un saņemšana ir jātrenē.

10. LITERATŪRAS SARAKSTS

1. Avota M., Millere A. (2015). Izdegšanas sindroms praktizējošiem ārstiem, RSU Zinātniskie raksti. Pieejams:
https://www.rsu.lv/sites/default/files/book_download/2015_medicinas_nozares_raksti.pdf
2. Dispenza, D. (2015), Rīga, Apgāds “Lietusdārzs” Atbrīvojies no ieraduma spēja!
3. Kovejs S., R., (2007). Rīga, apgāds Zvaigzne ABC. Ļoti veiksmīgu cilvēku septiņi paradumi.
4. Leonarda D., Strausa S. (2007) Lietišķās informācijas dienests, Kā likt strādāt visa darba kolektīva smadzenēm, «Harvard Business Review on» Inovatīva domāšana.
5. Makčesnijs K., Kovejs Š., Halings Dž. (2018) Rīga, Zvaigzne ABC. 4 izpildes disciplīnas.
6. Stīvens R. Kovejs, kā arī A. Rodžers Merils un Rebeka R. (2018) Rīga, apgāds Zvaigzne ABC. Merila, “Sāc ar svarīgāko”.
7. Šarma R. (2010) Zvaigzne ABC, “Līderis bez titula”
8. Cretua R.Z., Negovan V. (2013) An Exploratory Approach of the Structure of Zimbardo's Time Perspective Concept, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 78 (2013) 753 – 757.
9. Batista, E. (2016) Giving feedback that sticks. *Harward Bussiness Review Guide to Delivering Effective Feedback*, (11-25)
10. Berkeley University of California (n.d.). Guide to Managing Human Resources. Pieejams: <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/interaction/team-building/steps>
11. Bogue L. R. (2005), TechRepublic, Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan, Pieejams: <https://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan/>
12. Doran G.T. (1981) Middlesex University Management Review, Volume 70, Issue 11. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Retrieved from:
<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
13. Gary P. Latham, E.A.Locke, Self regulation trough Goal setting, *Organizational Behavior and human decision processes* 50 (212 – 247).

14. Genett, D.M. (2005). USA: Quill Driver Books/Word Dancer Press, Inc. *If you want it done right, you don't have to do it yourself!*
15. Grund A. Fries S. (2018) Understanding procrastination: A motivational approach. *Personality and Individual Differences* Volume 121, 15 January 2018, Pages 120-130
16. Halvorson, H.G., (2016). *Boston, Massachusetts: Harward Business School Publishing Corporation* ,Sometimes negative feedback is best. *Harward Bussiness Review Guide to Delivering Effective Feedback*, (7-10)
17. HBR Guide to Delivering Effective Feedback (HBR Guide Series, May 10, 2016) by Harvard Business Review
18. Holland E. (Mar 12, 2014) Making Feedback Work: The Key to Building Effective Teams, Retrieved from :
https://www.researchgate.net/publication/232501090_A_Theory_of_Goal_Setting_Task_Performance
19. Lencioni, P. (2005). Jossey-Bass USA, San Francisco. *Overcoming the five disfunctions of a team.*, CA.
20. Maslach C., Schaufeli W.,B, Leiter M.,P., (2001). JoB Burnout, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52:397–422
21. McEvoy, K. (2016). *7 reasons why over worked managers do not delegate*. Retrieved from <https://keithmcevoy.com/over-worked-managers-do-not-delegate/>
22. Maylor H. (2001) Beyond the Gantt chart:: Project management moving on. *European Management Journal* Volume 19, Issue 1, February 2001, Pages 92-100
23. Oettingen, G, (2014), New York, Peungin Random House, L.L.C., *Rethinking Positive Thinking*.
24. Reinhard U. S., Kunzc E., Rolfb P., (2020) Effects of proactive decision making on life satisfaction, *European Journal of Operational Research* Volume 280, Issue 3, 1 February Pages 1171-1187 Pieejams:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221719306642>
25. Schippers M.C. (2020) Writing about personal goals and plans regard less of goal type boosts academic performance. Pieejams:
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0361476X1930428X?token=4BDF05CB936B640D77595C87BDED031564AF1B5BB1A930A46826404C93A9952539D85AEE2DF570A75E72E06E102DC3A1>, *Contemporary Educational Psychology*, 60
26. Sillett D. (2016) LID Publishing Ltd. *The Feedback Book: 50 Ways to Motivate and Improve the Performance of Your People (Concise Advice)* 30 Sep 2016

27. Skillfull.co (2017). *6 reasons why managers don't delegate and why they're wrong*. Retrieved from <https://blog.skilful.co/delegate/>
28. Stone D., Heen Sh. New York:Penguin Group (USA) LLC. *Thanks for the feedback. The science and art of receiving feedback well*. New York:Penguin Group (USA) LLC
29. Tuckman B. W. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin, Vol. 65, No.6, 384-399. Retrieved from:
<https://pdfs.semanticscholar.org/cd78/c763010e6eb856250b939e4eec438e14ef8f.pdf%C2%A0>