



Valsts kanceleja

Darbinieku snieguma vērtēšana - jaunākās tendences

Katri Vintiša,

Valsts pārvaldes politikas departamenta
Valsts pārvaldes cilvēkresursu nodaļas vadītāja



Valsts kanceleja

Jaunākās tendences DIV sistēmu jomā («Could do better? Assessing what works in performance management», CIPD, 2016)

- **Mērķu noteikšana** darbiniekiem tiek uzskatīta par «spēcīgu instrumentu», taču nepieciešama **amatam pielāgota pieeja** mērķu definēšanā
- **Atgriezeniskā saite** darba izpildes uzlabošanai ir **vissvarīgākais**, neatkarīgi no tā, kāds ir informācijas kanāls
- **Pārrunas - biežāk**, bet mazāk formālas
- Labākus snieguma rezultātus iegūst, ja **vērtējumu un mērķus nosaka vadītājs**, bet darbiniekam ir iespēja izteikt savu viedokli
- Atteikties no **vērtējuma kvotām** jeb *forced ranking*

Atalgojuma noteikšanai vai attīstībai?

Pieeju atšķirības

Ja mērķis ir **noteikt atalgojumu**

- **Precīzi, svērti vērtējumi** noteiktā skalā
- Skaidrs vērtējuma **aprēķinu algoritms**
- Vērtējumu **kalibrēšana**
- **Zemāka vērtēšanas objektivitāte**
- **Zemāka iedziļināšanas darba snieguma niansēs**, kas tieši neietekmē vērtējumu
- **Augstāka motivācija iesaistīties procesā**, lai saņemtu no tā izrietošos materiālos labumus

Ja mērķis ir **veicināt darbinieku attīstību**

- **Apraksta veida** (*narrative*) vērtējumi
- **Niansētāka, dziļāka** darba snieguma analīzes pieeja
- Sasaiste ar talantu vadības un **profesionālās izaugsmes programmām**
- **Augstāka vērtēšanas objektivitāte**
- **Mazāka ieinteresētība** iesaistīties procesā vadītājiem un darbiniekiem, kuriem izaugsme nav svarīgākais motivators
- **Augstas prasības vadītāju prasmēm** sniegt atgriezenisko saiti un vadīt darbinieku attīstību

Talantu/potenciāla vadības matrica (piemērs)

Izaugsmes potenciāls	Augsts	Enigma: Vai pareizajā amatā? Aktīvas attīstības darbības	Austoša zvaigzne: aktīva izaugsme	Zvaigzne: nākotnes līderis
	Vidējs	Dilemma: Jāmaina pieeja, lai nokļūtu nākamajā līmenī	Potenciāls atbilst sniegunam: Iesaistīt, motivēt, atalgot	Ietekmīgs spēlētājs: Izaicināt, atalgot, attīstīt un motivēt
	Zems	Potenciāls un sniegums neatbilst amatam: jāmeklē piemērotāka joma	Speciālists/ eksperts: Ir sasniedzis izaugsmes potenciālu. Iesaistīt, fokusēt, motivēt	Uzticams profesionālis, mentors: Noturēt, atalgot, iesaistīt citu attīstīšanā
		Zems	Vidējs	Augsts
		Darba sniegums		

**Talants =
darbinieks ar
augstu potenciālu**



Valsts kanceleja

Kā atraisīt darbinieka potenciālu?

5 atslēgas darba devējam

Esi atklāts

- Skaidro, kas ir šī organizācija, tās **vērtības un mērķi**
- Kādas ir tās **iekšējās procedūras**
- Darba devēja reputācija ir **motors, kas darbina produktivitāti**

Esi gādīgs

- Darbinieki vispirms ir **cilvēki**
- Darbinieki atšķiras – **viens risinājums neder visiem**
- Centies ieviest aktivitātes, kas **saved darbiniekus kopā**

Atalgo pēc nopelniem

- **Novērtē** darbinieku ieguldījumu
- **Prioretizē darba un privātās dzīves līdzsvaru**
- Stimulē **finansiālo labklājību**
- Veicini **veselīgu darbaspēku**

Esi sasaistē

- **Aptaujā** savus darbiniekus
- Nosaki «**laimes līmeni**»
- Veicini **dialogu**
- **Uzticies** darbiniekiem
- Aktivizē **digitālos kanālus**

Esi atbalstošs

- **Izplati zināšanas**
- **Stāsti labos stāstus**
- Popularizē **atbalstāmu rīcību**
- Piedāvā **izaicinājumus**
- **Apmāci vadītājus**



