

Darbinieku instrukciju rokasgrāmata

Vai Jūs jebkad esat vēlējušies, lai Jūsu darbiniekiem būtu lietošanas instrukcijas? – Jā - kā motivēt darbinieku, ko no viņa var sagaidīt, kā attīstīt, utt.

Pirmajā brīdī izlasot ko tādu, šķiet, ka tas ir joks. Nevar taču būt, ka tas ir iespējams. Katrs cilvēks ir tik unikāls, tik atšķirīgs, ka nekas tāds nav iespējams, vai arī ja ir, tad tas maksā ļoti daudz. Kamēr pati neieraudzīju Darba snieguma indikatora testa rezultātus, tikmēr nenoticēju. Saņemot visu padoto darbinieku novērtēšanas atskaites biju pārsteigta, cik katra no atskaitēm ir unikāla un cik precīzi tā raksturo katru cilvēku: kādu produktivitāti, darba kvalitāti, iniciatīvu, sadarbību komandā, pieeju problēmu risināšanā, pielāgošanos pārmaiņām sagaidīt, ko vajag attīstīt. Kāda gaidāma reakcija uz stresu, vilšanos un konfliktiem. Kā tieši motivēt konkrēto cilvēku un cik augsta ir motivācijas enerģija.

Kā tas ir iespējams?

Personība ir vairāk vai mazāk spēcīgi organizēts reakciju kopums, kas ir specifisks katram cilvēkam un atspoguļo viņa domāšanu, emocijas un uzvedību. Reakcijas ir drīzāk cilvēka personības ekspresijas (izpausmes), nekā ārējās situācijas atspoguļojums. Ir daudz dažādas teorijas, kas iedala cilvēkus vairākās grupās pēc to uzvedības iezīmēm. To ir mēģinājuši darīt tādi izcili zinātnieki kā Hipokrāts, K. G. Jungs, W. M. Mārstons, J. Geiers, u.c. W.M Mārstons bija pārliecināts, ka sievietes ir daudz uzticamākas un uz viņām var vairāk paļauties nekā uz vīriešiem. Turklāt viņas var strādāt daudz ātrāk un rūpīgāk. Viņš rakstīja arī esejas “populārajā” psiholoģijā. 1828 gadā viņš publicēja savu darbu ‘Parastu cilvēku emocijas’ (*Emotions of Normal People*), kurā izklāstīja bisociālo emociju un personības teoriju, kura ir vairāk pazīstama kā DISC teorija. Uz šīs teorijas pamata izstrādāja arī četru dimensiju personības testu. Šīs četras dimensijas ir: dominēšana, ietekme, līdzsvarotība, apzinība. Katram cilvēkam ir unikāls šo četru dimensiju savienojums. Dominējošā dimensija parasti arī nosaka cilvēka uzvedības stilu, bet nekādā gadījumā nedrīkst būt aizmirstas arī pārējās. Jāuzsver arī, ka neviena no iezīmēm nepadara cilvēku par labu vai sliktu darba darītāju, vērtīgas ir zināšanas par katru iezīmes izpausmi un kā to izmantot darba rezultātu uzlabošanai.

Kā mēs mēram personību?

Uzvedība (uztversim to kā personību) ir - ieprogrammētu reakciju kopums uz ār pasaules stimuliem. Praktiski nav iespējams izmērīt visas iespējamās atbildes uz visiem iespējamajiem stimuliem. Dažādas atbildes mēs apvienojam grupās un nosaucam par ‘iezīmēm’. ‘Iezīme’ ir tendence noteiktā situācijā rīkoties noteiktā veidā.

