

Līderība

"Revīzija organizācijas līderības **drēbju skapī** nav vainīgo meklēšana, bet gan līderības uzlabošanas ceļu atrašana".


RUTA LŪSE

Organizācijas attīstības centra
Spring Valley Attīstības
direktore

Šoreiz rubrikā *Līderība* piedāvājam sarunu ar *SpringValley* Attīstības direktori, konsultanti un dedzīgu labas līderības veicinātāju Rūtu Lūsi.

SW: Rūta, tavs vārds Latvijā asociējas ar jaunākajām vēsmām līderības tēmā pasaulē. Latvijas biznesa risinājumu un kontaktu gadatirgū *Expo biznesam 2014* pērnā gada rudenī tavas uzstāšanās tēma bija sistēmiskā līderība. Vai tai ir rezonanse?

Rūta Lūse: Tūlīt pēc *Expo biznesam 2014* vairāki lieli uzņēmumi un arī valsts institūcijas vēlējas uzzināt vairāk par iespējām pielietot sistēmiskās līderības idejas savas organizācijas darbības uzlabošanai. Tikāmies ar uzņēmumu vadītājiem, skaidrojām mērķus, procesu, nepieciešamos resursus un ieguvumus, pielietojot sistēmiskās līderības praktisko modeli. Visu uzņēmumu vadītāji, ar kuriem runājām, atzina sistēmiskās līderības ideju spēku un praktiskumu, taču neviens neuzdrošinājās to lietderību izmēģināt visās deviņās jomās (plašāk par sistēmisko līderību lasiet *Spring Watch* iepriekšējā numurā – red. piez.). Esam ļoti gandarīti par diviem uzņēmumiem, kas uzdrošinājās izmēģināt sistēmiskās līderības ideju divās līderības jomās un nebija vilušies, jo ieguva tūlītējas idejas savā uzņēmuma līderības uzlabošanai. Tiesa, ne bez sāpīgas patiesību atziņas un emocijām. Paldies viņiem par to, un mudinām turpināt!

SW: Kas, tavuprāt, slēpjas aiz šīs piesardzības?

Rūta Lūse: Atbilde ir diezgan vienkārša, un tas nav nekas jauns. Pirmkārt, pamatā tās ir apzinātas un arī neapzinātas bažas vai pat bailes godīgi ielūkoties organizācijā un atzīt tos faktorus, kuri traucē īstenot patiesu līderību. Tāpēc nav iespējams noskaidrot arī to, kas palīdz īstenot līderību. Šāda pamatīga revīzija organizācijas *drēbju skapī* neizbēgami liktu katram vadītājam pārvērtēt savu pienesumu līderības kopējā plūsmā. Organizācijām aizvien ir grūti noticēt, ka tas nozīmē meklēt nevis vainīgos, bet gan līderības sistēmas uzlabošanas ceļus. Tas iespējams vienīgi, vispirms izpētot un apzinot savas organizācijas *akvārija ūdens kvalitāti* ar efektīvu un jūtīgu praktisko instrumentu palīdzību. Joprojām vērojams paradokss, ka cilvēki baidās nevis no tā, ka nebūs atklātības, bet tieši otrādi – no tā, ka būs pārāk atklāti! Taču jebkura organizācija, kas vairās no sevis pašas godīgas un kritiskas izvērtēšanas, ir lemta bojāejai. Protams, es labi apzinos, ka pravieši nekad nav tikuši uzņemti ar aplausiem un pat ir apvainoti pastāvošās kārtības graušānā. Taču saprātīsim vienu – iesīkstējusi, patmīlīga patība liedz iet uz priekšu un attīstīties. Lai rastos kaut kas jauns, vecais ir jāizformē, no tā ir jāatrasas. Jebkas, kas ir vieglāks par šo, ir fasādes mālēšana. Tas neko nemaina pēc būtības, arī tad, ja apmeklētu 10 mācību kursus pēc kārtas!