Valsts kanceleja

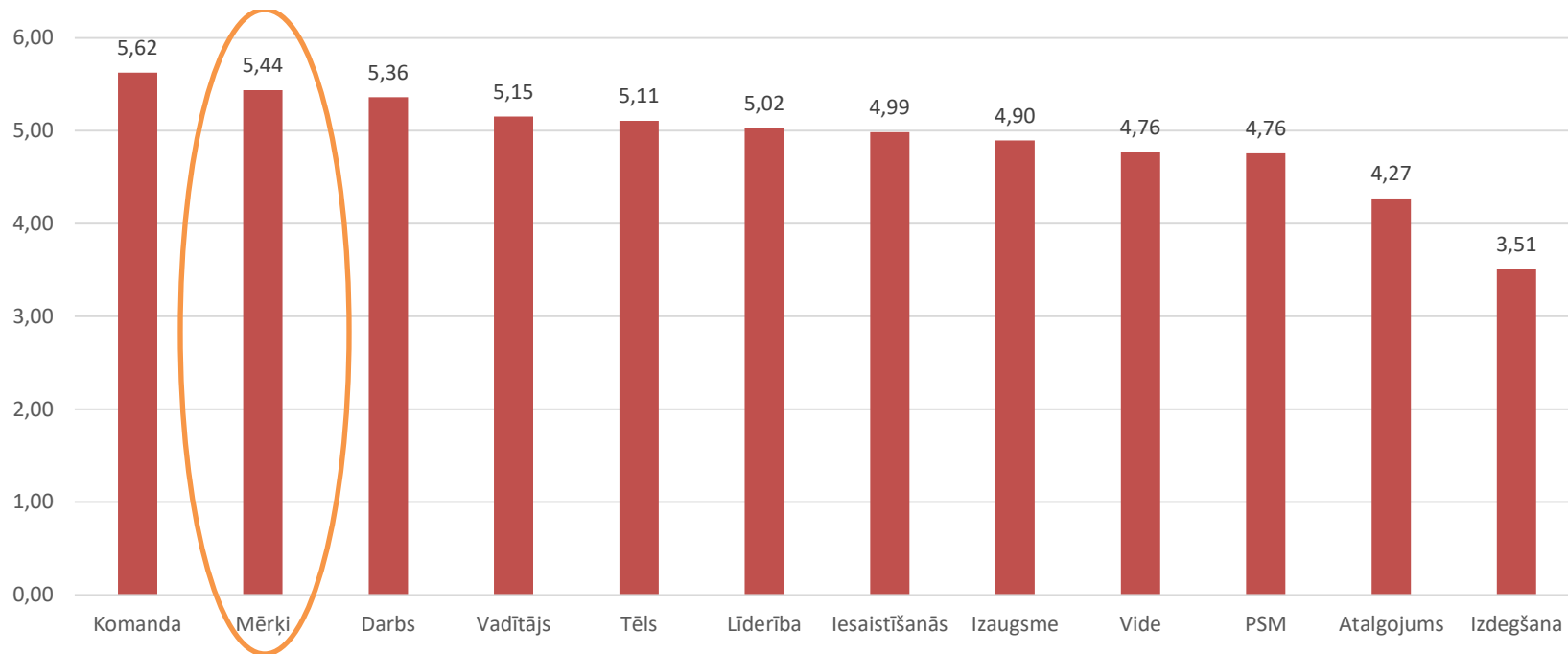
*Mērķi sniedz mums **enerģijas avotu**, kas
uzlādē mūsu dzīvi. Labākais veids, kā gūt
maksimālo atdevi no šīs enerģijas, ir
koncentrēt to. Tieši to mums dod mērķi:
koncentrē mūsu enerģiju.*

D.Veitlijs

Mērķu izvirzīšana

Valsts pārvaldē nodarbināto **iesaistīšanās** aptauja:

Vidējie rādītāji pa faktoriem



Struktūrvienības/ darbinieku mērķu definēšanas pamatprincipi

Izriet no augstāka līmeņa mērķiem/ rādītājiem

Virza **uz priekšu** indivīdu/komandu/struktūrvienību

Nodrošina **vēlamā stāvokļa** sasniegšanu (rezultātu)

Orientēts uz iznākumu – **rezultātu** (*ko jūs izdarīsiet un kas no tā mainīsies*), nevis ieguldījumu vai procesu (*ko jūs darīsiet*)

Atrodas darbinieka **ietekmes** un **atbildības** zonā

Tam ir **būtiska nozīme** un ietekme uz uzņēmuma un struktūrvienības mērķu sasniegšanu



Valsts kanceleja

NEVIS un iestādes rīcības (darba) plāns

- Jāatceras, ka NEVIS pirmkārt ir **individuālās darba izpildes vadīšanas rīks**
- Tas nozīmē, ka NEVIS primārais uzsvars ir uz **konkrētā darbinieka darba izpildi attīstošiem un diagnosticējošiem mērķiem**, nevis pilnīgu sakritību ar rīcības (darba) plānu
- Rīcības plānā var būt minēti regulāri vai pastāvīgi veicami pasākumi, NEVIS mērķu sadaļā **tādi nedrīkst būt**
- **Regulāri veicamie darbi NEVIS tiek vērtēti kritērijā “Amata pienākumu izpilde”**
- **Mērķu formā nav jābūt izteiktam visam darbinieka darba saturam**. Mērķu īpatsvaru kopējā darba apjomā nosacīti raksturo kritēriju īpatsvars

Kur rast idejas mērķiem?

Pamatojums mērķa definēšanai:

- **Stratēģisks uzstādījums**
- **Iesaistīto personu (*stakeholders*) vajadzības**
- **Augstāka līmeņa mērķis**
- **Neatrisināta, aktuāla (prioritāra) problēma**
- **Individuāla motivācija**