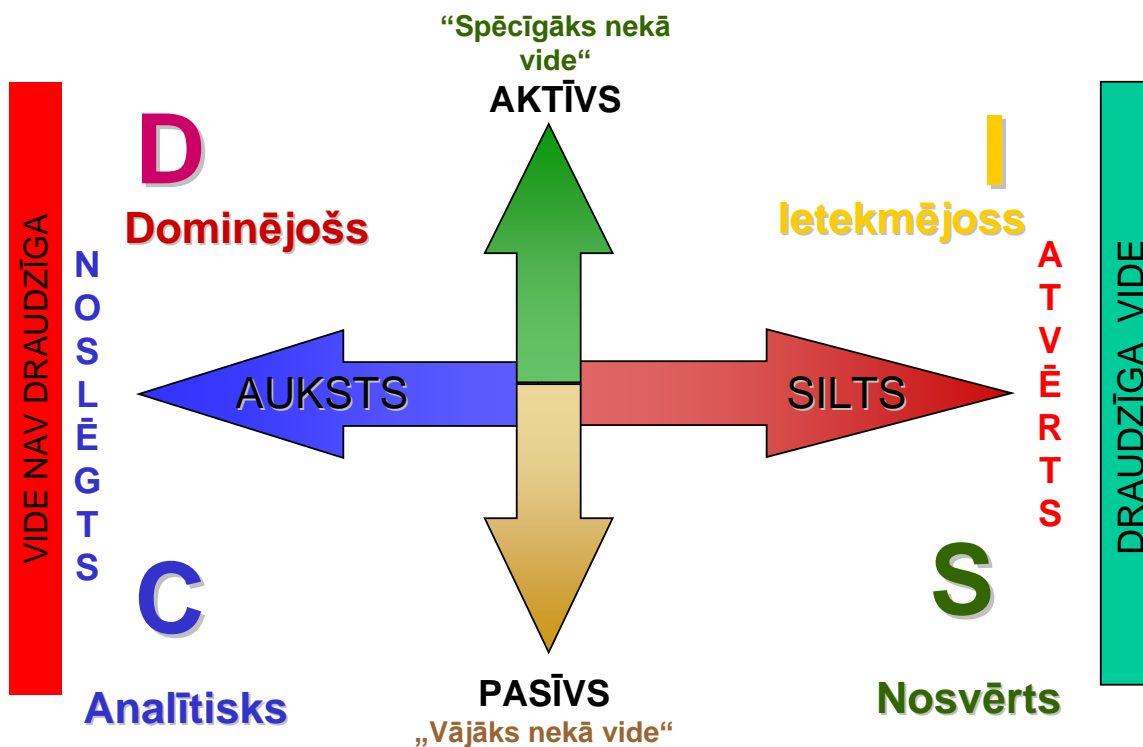
Dominēšana. Cilvēki, kuriem ir augsts rādītājs D (dominēšanas) skalā ļoti aktīvi risina problēmas, aktīvi cenšas tikt galā ar dažādiem izaicinājumiem. Cilvēki ar augstu D tiek aprakstīti kā: prasīgi, spēcīgi, egocentriski, ar spēcīgu gribasspēku, vadoši, ambiciozi, agresīvi. Savukārt zems D ir cilvēkiem, kuriem ir nepieciešams laiks, lai ievāktu papildus informāciju un visu rūpīgi izpētītu, pirms tiek pieņemts lēmums. Cilvēki ar zemu D tiek

raksturoti kā konservatīvi, uz sadarbību vērsti, piesardzīgi, patīkami, mierīgi, pieticīgi, maigi, necenšas būt vadībā.

Ietekme. Cilvēki ar augstu I (ietekmes skala) ietekmē citus ar savām runas spējām un savu aktivitāti. Viņi ir ļoti emocionāli. Viņi tiek raksturoti kā pārliecinoši, magnētiski, politiski, entuziasma pilni, silti (draudzīgi), optimistiski un paļāvīgi. Savukārt, tie, kuriem ir zems I ietekmē citus ar faktiem un reāliem cipariem, nevis ar jūtām. Viņi tiek raksturoti kā skeptiski, loģiski, aizdomīgi, pesimistiski, kritiski un uz faktiem orientēti.