Otrs iemesls piesardzībai ir vēlme šo sistēmiskās līderības ideju reducēt uz vienkāršu mācību programmu – konsultanti atnāks, pastāstīs, kā darbojas sistēmiskā līderība organizācijā, un tad jau mēs zināsim, ko ar to darīt. Vēlreiz un vēlreiz vēlos uzsvērt, ka tā nekādā gadījumā NAV mācību programma, lai

gan tās ieviešanas process var ietvert zināmu mācību daļu, taču galvenokārt tas ir izpētes un pārmaiņu vadīšanas projekts uzņēmumā. Turklāt visā projekta gaitā konsultantu klātbūtne nav nepieciešama. Vadītāji tiek sagatavoti, lai varētu paši patstāvīgi strādāt līderības resursa pētīšanā un uzlabojumu ieviešanā. Te galvenais mērķis ir panākt skaidru izpratni par jēdzienu *līderība kā resurss organizācijā*.

SW: Ja jau tikai pāris uzņēmumu ir mēģinājuši izmantot šo pieeju līderībai, vai tev nav vilšanās sajūtas, ka pasaules prakses un pētījumu labākās atziņas uzņēmumiem un organizācijām Latvijā šķiet pārāk sarežģītas, ka tā ir tīra teorija un organizācijas to neuzskata par stratēģisku vajadzību?

Rūta Lūse: Nē! Vilšanās sajūtas noteikti nav. Ar *Spring Valley* ilggadējā mentora, Eiropas labākās biznesa skolas INSEAD profesora Deklana Ficsaimonsa (Declan Fitzsimons) atbalstu man ir iespēja nepārtraukti sekot līdzi visam jaunākajam, kas līderības jomā notiek pasaulē gan organizāciju praksē, gan uz nopietniem pētījumu secinājumiem balstītās teorētiskajās idejās. Pasaules veiksmīgāko uzņēmumu pieredze un biznesa skolu mācību programmu tēmas pierāda, ka jautājums par līderību ir kļuvis aktuālāks nekā jebkad iepriekš, jo ir pilnīgi skaidrs, ka līderība ir viens no galvenajiem organizācijas virzītājspēkiem un veiksmes garantanti. Līderības jēdzieni tagad tiek izprasti un izmantoti pilnīgi jaunās dimensijās. Visapkārt redzam akūtu jaunās līderības deficītu.

Diemžēl Latvijā mēs joprojām fokusējamies uz līdera personības, dažādu līderības stilu un komandas potenciāla attīstību, kas, protams arī ir ļoti svarīgi, taču nepietiekami, lai atklātu un izmantotu līderību kā resursu sava uzņēmuma vai organizācijas veiksmīgākai darbībai un izaugsmei. Esmu pilnīgi pārliecināta, ka agrāk vai vēlāk arī Latvijā tiks izprastas un ieviestas praksē pasaulē novērtētas līderības idejas.

SW: Vai kopš pērnā gada rudens līderības jomā pie apvēršņa ir parādīties vēl kaut kas ievērojams ciniņš?

Rūta Lūse: Šobrīd aktuālākā līderības ideja ir *Adaptive Leadership*. Pagaidām izmantoju šo terminu angļu valodā, jo, kā jau daudziem jēdzieniem, arī šim latviešu valodā ir sarežģīti atrast adekvātu tulkojumu, kas pilnībā izpaustu tā būtību. Trīs līderības dižgari, kuri māca līderību Hārvarda Universitātē, – Ronalds Heifecs (Ronald Heifetz), Aleksandrs Grašovs (Alexander Grashov) un Martijs Linski (Marty Linsky) –, radījuši metodi un praktiskus instrumentus līderībai pārmaiņu laikos. Nesen klajā nākusi viņu kopīgi veidotā grāmata *The Practice of Adaptive Leadership*, kas balstīta viņu bagātīgajā pieredzē darbā ar uzņēmumiem un līderiem. *Adaptive Leadership* piedāvā absolūti praktiskus instrumentus, kā iedrošināt cilvēkus ķerties klāt pamatīgiem izaicinājumiem un uzplaukt. *Adaptive Leadership* metodes arhitektūra ir diagnoze un rīcība divos virzienos: (1) Sistēmas izpēte un nepieciešamās darbības

CABOT

Cabot Latvia klientu apkalpošanas darbinieki par SpringValley mācību programmu "Komunikācijas prasmes klientu apkalpošanā"

- Es noteikti iesaku šo kursu ikvienam, kurš vienkārši vēlas būt pārliecinātāks un veiksmīgāks savā darbā!
- Mēs apguvām daudz jauna par komunikācijas metodēm, viens par otru, un, vissvarīgākais, daudz labāk iepazīnām katrs pats sevi.
- Es pilnīgi noteikti iesaku šo mācību kursu! Absolūti bija tā vērts! Jūs daudz ko iemācīsieties no praktiskajiem vingrinājumiem!