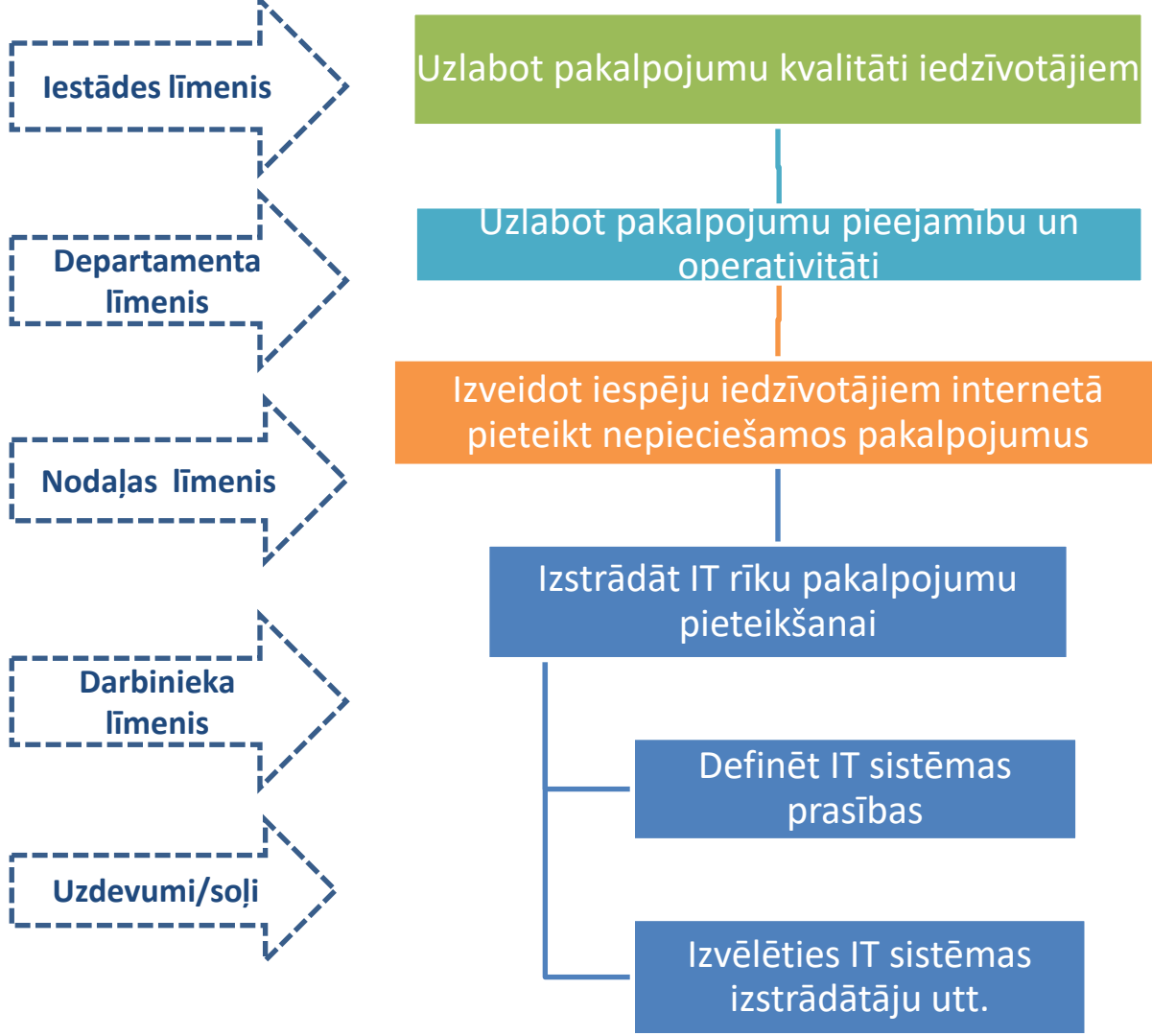
Saistība starp amata pienākumiem un mērķiem:

- **Amata apraksts raksturo amata funkcijas – kas jādara amata ietvaros vispār**
- **Ne no visiem pienākumiem attiecīgajā periodā izriet mērķis**
- **Mērķos jāietver vēlāmais sasniedzamais rezultāts pienākuma izpildei noteiktā periodā**

Mērķu definēšanas process

**Ieteicams organizēt plānošanas
sanāksmes struktūrvienībās,
pārrunājot**

- **stratēģiskos uzstādījumus** attiecīgajam periodam
- **struktūrvienību mērķus**
- **vajadzības, neatrisinātās problēmas**
- **dot ievirzi, pie kura jautājuma** strādās kurš darbinieks





Palīdz novērtēt, vai mērķis ir pareizi formulēts:

S → **specifisks** (konkrēts) un saprotams

M → **mērāms** kvantitatīvi un/vai kvalitatīvi

A → **atbilstošs** jūsu spējām, sasniedzams, vienlaikus - **ambiciozs**

R → uz **rezultātu** orientēti

T → ar atbilstošu laika **termiņu**

SMART princips



W → veicina gribasspēku,
rakstveida, vērtīgs

I → integrācija, iniciatīva,
iedvesma

S → spēks, sinerģija, izaicinājums

E → entuziasms, plašums,
enerģija

WISE princips

Ieteikumi mērķu definēšanai

01

Mērķus ieteicams sabalansēt (izlīdzināt) visa perioda garumā

02

Vienam darbiniekam ieteicams noteikt **ne vairāk kā 2 - 3, maksimāli 5-6 mērķus**

03

Katram mērķim ieteicams noteikt **Īpatsvaru/ prioritāti procentos**

04

Kopumā visi mērķi vienam darbiniekam veido 100%

Rezultātu rādītāji

Rādītāju piemēri	
Kvantitatīvi:	
skaits	Apmācīti 50 x struktūrvienību darbinieki
termiņš	Trīs mēnešu laikā noorganizēti 5 semināri
apjoms	Vismaz 70% studentu ir apmierināti ar saņemto pakalpojumu
atbilstība rādītājiem	Vismaz par 5 % vairāk, salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu
Kvalitatīvi jeb aprakstoši:	Neapmierinošā stāvoklī esošās ēkas pārbūve, tai skaitā atjaunojot iekšējo un ārējo apdari, ūdensapgādes, kanalizācijas, apkures un elektroapgādes sistēmas, veicot teritorijas labiekārtošanu un ārējā apgaismojuma uzlabošanu.