Līdzsvarotība (padevība, paklausība pēc Mārstonas teorijas). Cilvēki ar augstu S (līdzsvarotības skala) vēlas vienmērīgu tempu, drošību un viņiem nepatīk pēkšņas pārmaiņas. Viņi ir mierīgi, pacietīgi, stabili, konsekventi, neemocionāli un ar “pokera spēlētāja seju”. Cilvēki ar zemu S tiek raksturoti kā nemierīgi, demonstratīvi, nepacietīgi, dedzīgi vai pat impulsīvi.

Apzinība (piesardzība, piekāpība pēc Mārstonas teorijas). Cilvēki ar augstu C (apzinības skala) stilu stingri ievēro likumus, noteikumus, struktūru. Viņiem patīk veikt darbu kvalitatīvi jau ar pirmo reizi. Cilvēki ar augstu C ir piesardzīgi, uzmanīgi, kārtīgi, sistemātiski, diplomātiski, rūpīgi un taktiski. Savukārt, tie, kuriem ir zems C, izaicina likumus un vēlas neatkarību un tiek aprakstīti kā ietiepīgi, nesistemātiski, patvaļīgi, neuzmanīgi pret detaļām un tiecas oponent un nepakļauties.



Kā motivēt darbiniekus?

Lai apmierinātu mūsu darbinieku vajadzības, **mums ir viņi jāsaprot.**

Darbinieku personības izprašana palīdzēs:

- Identificēt, ko viņi patiesībā sagaida un kas viņiem ir vajadzīgs;
- Izprast darbinieku personīgos mērķus un bažas, lai spētu atrast labākus risinājumus;
- Veidot efektīvu komunikāciju ar darbiniekiem;

Kas ir darba snieguma indikators (DSI)?

Darba snieguma indikators (DSI) nosaka tipiskāko cilvēka uzvedību un tās ietekmi uz darba sniegumu. Sniedz ieteikumus kā uzlabot katra darbinieka:

- produktivitāti,
- darba kvalitāti,
- iniciatīvu;
- darbu komandā;
- problēmu risināšana;
- pielāgošanos pārmaiņām;
- motivāciju.

Ko DSI dod vadītājiem?

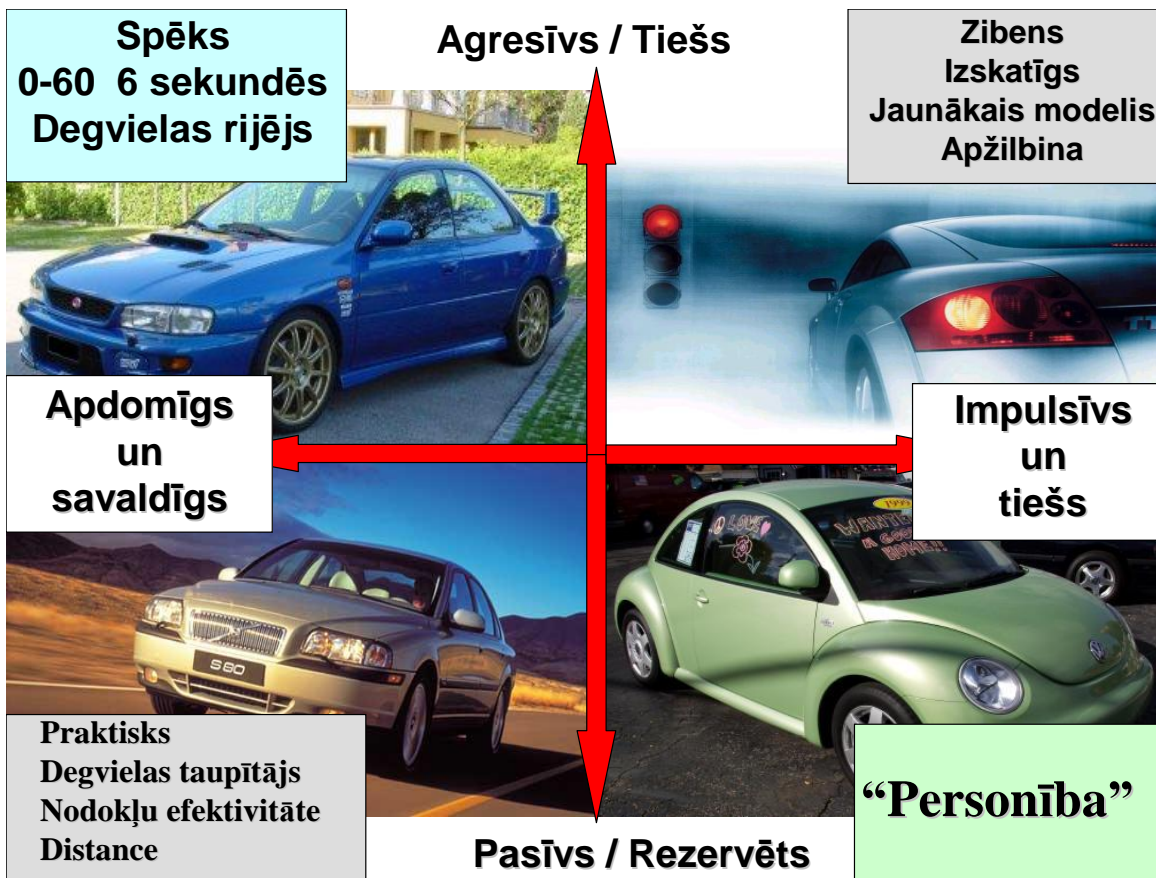
Vadītāji tērē 60% sava laika risinot ar cilvēkiem saistītās problēmas. Kāpēc?