Treneru ekspertīzes un praktisko zināšanu vērtējums kursa tēmā: 5,68 no 6

6

Jaunieģūto zināšanu ieguldījuma dalībnieku darba veikšanas uzlabošanā vērtējums: 5,41 no 6

6

Kursa kopējās kvalitātes vērtējums: 5,40 no 6

6

Līderība

tās uzlabošanai un (2) Sevis izpēte un nepieciešamie pasākumi savai attīstībai, lai spētu veikt darbības sistēmas uzlabošanai.

Diagnoze/Sistēma	Rīcība/Sistēma
Noskaidro, KĀPĒC organizācijā ir šaurās vietas	Sadarbojoties dažādām iesaistītajām pusēm, meklē, KĀ risināt šaurās vietas
Diagnoze/Es	Rīcība/Es
Izpēta savu līderības potenciālu, lomas, kompetences, pilnvaras, lojalitāti utt.	Nepieciešamie pasākumi sava līderības potenciāla attīstībai, lai spētu veikt darbības sistēmas uzlabošanai

“Līderība pārmaiņās liek iesvēst un prasa iedvesmu.” – tā autori raksta grāmatas sākumā. Visticamāk, jūs man piekritīsiet, ka iedvesmas pārmaiņām gan personīgā, gan komandas, gan organizācijās līmenī netrūkst, taču parasti pietrūkst vēlmes, pacietības, drosmes, disciplīnas un prasmes iesvēst.

SW: Atlikt vien cerēt, ka sastapsim drosmīgas organizācijas, kuras novērtēs šo praktisko instrumentu lietderību un izmantos tos sava līderības resursa izzināšanai un stiprināšanai!

Prasmes



ŽANETE DRONE

Organizācijas attīstības centra Spring Valley konsultante un pasniedzēja

NĒ spēks

Lielai daļai cilvēku pateikt *nē* sagādā lielas grūtības, neskatoties uz to, kam nākas atteikt – klientiem, kolēģiem vai draugiem.

Ir divi izplatīti *nē* teikšanas gadījumi; pirmais – kad jums jāatsaka kādam, kurš cerējis uz jūsu pakalpojumu vai produktu. Otrais gadījums ir tad, kad jāsaka *nē* kādam, kas vienkārši uzkrāj jums kādu lūgumu; tam piekritis, jūs vēlāk sevi strostējat, ka atkal neesat bijis pietiekami stingrs atteikt.

Kā iemācīties teikt *nē*, lai cienītu savu laiku, un vienlaikus saglabātu labas attiecības ar tiem, kuriem atsakām?

NĒ izmantotājiem

Ekonomists un *The Financial Times* autors Tims Harfords (Tim Harford) problēmas būtību izsaka ļoti skaidri: “Katra reizi, kad mēs pasakām *jā* kāda lūgumam, mēs vienlaikus pasakām *nē* kaut kam, ko šajā laikā būtu paveikuši.”

Kāpēc ir tik grūti atteikt? Piekrītot mēs mēlojam savu patmīlību un radām tūlītēju apmierinājuma sajūtu, neskatoties uz cenu, ko tas prasīs vēlāk.

Labā metode, kā biežāk teikt *nē*, ir piemērot šādu likumu – ja es to uzņemšos, tam ir jākļūst par manu prioritāti numur viens, pret to jāattiecas saskaņā ar principu “Pēdējais tiek apkalpots vispirms!”, viss pārējais var pagaidīt. Vēl viena laba metode – katrs *nē* citiem ir *jā* manai ģimenei vai man pašam. “Jā, es būšu mājās laicīgi, *jā*, es varēšu neieslēgt datoru nedēļas nogalē,” utt. Ja mēs iemācītos uzreiz izjust to diskomfortu, ko piedzīvojam kādu laiciņu pēc tik tikamā *jā* pateikšanas, kad solījums patiešām jāpildī, iespējams, mēs nemēģināsim ar saviem solījumiem tā, kā esam parādūši.