- Mērķis var būt izmērāms:
 - naudā (ieņēmumi, izdevumi, pieaugums, samazinājums)
 - termiņā (paveikt uzdevumu līdz noteiktam datumam)
 - regularitātē (1x mēnesī, etc)
 - pieauguma un samazinājuma procentos
- Radītāji jāizvēlas saprātīgi, jo ne vienmēr visu, ko var saskaitīt, ir vērts skaitīt
- Izdevīgi, ja funkciju un pienākumu radītāji ir norādīti struktūrvienības funkciju un amata aprakstos!



Valsts kanceleja

*Vērtējot sniegumu, svarīgāka ir
nākotne, nevis pagātne*

**Vadītāja uzdevums: identificēt darbinieka stiprās
pusēs un palīdzēt tās izmantot vairāk.**

**Stipro pušu attīstīšana par 5% rada nozīmīgāku
uzlabojumu, nekā vājo pušu attīstīšana par 40%**



Valsts kanceleja

Kritēriju īpatsvars kopējā vērtējumā

Nr.p.k.	Kritērijs	Kritērija nozīmība (svars) (%)						
		Politikas plānotāji	Politikas ieviesēji	Atbalsta funkciju veicēji	Fiziskā un kvalificētā darba veicēji	Zemākā līmeņa vadītāji	Vidējā līmeņa vadītāji	Augstākā līmeņa vadītāji
Rezultāta kritēriji – 60%								
1.	Mērķu sasniegšana un uzdevumu izpilde	40	30	10	0	40	40	50
2.	Amata pienākumu izpilde atbilstoši prasībām	20	30	50	60	20	20	10
Ieguldījuma kritēriji – 40%								
3.	Kompetenču attīstības līmenis	20	15	15	15	20	20	30
4.	Profesionālās kvalifikācijas atbilstība	20	25	25	25	20	20	10



Valsts kanceleja

Kā novērtēt mērķu sasniegšanu

1. Darbinieks atzīmē NEVIS mērķa izpildes statusu:

- Neiesākts (0 % izpilde)
- Iesākts (30% izpilde)
- Daļēji izpildīts (70% izpilde)
- Izpildīts (100% izpilde)
- Pārsniegts (vairāk kā 100%)

- Nav aktuāls
- Pārcelts uz nākamo periodu

2. Vadītājs novērtē katra mērķa rezultātu 5 līmeņu skalā:

- Teicami (pārsniedz prasības)
- Ļoti labi (daļēji pārsniedz prasības)
- Labi (atbilst prasībām)
- Jāpilnveido (daļēji atbilst prasībām)
- Neapmierinoši (neatbilst prasībām)

Vērtējums automātiski neizriet no mērķa izpildes statusa. Vadītājam jāsniedz skaidrojums savam vērtējumam.

Mērķu vērtēšanas piemērs

Mērķis	Svars	Plānotais rezultāts	Izpildes statuss	Faktiskais rezultāts	Vērtējums
Nodrošināt IT sistēmas X sekmīgu realizāciju	60%	Sistēmas darbība uzsākta reālajā vidē	Daļēji izpildīts	Sistēmas darbība uzsākta testa vidē	Labi, atbilst prasībām (3)
Izstrādāt un ieviest kārtību x procesa nodrošināšanai	30%	Izstrādāta un ieviesta kārtība	Izpildīts	Izstrādāta un ieviesta kārtība	Ļoti labi, daļēji pārsniedz prasības (4)
Samazināt administratīvās izmaksas	10%	Par 5% mazāk nekā iepriekšējā periodā	Neiesākts	Administratīvās izmaksas iepriekšējā perioda līmenī	Neapmierinoši, neatbilst prasībām (1)
Kopā: $3 \times 0,6 + 4 \times 0,3 + 1 \times 0,1 = 3,1$					LABI, atbilst prasībām 20

5 dažādi vērtējuma varianti

Sasniegtais rezultāts salīdzinājumā ar plānoto	Ieteicamais vērtējums
Plānotais rezultāts ir sasniegts. Papildus plānotajam, attiecīgā mērķa ietvaros panākts <u>būtiski augstāks/nozīmīgāks rezultāts, kas rada nozīmīgu labumu visas iestādes (valsts) līmenī</u> – būtiski veicina tās stratēģisko mērķu sasniegšanu.	Teicami, pārsniedz prasības
Plānotais rezultāts ir sasniegts. <u>Atsevišķos tā aspektos</u> ir izdarīts vairāk, nekā tika ieplānots.	Ļoti labi, daļēji pārsniedz prasības
Plānotais rezultāts ir sasniegts, sasniegtais rezultāti <u>kopumā atbilst plānotajam rezultātam</u> .	Labi, atbilst prasībām
Plānotais rezultāts ir daļēji sasniegts – <u>vismaz 50% apjomā no plānotā apjoma</u> .	Jāpilnveido, daļēji atbilst prasībām.
Plānotais rezultāts ir sasniegts <u>mazāk nekā 50% apjomā no plānotā apjoma</u> , tādējādi radot šķēršļus un <u>kavējot struktūrvienības un iestādes mērķu sasniegšanu</u> .	Neapmierinoši, neatbilst prasībām