Tāpēc, ka trūkst informācijas par to, kāpēc cilvēki uzvedas tā, kā viņi uzvedas un kas viņus motivē.

DSI tests veidots uz DISC teorijas pamata:

- Palīdz vadītājiem pielāgot viņu vadības stilu darbinieku individuālajam stilam.
- Fokusējas uz uzvedības tendencēm, jo tās ir saistītas ar darba sniegumu.
- Apstiprina vai padara skaidrākus vadītāja iespaidus par darbiniekiem, kā arī liek veidot jaunus uzskatus par padoto spēju tikt galā ar amata prasībām.
- Atbild uz jautājumu, vai darbinieks ir iekšēji motivēts, vai arī viņu ir jāmotivē papildus.
- Parāda kādas ir darbinieka reakcijas uz stresu, frustrāciju un konfliktiem.
- Sniedz ieteikumus, kā motivēt konkrēto darbinieku.

Bieži vien arī apkārtējā vide liecina par cilvēka personības tipu. Pēc mūsu novērojumiem pat automašīnas izvēle (ja to neierobežo) liecina par cilvēka tipu.



Kā izmantot DSI uzņēmumā?

Darba devējam svarīgākais ir ne tikai pazīt darbinieku personības iezīmes, bet arī zināt kā tās ietekmē darbinieku profesionālo sniegumu un darbinieku savstarpējās attiecības. Izskatīsim divas dažādas tipiskas darba situācijas.

Pirmā situācija, kura skar attiecības vadītājs – padotais. Nav noslēpums, ka kvalitatīva darba izpilde ir atkarīga no vadītāja prasmes efektīvi komunicēt ar saviem padotajiem, pareizi viņus motivēt, pielāgot darba uzdevumus savu darbinieku individuālajam darba stilam un attīstīt savu darbinieku potenciālu. Kā īsu piemēru var minēt daļu no DSI testa atskaitēm, kur katrai dominējošai skalai ir arī savi vadības ieteikumi. Tādā veidā vadītājs, zinot, kāda skala darbiniekam ir dominējoša, saņem precīzus ieteikumus, kā produktīvāk strādāt ar katru darbinieku.

