

Papildmateriāls – Augsta snieguma komanda

ES UZSKATU, KA...

- Vissvarīgākais vadot cilvēkus ir ...
- Visgrūtākais vadot cilvēkus ir ...
- Cilvēki strādā vislabāk, ja ...
- Vadītājam ir jābūt ...

Eiropas Sociālā fonda projekta „Zemgales reģionālās enerģētikas aģentūras kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu sagatavošanā un īstenošanā un līdzdalība inovatīva publiska pakalpojuma – elektromobiļu uzlādes infrastruktūra - izstrādē” (Līguma Nr. 1DP/1.5.2.2.2./12/APIA/SIF/121/125) apmācības – AUGSTA SNIEGUMA KOMANDA (07.11.2013. UN 08.11.2013., Jelgava)

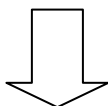
3 atziņas par cilvēku vadīšanu:

- Efektīva vadīšana ir nevis rūpes par saviem panākumiem, bet rūpes par savu cilvēku panākumiem.
- Efektīva vadīšana ir vides un sistēmu radīšanas māksla.
- Efektīva vadīšana ir prasmju un rīcību māksla, nevis principu saraksts.

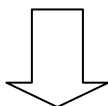
Eiropas Sociālā fonda projekta „Zemgales reģionālās enerģētikas aģentūras kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu sagatavošanā un īstenošanā un līdzdalība inovatīva publiska pakalpojuma – elektromobiļu uzlādes infrastruktūra - izstrādē” (Līguma Nr. 1DP/1.5.2.2.2./12/APIA/SIF/121/125) apmācības – AUGSTA SNIEGUMA KOMANDA (07.11.2013. UN 08.11.2013., Jelgava)

Darbinieku vadīšanas posmi:

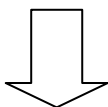
Plānošana



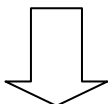
Rezervju veidošana



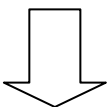
Atlase



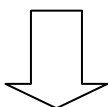
Adaptācija



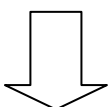
Izglītošana



Motivēšana



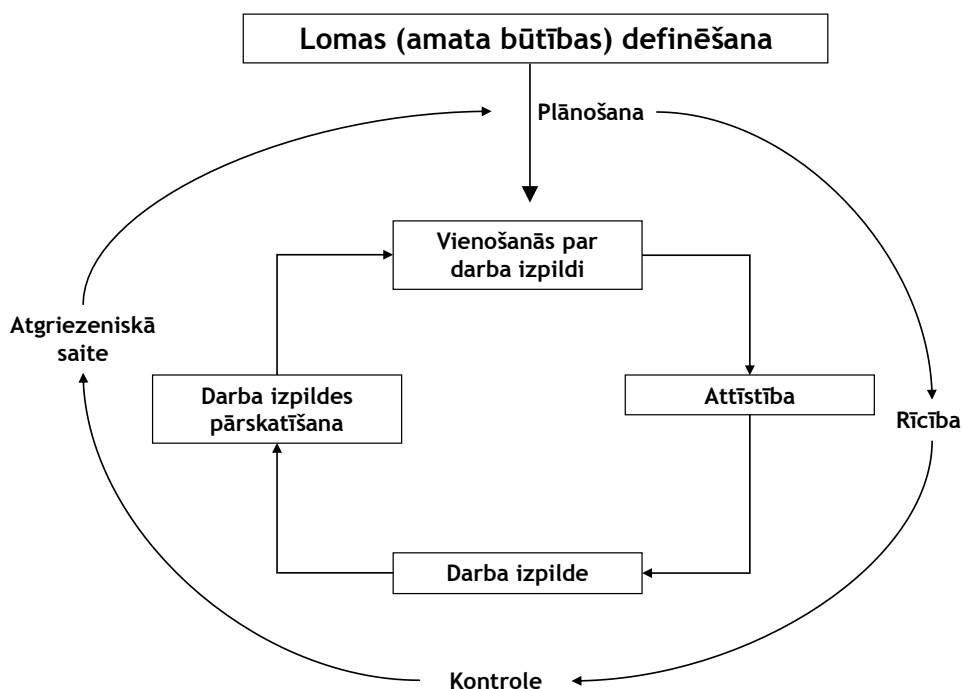
Novērtēšana



Virzība

Eiropas Sociālā fonda projekta „Zemgales reģionālās enerģētikas aģentūras kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu sagatavošanā un īstenošanā un līdzdalība inovatīva publiska pakalpojuma – elektromobiļu uzlādes infrastruktūra - izstrādē” (Līguma Nr. 1DP/1.5.2.2.2./12/APIA/SIF/121/125) apmācības – AUGSTA SNIEGUMA KOMANDA (07.11.2013. UN 08.11.2013., Jelgava)

Darba izpildes vadīšanas cikls



Eiropas Sociālā fonda projekta „Zemgales reģionālās enerģētikas aģentūras kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu sagatavošanā un īstenošanā un līdzdalība inovatīva publiska pakalpojuma – elektromobiļu uzlādes infrastruktūra - izstrādē” (Līguma Nr. 1DP/1.5.2.2.2./12/APIA/SIF/121/125) apmācības – AUGSTA SNIEGUMA KOMANDA (07.11.2013. UN 08.11.2013., Jelgava)

Lomas definēšana: indivīdi komandā

Racionālās gaidas:

Skaidri **kopīgi** mērķi

Skaidras **kopīgas** vērtības

Skaidri noteikumi

Skaidrs lomu sadalījums

Skaidrs atbildību sadalījums

Skaidrs izvērtēšanas process

Skaidra un atklāta komunikācija

Emocionālās gaidas:

Taisnīguma izjūta („mums ir taisnīgs līdzsvars starp došanu un ņemšanu, pienākumu sadale ir taisnīga”)

Piederības izjūta („esmu viens no mums”)

Pieņemšana un cieņa („komandā mani pieņem un ciena, ar mani rēķinās”)

Kompetences un noderīguma izjūta („Es varu ietekmēt”; es spēju pielietot savas spējas un talantus tā, lai komandai ir no tā labums”)



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ



Efektīva vienošanās:

Sagaidāmie rezultāti

Kāpēc tie ir svarīgi, sekas

Sadarbības noteikumi

Kāpēc tie ir svarīgi, sekas

Pieejamie resursi

Izvērtēšana un kritēriji

Eiropas Sociālā fonda projekta „Zemgales reģionālās enerģētikas aģentūras kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu sagatavošanā un īstenošanā un līdzdalība inovatīva publiska pakalpojuma – elektromobiļu uzlādes infrastruktūra - izstrādē” (Līguma Nr. 1DP/1.5.2.2.2./12/APIA/SIF/121/125) apmācības – AUGSTA SNIEGUMA KOMANDA (07.11.2013. UN 08.11.2013., Jelgava)

Vadītājs – kompass

- Cilvēkiem jāzina, kas no viņiem tiek sagaidīts.
- Cilvēkiem jāzina, kādi ir kompānijas mērķi un kā viņa amata mērķi palīdz tos sasniegt.
- Cilvēks nav skrūvīte, cilvēks ir atslēga.
- Norunā ar darbiniekiem starpmērķus, pēc kuriem varēsiet kopā spriest par to, kā sokas.
- Par mērķu sasniegšanu apbalvo darbinieku – taisnīgi un atbilstoši viņa vērtībām.
- Vizualizē mērķus.
- Ar savām rīcībām radi piemēru, ievēro to, ko pats sludini.
- Parūpējies par to, lai uzņēmuma vīzija, misija un vērtības nav abstrakti jēdzieni, bet ir reāls instruments lēmumu pieņemšanā un efektīvas rīcības izvēlē.