Izņēmuma gadījumi

Sasniegtais rezultāts salīdzinājumā ar plānoto	Ieteikumi vadītājam	Ieteicamā rīcība
Mērķis nav sasniegts tāpēc, ka gada laikā ir mainījušās stratēģiskās prioritātes.	Mērķis pirms vērtēšanas ir jādzēš .	Mērķis nav jāvērtē.
Plānotais rezultāts nav sasniegts ārēju (no darbinieka neatkarīgu iemeslu dēļ)	Vadītājam jāizvērtē, kāds bija darbinieka ieguldījums, aktivitāte, iniciatīva un darbības iespējas situācijā, kad ārēji apstākļi traucēja sasniegt mērķi.	Ja vadītājs uzskata, ka darbinieks ir darījis pilnībā visu, kas ir bijis tā ietekmes sfērā, vērtējums ir „atbilst prasībām”. Atbilstoši darbinieka ieguldījumam vērtējums var būt arī zemāks vai augstāks.
Plānotais rezultāts ir neprecīzs, vispārīgi formulēts vai neizmērāms.	Mērķi jāprecizē plānošanas un īstenošanas procesā. Vadītājam jārūpējas, lai vērtēšanas brīdī vadītājam un darbiniekam būtu pilnīga skaidrība par to, kas bija jādara un kāds ir gaidītais rezultāts.	Šajā gadījumā vērtēšanas procesā jākoncentrējas uz <u>mērķa (nevis rezultāta) formulējumu</u> un jāizvērtē, vai tas, ko ir paveicis darbinieks konkrētajā jomā, atbilst stratēģijai un vadītāja uzstādījumiem. Atbilstoši jānosaka vērtējums.



Valsts kanceleja

Kā novērtēt amata pienākumu izpildi

- Darbinieks sniedz komentāru par **nozīmīgākajiem sasniegumiem** iepriekšējā periodā **regulāro darbu izpildē**
- Vadītājs novērtē kritēriju, balstoties uz darbinieka sniegtajiem **faktiem un saviem novērojumiem**
- Amata pienākumu izpilde jāvērtē, pamatojoties uz **prasībām pienākumu izpildei**, kuras ir definētas amata aprakstā u.c. avotos

Amata pienākumu vērtēšanas piemērs

Darbinieka komentārs	
Nozīmīgākie iepriekšējā periodā paveiktie darbi: 1. 2. 3.	Plānotais nākamajam gadam: 1. 2. 3.
Vadītāja komentārs	Vērtējums
Ikdienas uzdevumi tiek veikti savlaicīgi un bez kļūdām. Ārkārtas uzdevumu izpildē vērojama vilcināšanās, grūtības ar lēmumu pieņemšanu (situācija x). Gaidu vairāk priekšlikumu, kā risināt jautājumu par Y.	JĀPILNVEIDO, daļēji atbilst prasībām (2)



Valsts kanceleja

Papildu ieteikumi

- Ja veikti **papildu pienākumi**, tas darbiniekam jānorāda **komentāru laukā**, kā arī, iespējams, NEVIS veidlapas sadaļā „Nepieciešamās izmaiņas amata aprakstā”
- Darbiniekam jānorāda **visi svarīgākie fakti**, kas raksturo sasniegtos darba rezultātus, **izvairoties no vispārīgiem apgalvojumiem bez pamatojuma**
- Vadītājam jānorāda **papildu fakti**, kurus darbinieks nav minējis, bet kurus vadītājs uzskata par būtiskiem un kuri ietekmē šī kritērija vērtējumu. Arī vadītājam jānorāda **konkrēti fakti**, kas pamato vērtējumu, izvairoties no vispārīgiem apgalvojumiem, kā, „kopumā darba izpilde varēja būt labāka” utml.



Valsts kanceleja

Kā novērtēt kompetences

- Kompetences (angļu val.: *competency, competencies*) raksturo **vēlamo darbinieka rīcību darba situācijās**
- Katrai kompetencei ir sniegts **vēlamās rīcības skaidrojums 5 līmeņos**
- Kompetences vērtē, analizējot **darbinieka rīcības atbilstību amata kompetenču aprakstiem**

Kompetenču vērtēšana: Darbinieka komentāri par kompetencēm

- **Pirmajā vērtēšanas reizē** darbinieks norāda, kā viņa rīcībā izpaužas attiecīgās kompetences rādītāji:
 - *Redzot, ka kolēģim vajadzīga palīdzība, iesaistos un palīdzu, veicot daļu darba (situācija x)*
 - *Sapulcēs izsaku savu viedokli un sniedzu priekšlikumus, mudinu izteikties arī pārējos (piemēram, par jautājumu Y)*
- **Nākamajās vērtēšanas reizēs** darbinieks norāda, kādas **izmaiņas (attīstība)**, viņaprāt, notikušas iepriekšējā perioda laikā attiecīgās kompetences jomā, sniedzot rīcības piemērus
 - *Biežāk izrādu iniciatīvu un sniedzu priekšlikumus (piemēram, par ...)*
 - *Ātri atrisināju problēmu situācijā x*

Kompetenču vērtēšana: Vadītāja komentāri par kompetencēm

Vērtējot kompetences, vadītājs:

- norāda vismaz 1-2 darbinieka **stiprās puses** attiecīgās kompetences jomā, **īpaši akcentējot pozitīvu izaugsmi, ja tāda ir bijusi**
- norāda vismaz 1-2 jomas, kuras darbiniekam **nepieciešams pilnveidot** vai **demonstrēt vairāk/biežāk**
- sniedz savu vērtējumu, ņemot vērā darbinieka **raksturīgo (tipisko)** rīcību iepriekšējā periodā

Piemērs

SPĒJA PIENĒMT LĒMUMUS UN UZŅEMTIES ATBILDĪBU: vadītāja komentāri

Stiprās puses	Ieteikumi attīstībai
1. Atklāti izsaka savus uzskatus, rīkojas tiem atbilstoši un uzņemas atbildību par rezultātiem (piemēram, x gadījumā)	1. Aktīvāk iesaistīties pārmaiņās, vairāk izmantot savu spēju iedvesmot un motivēt cilvēkus
2. Rīkojas izšķirīgi, ja nepieciešams, lai panāktu lietu virzību uz priekšu (situācijā y)	2. Iesaistīt kolēģus un konsultēties
3. Spēj pieņemt lēmumus ātri, ja situācija to prasa (piemērs...)	
4. Nozīmīgs progress lēmumu argumentēšanā un izskaidrošanā darbiniekiem	