Tims Harfords saka: “Dažreiz, atsakot kāda lūgumam e-pastā, es pievienoju diskrēto kopiju savai sievai. Katra neērtā atteikuma vēstule svešiniekam vienlaikus ir maza mīlestības vēstulīte viņai.”

Pirms atteikt, apsveriet šādus jautājumus:

- Vai man ir tam laiks? Cik steidzami/svarīgi tas ir?
- Vai es esmu īstais cilvēks, kam tas būtu jādara? Vai kāds cits nav atbildīgāks šim uzdevumam?
- Vai šis lūgums kaut kādā veidā sasaucas ar maniem mērķiem?

Ja jūsu atbilde uz kādu no šiem jautājumiem ir *nē*, tad, visticamāk, jums labāk būtu atteikt. No otras puses, nav profesionāli atteikt tikai tāpēc, ka jūs to negribat darīt vai nezināt, kā to darīt, tāpēc, ka tas prasīs vairāk laika, vai arī tāpēc, ka uzdevums ir sarežģīts. Turklāt iespējams, ka šis lūgums kaut kādā veidā sasaucas ar jūsu ilgtermiņa plāniem un jūs varat izmantot šo izdevību, lai vienotos par esošo pienākumu pārdali un savas karjeras virzīšanu tālāk.

Harfords atsaucas uz divu ekonomistu – Pola Ferraro (Paul J. Ferraro) un Loras Teilores (Laura O. Taylor) tālajā 2005. gadā iztirzāto *nē* teikšanas ekonomisko faktoru: katra iespēja pavisam reāli kaut ko maksā. Maksa par iespēju ir jebkas, ko esat gatavi par to atdot. Iedomājieties, ka jums ir bezmaksas biļete uz lielisku koncertu un jūs šo biļeti nevarat pārdot. Taču nelāgas sakritības dēļ tieši tajā dienā uztājas jūsu iemīļotā grupa, un uz šo koncertu pieejamas biļetes par 40 eiro, kaut gan jūs būtu ar mieru aizvērtām acīm maksāt pat 50, lai tikai dzirdētu šo grupu spēlēt. Cik maksā iespēja apmeklēt pirmo no minētajiem koncertiem?

- A. 0 eiro
- B. 10 eiro
- C. 40 eiro
- D. 50 eiro

Ikviens lūgums, skatīts atrauti no konteksta – uzstāties, uzrakstīt recenziju, kļūt par projekta aizbildni, vadīt diskusiju paneli u. c. –, ir absolūti akceptējams, taču, kad uz tiem paraugāties caur iespējas izmaksu lēcu, aina ir gluži cita. Vai es uztāšos studentiem un tāpēc neizlasīšu pasaku savam bērnam pirms gulētiešanas? Vai es piedalīšos panelī diskusijā un tāpēc nevarēšu pavakariņot ar savu dzīvesbiedru? Katrs *jā* ir *nē* kaut kam citam. Katrs *nē* var būt *jā* kaut kam man patiešām svarīgam. To ir vērts paturēt prātā, pirms dot savu kārtējo vieglprātīgo piekrišanu kāda lūgumam.

Pareizā atbilde: dzirdēt savu iemīļoto grupu uzstājamies šovakar jums izmaksās 40 eiro, bet jūs būtu gatavs maksāt pat 50, tāpēc jūsu ieguvums būtu 10 eiro. Ja jūs izmantosiet brīvbiļeti uz otru koncertu, jūs atteiksieties no šī ieguvuma, tāpēc otra koncerta apmeklējums nebūs vis par velti, bet gan izmaksās jums 10 eiro.

NĒ klientiem

Ja jums ir jāatsaka – jūs nevarat piegādāt produktu vai sniegt pakalpojumu, kā iecerēts –, svarīgi ir saglabāt labas attiecības ar cilvēku, kuram teiksiet *nē*. Lai tas tā notiktu, parūpējieties, lai pienācīgi izskaidrotu, ka atsakāt tieši šim lūgumam, nevis cilvēkam, turklāt, iespējams, atsakāt tikai šoreiz. Ja izskaidrosiet atteikuma iemeslus, pastāv daudz lielāka iespējamība, ka atteikuma saņēmējs jūs saprātīs.