Augsta D (dominēšanas) skala. Dodot rīkojumus, jācenšas runāt precīzi un „par lietu”. Viņam var uzticēt uzdevumus, kur jārikojas ātri un nevilcinoties. Viņam nepatīk lieki tērēt laiku un pavadīt laiku garās apspriedēs. Šis darbinieks ir uz darbību orientēts, bet slikts klausītājs, līdz ar to, informācija viņam jāpasniedz īsi un konkrēti. Vadītājam var nepatikt, ka šis darbinieks netiecas atskaitīties un prasīt atgriezenisko saiti. Toties, ja vadītājam nav laika nepārtraukti darbinieku kontrolēt un detalizēti izklāstīt visus darba uzdevumus, šāda tipa darbinieks ir labs risinājums, ja vien viņš ir pietiekami kompetents. Viņam var uzticēt darba grupas vadīšanu, ar šo uzdevumu viņš viegli tiks galā.

Augsta I (ietekmes) skala. Ņemot vērā, ka šim personības tipam ļoti patīk saskarsme, viņam var dot jebkurus uzdevumus, saistītus ar to. Viņš viegli izveidos jaunas attiecības un saglabās pozitīvas jau esošās. Šis cilvēks labprāt palīdzēs, dalīsies savā pieredzē, apmeklēs sabiedriskus pasākumus, būs spontāns un ģenerēs jaunas idejas. Pārmaiņu gadījumā viegli pielāgosies, līdz ar to nav jāsatraucas, ja ir nepieciešamība mainīt rīkojumus vai uzdevumus. Sakarā ar to, ka attiecības viņam ir pirmajā vietā, nevajadzētu viņam uzticēt risināt sarežģītus konfliktus, pasniegt sliktas ziņas, kuras var negatīvi ietekmēt viņa sociālo pieredzi. Bet, viņam var uzticēt pārliecināt kādu, motivēt un palīdzēt darba veikšanā. Šādam darbiniekam var būt problēmas ar laika plānošanu un precīzas darba struktūras uzturēšanu, līdz ar to šim aspektam ir jāpievērš pastiprināta uzmanība.

Augsta S (līdzsvarotības) skala. Šim darbiniekam vajadzīgs laiks, lai adaptētos jaunā vidē, līdz ar to viņš vislabāk jutīsies ar sakārtotiem, zināmiem pienākumiem. Pārmaiņu laikā noteikti nevajadzētu viņam uzticēt izstrādāt jaunus risinājumus vai ieviest tos, bet var iesaistīt viņu plānošanā. Viņam droši var likt darīt darbus, kuri nepatīk iepriekšējiem diviem darbinieku tipiem – darbi, kas prasa neatlaidību, līdzsvarotību, lielu pacietību. Šis darbinieks ir labs klausītājs, viņam patīk iedziļināties darba problēmās un risināt tās pamatīgi. Ieguvums ir šāda darbinieka tieksme saglabāt visur harmoniju un struktūru.

Augsta C (apzinības, analītiskuma skala). Šim darbiniekam var uzticēt pārbaužu veikšanu. Viņš ir analītisks, uz detaļām orientēts, ar lietišķu pieeju. Viņš pievērš uzmanību tam, kas pārējiem šķiet nenozīmīgas detaļas. Prot uzcītīgi plānot un sekot līdzī darba izpildei, uzdodot kompetentus pārbaudes jautājumus. Jāņem vērā, ka citi viņu var uztvert kā nejutīgu un pārāk kritisku. Viņa vājā puse ir emociju izrādīšana un pārlietu liela piesardzība, tāpēc nav vēlams viņam uzticēt darba uzdevumus, kas saistīti ar labu attiecību veidošanu un uzturēšanu. Viņa labākais darbs varētu būt kompleksas problēmas, kas pieprasa padziļinātu faktu izpēti. Viņš efektīvi strādā viens un ciena arī citu privātumu.