Komentāru piemēri

Kompetence	Neatbilstošs komentārs	Atbilstošs komentārs
Sadarbība	Vājas sadarbības prasmes	Neinformēja vadītāju par projekta gaitu, neskatoties uz vairākkārtīgiem atgādinājumiem
Komunikācija	Izcili raksta dokumentus	Pārstrādāja tehnisko ziņojumu, lai skaidri un saprotami pasniegtu informāciju auditorijai bez specifiskām tehniskajām zināšanām
Rūpes par kārtību, kvalitāti un precizitāti	Neprecīzs, bieži pieļauj kļūdas	Trīs gadījumos sniedza apmeklētājiem neprecīzu informāciju par procedūrām



Valsts kanceleja

Kā novērtēt profesionālo kvalifikāciju

- Darbinieks sniedz komentāru par savas profesionālās kvalifikācijas atbilstību **amata aprakstā** minētajām prasībām (tāpēc ir svarīga amata aprakstu kvalitāte)
- Vadītājs vērtē atsevišķi katru apakškritēriju:
 - izglītības līmeni
 - profesionālās pieredzes līmeni
 - profesionālo zināšanu un prasmju līmeni
 - vispārējo zināšanu un prasmju līmeni
- Kritēriju var nevērtēt katru gadu!

Profesionālās kvalifikācijas vērtēšanas piemērs

Apakškritērijs	Amata aprakstā	Darbiniekam	Vērtējums
Izglītība	Otrā līmeņa profesionālā juridiskā izglītība	Pirmā līmeņa profesionālā juridiskā izglītība	Jāpilnveido, daļēji atbilst prasībām
Profesionālā pieredze	Vismaz 3 gadi publiskajā sektorā	7 gadi publiskajā sektorā	Teicami, pārsniedz prasības
Profesionālās zināšanas un prasmes	Iekšējo un ārējo normatīvo aktu izstrāde	Patstāvīgi izstrādā iekšējo un ārējo normatīvo aktu projektus	Labi, atbilst prasībām
Vispārējās zināšanas un prasmes	Angļu valodas zināšanas, IT prasmes pieredzējuša lietotāja līmenī	Angļu valodas un vēl 2 svešvalodu zināšanas, IT kursi	Ļoti labi, daļēji pārsniedz prasības
Kopā: $(2 + 5 + 3 + 4) : 4 = 3,5$			LABI, atbilst prasībām



Valsts kanceleja

Kāds ir objektīvs vērtējums?

- Pamatots ar konkrētiem **faktiem un novērojumiem**
- Ir **saprotams** darbiniekam, kaut arī **var nesaskanēt ar darbinieka iekšējo izjūtu** par savu darba izpildi
- To var paskaidrot trešajām pusēm
- Identificē **izcilos un neapmierinošos** darba veicējus (ja tādi ir)
- Ņemot vērā esošo sasaiti starp atlīdzību un vērtējumu, **ir sarežģīti panākt objektivitāti novērtēšanā**. Svarīgi, lai vadītāju pieeja vērtēšanai visās struktūrvienībās būtu **līdzīga**



Valsts kanceleja

Objektivitātes pretrunas

- **80%** darbinieku uzskata, ka viņi pieder pie **20% organizācijas labāko darbinieku**
- **“Efektīvās piektdaļas teorija”** – Pareto likums: 20% darbinieku izdara 80% darba, pārējie 80% nodarbojas ar atlikušajiem 20% darba



Valsts kanceleja

Kā panākt objektivitāti

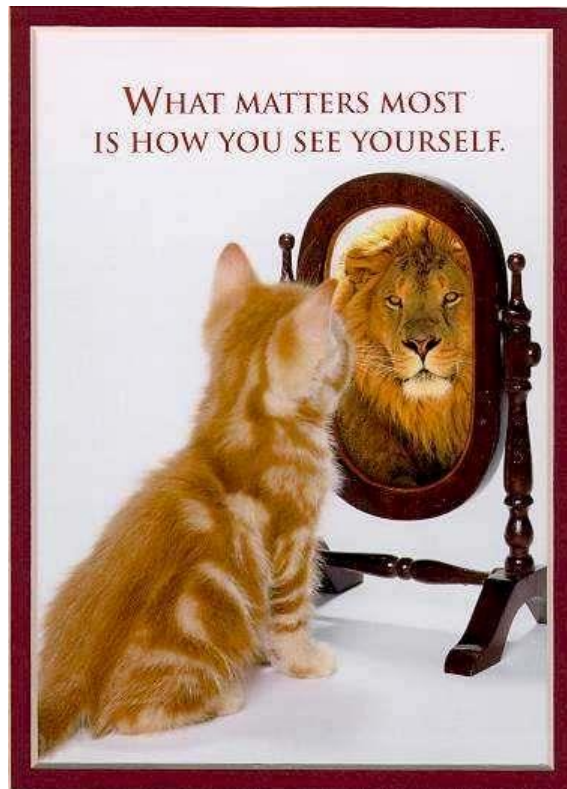
- Salīdzināt darbinieka sniegumu ar **optimālo** prasību līmeni (absolūtais vērtējums)
- Salīdzināt darbinieku sniegumu **savā starpā** (relatīvais vērtējums) – bet tikai domās!
- Ja trūkst informācijas, **sameklēt to** (jautāt darbiniekam vai citiem kolēģiem, izmantot 360 grādu vērtēšanas iespēju)
- Organizēt **vērtējumu kalibrēšanu**
- Atcerēties par **uztveres (vērtējuma) kļūdām** un nepieļaut tās