Eiropas Sociālā fonda projekta „Zemgales reģionālās enerģētikas aģentūras kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu sagatavošanā un īstenošanā un līdzdalība inovatīva publiska pakalpojuma – elektromobiļu uzlādes infrastruktūra - izstrādē” (Līguma Nr. 1DP/1.5.2.2.2./12/APIA/SIF/121/125) apmācības – AUGSTA SNIEGUMA KOMANDA (07.11.2013. UN 08.11.2013., Jelgava)

Vadītājs – spogulis

- Atgriezeniskā saite ir kā ēdiens.
- Atgriezeniskā saite jādod pēc iespējas laicīgāk.
- Esi konkrēts!
- Esi paties, izrādi savas patiesas jūtas – esi gandarīts un iepriecināts vai neapmierināts un noraizējies! Tomēr vispirms mazini savu jūtu intensitāti☺
- Atceries, kādēļ tu sniedz atgriezenisko saiti, un dari to regulāri!
- *Atgriezeniskās saites mērķis ir uzlabot darbu, palīdzēt iemācīties, veidot pašvērtējumu un motivēt.*
- Neatliec atgriezenisko saiti uz ikgadējām pārrunām. Netaupi uzslavas ikgadējām pārrunām vai kritiku brīdim, kad zaudēsi pašsavaldību!.
- Nekritizē personību – runā par uzvedību un tās negatīvām sekām.
- Pašam vadītājam ir jāsaprot, ko tieši viņš vēlas un ko ne. Ja vadītājam tas nav saprotams, arī darbinieks nesapratīs.
- Runā konstruktīvi, lai Tevi saprot.
- Meklē atgriezenisko saiti par sevi sniegto atgriezenisko saiti.
- 7:1

Eiropas Sociālā fonda projekta „Zemgales reģionālās enerģētikas aģentūras kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu sagatavošanā un īstenošanā un līdzdalība inovatīva publiska pakalpojuma – elektromobiļu uzlādes infrastruktūra - izstrādē” (Līguma Nr. 1DP/1.5.2.2.2./12/APIA/SIF/121/125) apmācības – AUGSTA SNIEGUMA KOMANDA (07.11.2013. UN 08.11.2013., Jelgava)

Vadītājs – cilvēks

- Manipulēšana un piespiešana nedarbojas kopš atcelta verdzība, īpaši ilglaicīgā perspektīvā ☺
- Vadītāja attieksmi cilvēks uztver kā visa uzņēmuma attieksmi. Izturies pret darbinieku kā pret komandas biedru, partneri.
- Savlaicīgi un regulāri informē darbiniekus par vadībā pieņemtiem lēmumiem.
- Jautā darbinieku viedokli, pirms pieņem kādu lēmumu, kas viņus skar.
- Parūpējies, lai katram darbiniekam ir komfortabla darba vide, pietiekama apmācība un aprīkojums.
- Bailes ir bīstams „motivators”, jo dēļ bailēm kļūdīties cilvēki izvairās pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību. Veido uzticēšanās un komandas darba, nevis baiļu un aizsardzības atmosfēru.
- Nevaino un nemeklē vainīgo! Atzīsti, ka kļūdas ir mācīšanās procesa neizbēgama sastāvdaļa, un meklējiet risinājumu. Kopā.
- Regulāri slavē darbiniekus! Par konkrētām lietām.
- Esi konsekvents un taisnīgs!
- Nepārtraukti atgādinā, ka visi esat vienā laivā; veido komandas garu.
- Izmanto sapulces motivēšanai.
- Iedrošini darbiniekus meklēt palīdzību, ja viņi ir apjukuši vai saskaras ar grūtībām.
- Veido godīgu un atklātu komunikāciju.
- Regulāri tiecies ar darbiniekiem, lai pārrunātu, kā viņiem sokas.
- Interesējies par darbiniekiem...
...kā par cilvēkiem

Vadītājs – attiecību sargs

- Konfliktā ar padoto zaudē abi. Tu nevari uzvarēt, ja darbinieks būs demotivēts.
- Iemācies risināt konfliktus konstruktīvi.
- Iemācies klausīties!!!!
- Nodali faktus no viedokļiem.
- Dod darbiniekam iespēju *saglabāt seju* pēc kritikas, izgāšanās vai “stulbas” uzvedības.
- Atceries – tev nav vienmēr jābūt taisnībai!