Lai pateiktu *jā* cilvēkam, sakot *nē* viņa lūgumam, apsveriet:

- Kas šim cilvēkam ir vajadzīgs pēc būtības? Meklējiet alternatīvas un definējiet prioritātes!
- Kā vēl varētu apmierināt šīs vajadzības? Lūkojiet, kā vēl iespējams paraudzīties uz šo problēmu, un meklējiet citas resursu iespējas.
- Kā jūs varat palīdzēt šim cilvēkam apmierināt viņa vajadzības? Definējiet plašāko mērķi un meklējiet jūsu abu



Prasmes

kopīgās intereses un vajadzības.

Svarīgākie elementi šajā procesā ir uzticēšanās un laba komunikācija. Kad cilvēki uzticas viens otram, viņi, visticamāk, spēs efektīvi apspriest savas vajadzības. Ja cilvēki dalās informācijā par to, ko viņi vēlas, un pamato, kāpēc tas viņiem ir nepieciešams, tas veicina kopīgu risinājuma meklēšanu.



JĀNIS GREDZENS

Organizācijas attīstības centra
Spring Valley Valdes loceklis
un konsultants



Valsts ieņēmumu
dienests

VID dienesta darbinieki par Spring Valley vadītāju kompetenču attīstības programmu:

Darbinieku atsauksmes:

- Patiesi miljonprocentīga atdeve no pasniegtā puses!
- Labākie kursi, kādus esmu apmeklējis!
- Spilgti, interese raisoši, izsmieļoši!
- Lielisks sniegums!
- Ļoti saistoša veidā pasniegtas lietas, kuras pārdomāt, lai uzlabotu savas vadītāja prasmes.
- Ļoti skaidri un saprotami pasniedz tēmu ar interesantiem un atbilstošiem piemēriem. Aizrauj un ieinteresē ar personīgo piemēru!
- Teicami! Pozitīvi, ar dzīves piemēriem istajā vietā un istajā laikā.
- Vērtīgākais šajā programmā bija tas, ka tā palīdzēja labāk izprast sevi un citus.
- Ieraudzīju sevi kā spoguļ!
- Lieliski izgaismoja lietas, pie kurām jāstrādā.
- Ieguvu labu ierosmi un zināšanas, kā sevi attīstīt.
- Viss bija noderīgi! Tas ir pilnīgi jauns skats punkts uz lietām!
- Ļoti noderīgi un vērtīgi! Praktiskās nodarbības pieprasīja izkāpt ārpus komforta zonas, bet detalizētā analizē atklāja iespēju mācīties un augt.

Kā veikt mācību pakalpojumu iepirkumu?

Mācību pakalpojuma iepirkums nereti rada galvassāpes gan iepirkuma veicējam, gan potenciālajam mācību pakalpojumu sniedzējam. Šoreiz vēlētos pievērsties nevis iepirkuma juridiskajām aspektam, bet gan mācību saturam. Bieži vien iepirkuma pasūtījums ir formulēts tikai pāris rindīnās e-pastā, ar ļoti vispārīgu vajadzības definējumu, piemēram, "Vēlamies apmācīt savus klientu apkalpošanas darbiniekus komunikācijas prasmēs, lūdz, atsūtiet piedāvājumu!". Dažkārt definējums ir plašāks, taču, aprunājoties ar potenciālā klienta pārstāvi, izrādās, ka nepieciešams kaut kas cits nekā minēts iepirkumā. Svarīgs ir arī organizācijas izvēlētais iepircēja pārstāvis, kurš atbildīgs par mācību partnera izvēli. Organizācijās, kur šim nolūkam tiek deleģēta asistente vai speciāliste ar nelielu pieredzi un zināšanām par organizāciju, personāla attīstību un mācību jomu, ir daudz lielāka iespēja kļūstties nekā, ja to darītu vadītājs, kurš ikdienā strādā ar saviem darbiniekiem un spēj novērtēt viņu pozitīvās un attīstāmās puses. Vadītāju problēmas gan ir laika trūkums, jo „kādam jau ir arī jāstrādā”, spēja novērtēt, kā arī spēja iztulkot šīs darbinieku attīstāmās puses konkrētās mācību vajadzībās.