Valsts kanceleja

Uztveres (vērtējuma) kļūdas

- *Pievilcības efekts*
- *Piedēvējuma kļūda*
- *Centrālās tendences kļūda*
- *Pirmā iespaids efekts*
- *Oreola efekts*
- *Augsta potenciāla kļūda*
- *Pagātnes snieguma efekts*
- *Pēdējā notikuma efekts*
- *Atspoguļošanas kļūda*
- *Stereotipizācijas kļūda*





Valsts kanceleja

Pārrunu likumi



1. **Sagatavoties** pārrunām
2. Sekot **skaidrai sarunas struktūrai**
3. Radīt **pareizo atmosfēru**
4. Sniegt **kvalitatīvu atgriezenisko saiti**
5. Izmantot laiku **produktīvi**
6. Izteikt **atzinību**
7. Ļaut **darbiniekam runāt vairāk**
8. **Klausīties**
9. **Veicināt pašanalīzi**
10. Analizēt **sniegumu, nevis personību**
11. Stimulēt **objektīvu analīzi**
12. **Neizteikt negaidītu kritiku**



Valsts kanceleja

Pārrunu TABU



1. Analizēt **personības īpašība** – īpaši **negatīvās**
2. Runāt par jautājumiem, par kuriem Jums **nav konkrētu rīcības piemēru**
3. Koncentrēties tikai **uz tuvāko pagātni**
4. **Pārvērtēt** (novērtēt par augstu), lai "motivētu"
5. **Salīdzināt** darbinieku ar citiem darbiniekiem, nevis darba izpildes standartiem
6. Uzdot **vispārīgus jautājumus**
7. Atbildēt uz jautājumiem, uz kuriem Jūs patiesībā **nespējat atbildēt** – vai nevarat
8. **Dot solījumus**, kurus nespēsiet turēt
9. Ignorēt **iepriekšējo novērtējumu**



Valsts kanceleja

Prasmīga jautājumu uzdošana 1/3

- **Jautājumi, kas stimulē pašanalīzi un sevis novērtēšanu:**
 - Kā tu vērtē savu sniegumu?
 - Kas tev darbā padodas labi?
 - Ko tu uzskati par savām stiprajām pusēm?
 - Kas tev darbā patīk visvairāk/sliktāk?
 - Kā tev šķiet, kāpēc tas projekts tik labi izdevās?
 - Kā tu domā, kāpēc neizdevās sasniegt plānoto?
 - Vai kaut kā iespējams uzlabot/palīdzēt darba veikšanā?
 - Kā tu kopumā uztver savu darbu?
- **Atklātie jautājumi:**
 - Kā tu ar to tiki galā?
 - Pastāsti, lūdzu, piemēru.
 - Kas bija interesantākais (sarežģītākais, grūtākais utml.) tavā darbā šajā periodā?



Valsts kanceleja

Prasmīga jautājumu uzdošana 2/3

- **Uzvedības (gadījumu):**

- Apraksti situāciju, kad tev izdevās atrisināt problēmas, kas traucēja komandas darbam?
- Vai tu vari pastāstīt par situāciju, kad tev izdevās saglabāt mieru stresa situācijā?
- Vai vari aprakstīt gadījumu, kad tu pielāgoji savu darbību klienta vēlmēm?
- Kāda bija tava loma ...?
- Kas Tev palīdzēja atrisināt šo situāciju?

- **Turpinājuma**

- Kas notika tālāk?
- Kā tu rīkojies pēc tam?
- Vai tu vari pastāstīt vairāk...?

- **Apstiprināšanas**

- Tu teici ..., vai es pareizi sapratu?



Valsts kanceleja

Prasmīga jautājumu uzdošana 3/3

Motivācijas jautājumi:

- Kas tev ir svarīgi, lai tu būtu apmierināts ar darbu?
- Kādu tu gribētu savas karjeras attīstību?
- Kāda veida mērķi tevi motivē?
- Kāda veida uzdevumi tev patīk? Kādi – nepatīk?

NB! Mērķis – iegūt informāciju par

kritiskajām situācijām, ar kurām bijis jāsaskaras darbiniekam (pozitīvajām, negatīvajām)

darbinieka rīcību iepriekšējā periodā: ko darbinieks reāli darīja konkrētajās situācijās

Noderīgi jautājumi atgriezeniskās saites sarunai 1/3

Sarunas pamats

- Kas ir vissvarīgākā lieta, ko Tu vēlētos pārrunāt šodien?
- Kas ir Tavi lielākie sasniegumi kopš mūsu iepriekšējās tikšanās reizes?
- Kas ir svarīgākās lietas, uz kurām Tu koncentrēties līdz mūsu nākamajai sarunai?
- Ar kādiem šķēršļiem Tu saskaries?
- Ko es varu darīt labāk vai savādāk kā Tavs vadītājs, lai Tevi atbalstītu?

Attiecību veidošanas jautājumi

- Kā Tev klājas?
- Ko Tu pēdējā laikā dari savai atpūtai un izklaidei?
- Kā klājas Tavai ģimenei?
- Kādi ir Tavi atvaļinājuma plāni?

Noderīgi jautājumi atgriezeniskās saites sarunai 2/3

Pieredze darbā

- Kādas ir Tavas sajūtas par darbu?
- Kas Tavā darbā Tev rada vislielāko gandarījumu?
- Kas darbā ir kaitinošs (traucējošs)?
- Ja Tu varētu izmainīt vienu lietu darbā, kas tā būtu?