Eiropas Sociālā fonda projekta „Zemgales reģionālās enerģētikas aģentūras kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu sagatavošanā un īstenošanā un līdzdalība inovatīva publiska pakalpojuma – elektromobiļu uzlādes infrastruktūra - izstrādē” (Līguma Nr. 1DP/1.5.2.2.2./12/APIA/SIF/121/125) apmācības – AUGSTA SNIEGUMA KOMANDA (07.11.2013. UN 08.11.2013., Jelgava)

Vadītājs – treneris (koučs)

- Iemācies redzēt, kāda palīdzība darbiniekiem ir nepieciešama:
 - kad darbinieks ir apjucis un nezina, ar ko lai sāk, viņam ir vajadzīgas skaidras un drošas instrukcijas;
 - kad darbiniekam ir puslīdz skaidrs, kas jādara, ir nepieciešams *koučings* un apmācība;
 - kad darbinieks labi tiek galā ar darbu, vadītājam viņš jāatbalsta un jāturpina iedrošināt un atzīt. Nedod nelūgtus padomus!!!
- Kad darbinieka kompetence ir pilnīga, uzticies viņam. Tomēr tev jābūt blakus, ja radīsies kādi izaicinājumi.
- Rādi piemēru – pats nepārtraukti attīsties un mācies!
- Deleģē ne tikai uzdevumus, bet arī atbildību un iespēju pieņemt lēmumus.
- Slavē un saki paldies!

10 SOĻI EFEKTĪVĀI KOMUNIKĀCIJAI:

1. **Sagatavošanās**— saskarsmei var sagatavoties garīgi un fiziski. Veiktā sagatavošanās palīdzēs tev justies pārliecināti un pilnīgāk koncentrēties uz klienta teikto.
2. **Spēcīgs sākums**— ja sākums ir neērts, ir grūtāk sagaidīt efektīvu turpinājumu. Tev jābūt vairākiem saskarsmes sākuma variantiem.
3. **Raporta izveidošana**—izmanto efektīvus veidus, lai būtu “uz viena viļņa” ar klientu. Ņem vērā klienta uztveres tipu, pielāgojies viņa verbālikai un neverbālikai.
4. **Efektīva klausīšanās**— Mums ir divas ausis, divas acis un tikai viena mute. Ačīmredzot, dabai uz to bija kāds nolūks ☺. Bieži mēs zaudējam kontaktu ar cilvēku tikai tāpēc, ka viņš nejūtas uzklausīts.
5. **Skaidra un pozitīva runa** — mums ir svarīgi iemācīties skaidri un saprotami izteikties, kā arī pārliecināties, ka sarunas biedrs mūs ir sapratis pareizi. Ir svarīgi būt pozitīvam un izmantot pozitīvās “slēptās ziņas”.
6. **Piemērots balss tonis, temps, tembrs**—Tavs balss tonis ir tavas personības neverbālais komponents. Apzinies, kādas slēptās ziņas tas pauž! Mācies pielāgot savu balsi partnera balsij.
7. **Pozitīva ķermeņa valoda**—Neverbālajai valodai ir daudz svarīgākā nozīme par verbālo, turklāt mēs daudz mazāk spējam to kontrolēt. Runā pozitīvā ķermeņa valodā un iemācies lasīt otra cilvēka žestus to dinamikā!
8. **Pārliecinoša uzvedība**—gan verbālā, gan neverbālā. Arī konflikta gadījumā!
9. **Zināšanās par sevi** – jo vairāk tu zini par sevi, savu personību, savām stiprākām un vajājām vietām, jo vieglāk tev būs saprast savas jūtas saskarsmes procesā, otra jūtas, un izvēlēties vispiemērotāko stratēģiju.
10. **Praktizē Zelfo likumu**—Runājot ar cilvēku, jāizturas pret viņu tā, kā mēs gribētu, lai izturētos pret mums.