Ieskata radīšanai šajā rakstā piedāvājam procesa aprakstu, kādā būtu izstrādājams mācību pakalpojumu iepirkums, lai pašai organizācijai un arī potenciālajam pakalpojuma sniedzējam būtu skaidrs, kāda ir organizācijas attīstības vajadzība.

Specifikācijas saturs ir organizācijas mācību vajadzību analīze

Atbildes uz šiem jautājumiem palīdzēs identificēt trūkstošās prasmes organizācijā, komandā vai konkrētā pozīcijā, sasaistot tās ar organizācijas mērķiem, kā arī izklāstīt tās mācību partnerim, ja tāds tiks piesaistīts.

1. Kam ir nepieciešamas mācības?
2. Kāda veida mācības ir nepieciešamas?
3. Kāpēc tas ir svarīgi?
4. Kā mācības tiks organizētas?

Mācību vajadzību noteikšanas priekšdarbi

Pirms identificēt mācību vajadzības, organizācijai pašai jāietiek skaidrībā, vai tās būs nepieciešamas indivīdiem, komandām vai konkrētam amatam.

1. Mācības visai organizācijai vai komandai

Organizācijai jānoskaidro, kādas mācības tai ir nepieciešamas, lai efektīvāk darbotos visa organizācija, komanda vai komandas.

Lai pārliecinātos, ka mācības patiešām nepieciešamas visai organizācijai vai kādai komandai, jārod apstiprinošas atbildes uz kādu no šiem jautājumiem:

- Vai organizācija/komanda sasniedz mērķus?
- Vai tirgū ir jauni nosacījumi/regulējums, kas komandas biedriem būtu jāzina?
- Vai organizācijas/komandas mērķi ir mainījušies?
- Vai cilvēkiem ir jāapgūst jauna tehnoloģija?
- Vai viņiem ir jāiemācās strādāt jaunu, daudz ierobežotāku resursu apstākļos?
- Vai ir jārisina cilvēkresursu problēmas, piemēram, augsta

Ja jums ir jāsaka NĒ:

1. Izrādiat empātiju.
2. Paskaidrojiet iemeslu, ja nepieciešams.
3. Pasakiet, ko jūs **varat** izdarīt.

darbinieku mainība, kavēšana, grūtības atrast darbiniekus utt. Atbildes uz šiem jautājumiem būtu jāmeklē organizācijas vai struktūrvienības vadītājam kopā ar personāla vadītāju vai mācību speciālistu, lai mācību mērķi tiktu noteikti gana precīzi. Šo jautājumu deleģēšana kādam no darbiniekiem bez pietiekošas organizācijas pieredzes un zināšanām reizēm var radīt pārpratumus un vajadzību neprecīzu apzināšanu, un rezultātā mācību process nesasniegs plānoto mērķi. Piemēram, vadītāja asistents meklē nodaļas darbiniekiem laika vadīšanas/vadības? vai stresa vadīšanas/vadības? kursus, lai gan nodaļas vadītājam pašam ir problēmas precīzi definēt uzdevumus saviem padotajiem. Šo problēmu vēl vairāk pastiprina organizācijas kultūra, kur vēlams liekus jautājumus labāk neuzdot un darīt savu darbu. Rezultātā nodaļas darbinieki nonāk mācībuursos un gūst labu iespēju pilnveidot savas individuālās prasmes, bet kopējā nodaļas darba efektivitātē uzlabojumi netiek panākti.

2. Mācības konkrēta amata veicējiem/konkrētiem darbiniekiem

Organizācijai jānoskaidro, kādas mācības ir nepieciešamas, lai palīdzētu darbiniekiem sasniegt konkrēta uzdevuma vai pienākumu izpildes standartus. Lai pārliecinātos, ka mācības patiešām nepieciešamas konkrēta amata veicējiem, jārod atbildes uz šādiem jautājumiem:

- Vai darbiniekiem ir prasmes, zināšanas un kompetences, lai paveiktu šo darbu?
- Vai ir jāpaaugstina prasmes, lai sasniegtu mērķus?
- Vai varētu rasties problēmas saistībā ar veselības, darba drošības, juridiskajiem un regulējošiem jautājumiem, ja darbinieki nav pietiekami izglītoti?
- Vai organizācija pielieto labāko pieredzi vai praksi, lai paveiktu šo darbu?