Komunikācija

- Kā Tu novērtētu komunikāciju mūsu komandā?
- Kā es varētu uzlabot komunikāciju mūsu starpā?
- Kāda veida komunikācijas vai informācijas Tev gribētos/ būtu nepieciešams vairāk?

Noderīgi jautājumi atgriezeniskās saites sarunai 3/3

Mācīšanās un izaugsme

- Ko Tu esi jaunu iemācījies kopš mūsu iepriekšējās tikšanās reizes?
- Kādas iespējas apgūt kaut ko jaunu Tev ir bijušas pēdējā laikā?
- Ko Tu vēlētos mācīties nākotnē?
- Kāda veida praktisko apmācību pieredze Tev būtu visnoderīgākā pašlaik?

Karjeras attīstība

- Ko Tu saskati kā savu nākamo karjeras soli nākotnē?
- Kādus mērķus Tu esi izvirzījis savai karjerai?
- Vai esi apmierināts ar savu karjeras virzību?
- Kādi ir Tavi lielie jautājumi par karjeras iespējām nākotnē?



Valsts kanceleja

Kā klausīties «aktīvi»?

- Apspiest vēlmi koncentrēties tikai **uz savu interesi**
- Būt **pacietīgam, nepārtraukt**
- **Nenovirzīties** uz citu tēmu
- Ne tikai **dzirdēt**, bet arī **saprast**
- **Izrādīt**, ka dzirdat
- **Pārfrāzēt** un saņemt apstiprinājumu
- **Izvairīties sniegt padomu**, lūgt cilvēku sniegt savu redzējumu par risinājumu
- Regulāri veidot **kopsavilkumus**

Ieteikumi atgriezeniskās saites sniegšanai

1. Sniedziet to:	Piemērotā laikā un vietā Klātienē (personīgi) Bez citu personu klātbūtnes (viens pret vienu)
2. Vienojieties par faktiem:	Padomājiet par pierādījumiem Pārbaudiet un noskaidrojiet faktus
3. Jautāji un klausieties:	Izmantojiet atvērtos jautājumus, lai noskaidrotu vairāk Lietojiet slēgtos jautājumus, lai fokusētos uz specifiskiem faktiem Aktīvi klausieties un ņemiet vērā neverbālo valodu
4. Kritizējiet rīcību:	Koncentrējieties uz to, kas ir ticis izdarīts Domājiet par rīcību, nevis personību
5. Izskaidrojiet, kādēļ tas ir svarīgi:	Tas palīdz indivīdam izprast savas rīcības nozīmi, izprast to kontekstā Visdrīzāk, viņš/viņa tā vairs nerīkosies nākotnē
6. Vienojieties par tālākajiem soļiem:	Indivīdam ir jābūt "īpašniekam" gan problēmai, gan tās atrisinājumam Esiet radošs – var būt vairāki problēmas risinājumi
7. Esiet pozitīvs:	Koncentrējieties uz nākotni un iedrošiniat veikt uzlabojumus Piedāvājiat palīdzību un atbalstu, ja nepieciešams



Valsts kanceleja

Atzinības izteikšana 1/2

- **Kādēļ ir svarīgi izteikt atzinību?**
 - Tā iedrošina cilvēkus – katram ir nepieciešama atzinība
 - Tā rada mums lepnumu par mūsu darbu
 - Tā balstās cilvēku stiprajās pusēs
 - Tā rada entuziasmu un apņemšanos darboties vēl labāk
 - Tā stiprina lojalitāti
 - Tā neliek cilvēkiem justies, ka viņu padarītais tiek uztverts kā pats par sevi saprotams
 - Tā mūs motivē censties vēl vairāk
 - Tā uzlabo mūsu savstarpējās attiecības



Valsts kanceleja

Atzinības izteikšana 2/2

- Pasakiet to īsi un skaidri
- Izmantojiet «es» formu – uzņemieties atbildību par to, ko sakāt
- Esiet konkrēti un neizplūstiet liekvārdībā
- Uzturiet acu kontaktu
- Neizmantojiet to kā ievadu kritikai



Valsts kanceleja

Atzinības uzklausišana

- Nevajag to atvairīt
- Nevajag sevi noniecināt
- Nevajag uzskatīt, ka jums ir jāatbild ar to pašu
- Piekrīti vai pieņemiet atzinību
- Jūsu atbildei jābūt īsai



Valsts kanceleja

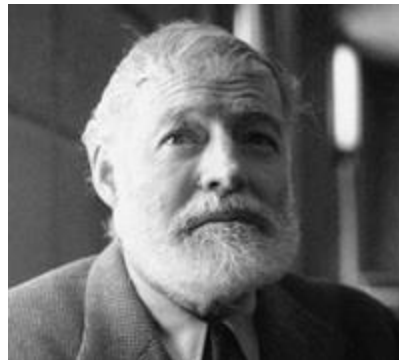
General Electric pētījums liecina:

- Kritikai ir **negatīva ietekme** uz mērķu sasniegšanu, jo aizsardzības reakcija, ko izraisa kritiskums darba izpildes novērtēšanā, pasliktina darba izpildi
- Uzslavai ir **neliela ietekme** uz mērķu sasniegšanu
- Darba izpilde uzlabojas visvairāk, kad tiek noteikti **konkrēti, skaidri mērķi**
- **Abpusēja** (vadītājs - darbinieks) mērķu noteikšana **uzlabo darba izpildi**

Grote 2002



Valsts kanceleja



“The best way to find out if you can trust somebody is to trust them.”

Ernest Hemingway

«Labākais veids, kā uzzināt, vai vari kādam uzticēties, ir uzticēties.»

Ernests Hemingvejs