Eiropas Sociālā fonda projekta „Zemgales reģionālās enerģētikas aģentūras kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu sagatavošanā un īstenošanā un līdzdalība inovatīva publiska pakalpojuma – elektromobiļu uzlādes infrastruktūra - izstrādē” (Līguma Nr. 1DP/1.5.2.2.2./12/APIA/SIF/121/125) apmācības – AUGSTA SNIEGUMA KOMANDA (07.11.2013. UN 08.11.2013., Jelgava)

Neverbālās komunikācijas nozīme

- Pētījumi rāda, ka starppersonu komunikācijas procesā
 - **7%** ziņas tiek nodoti verbāli
 - Bet **93%** tiek nodoti neverbāli
- Šos 93% sastāda:
 - **38%** - caur balsi
 - **55%** - caur sējas mīmiku un ķermeņa pozām, žestiem utt.



Atgriezeniskās saites došana un gūšana

Mērķis

- Atgriezeniskā saite palīdz mums labāk apzināties to, ko mēs darām un kā mēs to darām.
- Atgriezeniskā saite sniedz mums iespēju mainīt un pārveidot, ar mērķi kļūt par efektīvākiem komunikatoriem.

Padomi

- Dod atgriezenisko saiti ieinteresētā un atbalstošā veidā.
- Ietver gan pozitīvi, gan negatīvi novērojumi.
- Kur iespējams, “iesaiņo” negatīvo atgriezenisko saiti starp pozitīvajām un pārliecīnīes, ka saņēmējs dzird gan pozitīvo, gan negatīvo.
- Izdari kopsavilkumu, it īpaši ja atgriezenisko saiti saņem no vairākiem cilvēkiem.

Vērst uzmanību uz:

1. Uzvedību, nevis uz cilvēku - to, ko viņš dara, nekā uz to, kādu viņu esi iedomājies
2. Novērojumiem, nevis uzskatiem
3. Uz to, kas ir teikts vai izdarīts, nevis uz to, kāpēc (tie ir mūsu pieņēmumi)
4. Aprakstošo, nevis nosodošo
5. Atšķirīgo, nevis vispārējo
6. Dalīšanos ar idejām un informāciju, nevis padomu došanu
7. Personalizēto: ”Es pamanīju..., Es padomāju...”
8. Informāciju, kuru saņēmējs var izmantot, nevis to, kuru vēlamies dot.
9. Uzvedību, kuru var kādā veidā mainīt
10. Nākotni, nevis pagātņi

Eiropas Sociālā fonda projekta „Zemgales reģionālās enerģētikas aģentūras kapacitātes stiprināšana Eiropas Savienības un citu ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu sagatavošanā un īstenošanā un līdzdalība inovatīva publiska pakalpojuma – elektromobiļu uzlādes infrastruktūra - izstrādē” (Līguma Nr. 1DP/1.5.2.2.2./12/APIA/SIF/121/125) apmācības – AUGSTA SNIEGUMA KOMANDA (07.11.2013. UN 08.11.2013., Jelgava)

Noderīgi citāti par vadīšanu:

Where there is no vision, the people perish. —Proverbs 29:18.

You manage things; you lead people. —Rear Admiral Grace Murray Hopper.

My own definition of leadership is this: The capacity and the will to rally men and women to a common purpose and the character which inspires confidence. —General Montgomery.

A leader is one who knows the way, goes the way, and shows the way. —John Maxwell.

Effective leadership is not about making speeches or being liked; leadership is defined by results not attributes. —Peter Drucker.

Outstanding leaders go out of their way to boost the self-esteem of their personnel. If people believe in themselves, it's amazing what they can accomplish. —Sam Walton.

Leaders think and talk about the solutions. Followers think and talk about the problems. —Brian Tracy.

Never tell people how to do things. Tell them what to do and they will surprise you with their ingenuity. —General George Patton.

As we look ahead into the next century, leaders will be those who empower others. —Bill Gates.

Leadership and learning are indispensable to each other. —John F. Kennedy.

One of the tests of leadership is the ability to recognize a problem before it becomes an emergency. —Arnold Glasow.