3. Mācības indivīdam

Organizācijai jānoskaidro, kuriem komandas biedriem sava darba daudz efektīvākai veikšanai ir nepieciešamas mācības un kādās jomās. Lai pārliecinātos, ka mācības patiešām nepieciešamas konkrētam darbiniekam, jārod atbildes uz šādiem jautājumiem:

- Vai šim cilvēkam trūkst konkrēto prasmju, zināšanu un kompetenču?
- Vai darbinieki ir lūguši iespēju apgūt konkrētas prasmes vai kompetences?
- Vai kādam ir nepieciešams *dabisks turpinājums* esošajā karjerā?

Meklējot mācības konkrētam amata veicējam un indivīdam, ir ieteicams šīs mācību vajadzības pārrunāt ikgadējās darba snieguma novērtējuma vai arī attīstības pārrunās. Dažādās organizācijās šo pārrunu procesu gan organizē, gan arī nosauc dažādi, bet pozitīvi ir tas, ka daudzviet pārrunas ir kļuvušas par labu praksi. Šajās organizācijās nav nepieciešams veikt atsevišķu mācību vajadzību apzināšanu amata veicējiem un indivīdiem.



Prasmes


Swedbank vadītāji par SpringValley kursu “Līdera kompetenču un personisko prasmju attīstība”:

- Ļoti profesionāli un zinoši pasniedzēji, patika, ka dalījās arī savā pieredzē. Dažādi uzskatāmi piemēri palīdzēja vieglāk uztvert sarežģītāko.
- Ļoti augstu vērtēju pasniedzēju emocionālo un garīgo inteliģenci, dziļumu un patiesumu.
- Ļoti patika pasniegšanas veids, komunikācija, pasniedzēju spēja ātri pielāgoties situācijai.
- Ātri, efektīvi un pārliecinoši! Redzams, ka pasniedzējiem patīk tas, ko dara, un viņi tic tam, ko runā.
- Man kā jaunajam vadītājam noderīgs izrādījās absolūti viss.
- Man visvērtīgākais bija dziļāk ielūkoties sevī, rast skaidrību par savām stiprajām un attīstāmajām pusēm, kā arī cilvēku dažādību.
- Par vērtīgāko uzskatu iespēju salikt pa plauktiņiem informāciju, kas līdz šim nebija sakārtota. Vērtīgi bija ilgāku laiku būt šajā atmosfērā un apzināti domāt par apskatītajiem jautājumiem.

Visi programmas dalībnieki novērtēja mācību programmu ar 9-10 (pēc 10 balļu punktu skalas)

10


Sadales Tīkls vadītāji par SpringValley kursu “Efektīva iekšējā komunikācija”:

- Mācības tiek vadītas viegli saprotamā valodā, bez uzspiešanas un ņemot vērā dalībnieku viedokli.
- Pārliecinoši.
- Izteiksmīgs pasniegšanas veids.
- Augsta profesionālā sagatavotība un darba pieredze.
- Teicami vadīja kursu.
- Aizraujoši!

Varāk nekā 77% mācību kursa dalībnieku dalībnieki, (66 dalībnieki, 5 grupas) novērtēja SpringValley pasniedzēju darbu ar teicami un pārējo vērtējums ir labi.
Mācību vajadzību noteikšanas process

Mācību vajadzību novērtēšanai var izmatot šādu darba lapu.

Mācību vajadzību novērtējums: _____ (organizācijai/uzdevumam/amatam)

Datums: _____

1. Nepieciešamās prasmes, zināšanas vai rīcība	2. Esošie trūkumi	3. Nepieciešamās mācības	4. Prioritāte	5. Termiņš

1. aile: Nepieciešamās prasmes, zināšanas vai rīcība

Datu ievākšana par esošajām un vēlamo kompetencēm un darba izpildi.

Organizācijas vai komandas līmenī	Konkrēta amata līmenī	Indivīda līmenī
Stratēģiskie plāni un darba izpildes rādītāji	Nodaļu vai procesu darba rezultātu pārskati	Darba novērtēšanas pārrunas
Gada pārskati	Darba apraksti	Individuālas intervijas
Misija, vīzija	Zināšanas un prasmes, kas nepieciešamas konkrētā amata veikšanai	Personīgie attīstības plāni
Komandas kodekss	Piemēri	Prasmju un īpašību testi
Informācija par plānotajām pārmaiņām un iniciatīvām	Informācija par darbības vai procesu problēmām	Attieksmes un uzvedības novērtējums attiecībā uz motivāciju, apmierinātību, iesaisti utt.