Piemērā redzams vadītāja Jāņa Bērziņa rezultāts. No šiem rezultātiem varam secināt, ka Jānis ir labs darbu pabeidzējs, kas labprāt strādātu komandā ar citu līderi nevis vadītu citus. Tai pat laikā Jāņa vadītājs varbūt ir ļoti apmierināts ar tādu padoto kā Jānis, jo viņš ir priekšzīmīgs darbinieks, nepadomājot par to cik viņš ir labs saviem padotajiem tieši kā vadītājs.

Piemērā redzams atskaites kopsavilkums:

Grafikā redzama viņa visās piecās skalās iegūto rezultātu relatīvā attiecība, savukārt viņa rezultāti apkopoti tālāk sniegtajos apgalvojumos. Lai šos rezultātus izprastu pilnīgāk, lūdzu, izlasiet informāciju šīs Vadības atskaites iepriekšējās lappusēs.



I skala mēra godkāri, tendenci kontrolēt un orientāciju uz rezultātiem.



II skala mēra sociālo ietekmi, pozitīvismu un ekspresivitāti.



III skala mēra pacietību, savaldību un spēju strādāt komandā.



IV skala mēra precizitāti, tendenci analizēt un orientāciju uz kvalitāti.



V skala mēra motivācijas līmeni un atvērtību pārmaiņām.

Šajā grafikā ir parādīts rezultāts, kādu Jānis Bērziņš ir ieguvis testā. Aplūkojot šo rezultātu, var paredzēt, kādu uzvedību, iespējams, varēs novērot viņa ikdienas darbā. Iegūtais rezultāts norāda uz to, ka:

- Viņam ir raksturīgi drīzāk pieņemt loģiskus argumentus nekā subjektīvus apgalvojumus.
- Viņš ne tikai rūpīgi un apzinīgi strādā, bet viņam arī ļoti rūp katrs uzdevums un tā izpildes kvalitāte.
- Viņš dod priekšroku sistemātiskai un visaptverošai pieejai.
- Kopumā viņam ir raksturīgi pabeigt visus uzdevumus līdz galam, neļaujot citām interesēm novērst viņa uzmanību no darba.
- Viņam ir raksturīgi pret citiem izturēties pacietīgi.
- Jānis prot atrast līdzsvaru starp savu personisko iekšējo enerģiju un ārējiem ierobežojumiem.
- Strādāt komandā viņš spēj efektīvi, taču labprāt darbojas kāda vadībā.
- Viņš bieži jūt nepieciešamību atrast līdzsvaru starp savām augstajām cerībām attiecībā uz citu sniegumu un draudzīgām attiecībām ar citiem.

Otra situācija, kura ir nozīmīga darba izpildē ir attiecības komandā. Nav svarīgi, vai tas ir ilglaicīgs darba kolektīvs vai uz vienu projektu izveidota darba grupa. Liekot kopā strādāt dažādiem cilvēkiem, ir jāprognozē, kā viņi ikdienā sastrādāsies. Katra darbinieka personība jāņem vērā ne tikai uzticot viņam dažādus darba uzdevumus un projekta vadīšanas posmus, bet arī ikdienas saskarsmē. Pēc visu dominējošo iezīmju apraksta var secināt, ka darba komandā katrs no četriem personības tipiem ir unikāls sava specifiskā darba veicējs un neatņemama komandas sastāvdaļa.

Piemēram, iedomāsimies, ka esam augstas klases basketbola komandas treneri, kuram ir iespējas komandā piesaistīt labākos spēlētājus no visas pasaules. Pirmais, ko darīsim, mēs skatīsimies kuri ir labākie pasaules spēlētāji pēc rezultativitātes, meistarības utt., bet ņemot redzamākas zvaigznes ar labākajiem rezultativitātes rādītājiem negarantē mums labākās komandas izveidi, jo visiem rezultatīviem spēlētājiem (uzbrucējiem) var izrādīties dominējošais un ietekmējošais tips, katrs no viņiem centīsies spēlēt diezgan individuāli, veidosies neveselīga savstarpēja konkurence, tādā veidā nerasniedzot ne savu labāko individuālo rezultātu, ne komandas rezultativitāti. Komandā noteikti ir jābūt labam saspēles vadītājam un aizsardzības spēlētājiem, tikai tajā gadījumā komandas kopējais sniegums būs augstāks par katra individuālā spēlētāja summētu rezultātu.