2. aile: Esošie trūkumi
a. Organizācijas līmenis

Lai noskaidrotu esošos trūkumus, ieteicams iesaistīt procesā līderus un vadītājus un meklēt atbildes uz šādiem jautājumiem:

- Vai ir gaidāmas organizācijas stratēģijas pārmaiņas, kas ietekmēs komandu vai komandas darbu? Kāda apmācība varētu būt nepieciešama, lai palīdzētu cilvēkiem pārmaiņās?
- Vai tiks mainīts biznesa darbības veids, lai izdzīvotu konkurences cīņā vai pielāgotos jaunai videi? Kā tas ietekmēs komandu un tās dalībnieku mācību vajadzības?
- Vai pastāv plaša starpība starp to, ko sagaida organizācija, un to, ko sniedz struktūrvienība vai komanda?
- Kādas tēmas mēdz atkārtoties darbinieku novērtēšanas sarunās un attīstības plānu apspriešanā?

b. Konkrētā amata līmenis

Lai noskaidrotu esošos trūkumus, ieteicams iesaistīt komandas dalībniekus un meklēt atbildes uz šādiem jautājumiem (vēlams iesaistīt arī pašus konkrētā darba veicējus, bet jāuzmanās no riska izveidot *vēlmu* sarakstu):

- Kādi ir komandas galvenie uzdevumi?
- Kādas mācības jau ir notikušas un kāds bija to rezultāts?
- Kādas ir *degošākās* problēmas?
- Kāda veida mācības uzlabotu komandas veikumu?

c. Indivīda līmenis

Lai noskaidrotu esošos trūkumus, ieteicams rast atbildes uz šādiem jautājumiem:

- Kādas ir darbības problēmas?
- Kādas mācības šim darbiniekam būtu nepieciešamas?
- Kādas mācības šis darbinieks pats uzskata par nepieciešamām?
- Cik būtiskas šīs prasmes un kompetences ir viņa darba veikšanai?
- Kāda veida mācībām viņš dod priekšroku?
- Kā vislabāk realizēt viņa mācību vajadzības?

3. aile: Nepieciešamās mācības

Ierakstiet attiecīgajā darba lapas ailē nepieciešamās mācības prioritārā secībā.

Ņemiet vērā, ka ne visas vajadzības var atrisināt tikai ar mācību palīdzību. Ir vērts apsvērt, ko varētu uzlabot efektīvāka komunikācija, skaidrāks prasību definējums, darba apraksta maiņa utt.

4. un 5. aile: Prioritāte un termiņš

Nosakiet katras vajadzības prioritātes un termiņus.

Kas no tā visa nepieciešams mācību partnerim piedāvājuma sagatavošanai?

1. Mācību līmenis (organizācija, komanda, amats vai indivīds).
2. Detalizēts situācijas apraksts un mācību kā labākā risinājuma izvēles pamatojums.
3. Identificētās vajadzības un sasniedzamais rezultāts (prasmes, kompetences, rīcība utt.).
4. Cilvēku skaits, vēlams mācību laiks, atvēlētais budžets.

Rūpīga pieeja mācību vajadzību specifiskācijas izstrādei palīdz pašai organizācijai saprast, kas tai īsti nepieciešams, un *nenopirkt* mācību risinājumu, pēc kura organizācijai nemaz nav vajadzības, kā arī parāda organizācijas cieņpilno attieksmi pret potenciālajiem partneriem. Laikmetā, kad uzņēmumi skali runā par sadarbību un ilgtspēju, gadījumi, kad mācību specifiskācija ir viens skops teikums e-pastā vai arī tas, ka pēc iepirkuma noslēguma organizācija neuzskata par nepieciešamu informēt piedāvājumus izstrādājušos uzņēmumus par iepirkuma rezultātiem, cerams, patiešām kļūs par retu izņēmumu.

Uz veiksmīgu sadarbību!