Runājot par sportu daudzi arī man piekritīs, taču ja sākam runāt par biznesu un komandu ar kuru kopā strādājam, tad parasti šķiet, ka tas nav gluži attiecināms uz manu darba komandu, manu uzņēmumu. Es pati no savas pieredzes varu teikt, ka labi to saprotu vadītājus. Kamēr es veiksmīgi varu paskatīties uz dažādiem cilvēkiem, dažādos uzņēmumos un ieteikt labākos risinājumus, tikmēr savā komandā tas šķiet neiespējami. Tas ir tāpēc, ka savā komandā mēs esam emocionāli iesaistīti un bieži vien uz saviem kolēģiem nevaram paskatīties no malas un daudz ko nepamanām. Taču situācija darbā ir tāda pati, kā sportā. Ja mēs vadītu uzņēmumu un mums būtu iespēja pieņemt darbā talantīgākos nozares darbiniekus, tad tas vien nenodrošina uzņēmuma rezultātu pieaugumu. Ļoti svarīgi ir kā šie cilvēki strādās uzņēmuma komandā, kā viņi tiks vadīti. Ja mums ir izcils vadītājs, kurš līdz šim sevi pierādījis kā labs autoritatīvā stila vadītājs, kurš orientēts uz rezultātu – tas ir izteikts dominējošais tips. Ja viņa pakļautībā tiek pieņemti talantīgi darbinieki, tad viņiem nebūs ne motivācijas, ne iespējas parādīt savu potenciālu, jo viņi parasti ir arī dominējošie vai ietekmējošie tipi, viņiem nepatiks, ja viņus kontrolēs, liks atskaitīties, jo viņi vispār uzskata, ka viņiem vadītājs nav nepieciešams. Ja šos aspektus neņem vērā saliekot kopā strādāt dažādus cilvēkus, tad bieži vien cerētie rezultāti netiek sasniegti.



Dominējošais tips ir svarīgs, lai uzņemtos vadību, lai virzītu, aktīvi rīkotos un strauji reaģētu uz pārmaiņām. Tā kā viņš pārāk bieži var uzņemties risku, viņa komandā noteikti ir jābūt cilvēkam ar augstu *analītiskuma skalu*, kurš pievērsīsies detaļu izstrādāšanai, plānu pilnveidošanai un risku izvērtēšanai. Tikko rodas konflikti un nesaskaņas, nolīdzināt visus „asos stūrus” labprāt uzņemsies darbinieks ar augstu *ietekmes skalu*. Atšķirībā no iepriekšējiem diviem, viņš visus uzklausa, visiem palīdzēs un atradīs veidu kā motivēt un uzlabot attiecības. Tie uzdevumi, kuru veikšanai pārējiem nav pacietības, var tikt uzticēti darbiniekam ar augstu *līdzsvarotības skalu*. Bet viņš nav riskētājs, tāpēc būtu labi, ja dominējošais tips neiesaistītu viņu savā straujā un mūžīgi mainīgajā darba ritmā. Veidojot komandu jāpievērš uzmanība, lai visi komandas biedri būtu informēti par otra darba stilu un saņemtu ieteikumus, kā sastrādāties kopā. Tādā veidā var panākt lielāku iecietību pret kolēģu tā saucamajiem „trūkumiem” un veiksmīgu sadarbību daļot darba pienākumus vai veicot kādu kopīgu uzdevumu.

Svarīgi ir panākt, lai visu darbinieku stiprās puses tiktu izmantotas un neļaut šīm unikālajām stiprajām pusēm kļūt par trūkumu vienkārši nepiemērota darba uzdevuma vai nezināšanas dēļ.