



ASTRAL

executive search

DARBA SNIEGUMA  
NOVĒRTĒŠANAS PĀRRUNAS  
AR DARBINIEKIEM –

LIEKA LAIKA TĒRĒŠANA VAI  
VAJADZĪBA UN MOTIVĀCIJA?





**ILZE SILA**  
Vecākā konsultante

Ikkatrs vadītājs zina, ka ik pa laikam kārtīgi aprunāties ar darbiniekiem vajag! Un ikgadējās, ceturkšņa vai pusgada pārrunas tam ir kā radītas. Tomēr atkal jau pienākot tam laikam, personāla nodaļas darbinieki atkārto un atkārto – vai jau aprunājies? Vai aizpildīji anketu? Saliki novērtējumus? Ikdienas steiga aprij laiku procesos un krīžu risināšanā, bet cilvēkiem tā paliek pavisam maz. Protams, kā ar visu, ir labie piemēri un ne tik labie.

Ar patiesu prieku klausījos savas studentes stāstā, kā viņas organizācijā darbinieki gaida darba snieguma novērtēšanas pārrunas – tās tiek rūpīgi saplānotas, tām tiek atvēlēts pietiekams laiks un rezultātā darbinieks saņem gaidīto sava darba novērtējumu, ieteikumus izaugsmei un kopīgus, abām pusēm izdevīgus plānus nākotnei.

Tajā pašā kursā, cits students, kurš pats jau ir vadītājs, ikgadējās pārrunas nosauca par pilnīgi nevajadzīgu pasākumu. Mēs taču katru dienu runājam?! Es taču saku, kad ir labi un kad ir slikti. Ko tur vēl sēdēt un spriedelēt?! Vēl kāds cits students darbinieka statusā – kāda jēga? Parunājām, izteicu savas domas, izrunājām, kā strādāsim uz priekšu, bet viss tur tā arī palika – pārrunu telpā.

Un es esmu bijusi šādās un vēl daudzās citās situācijās. Esmu bijusi abās pusēs, kā darbinieks, kurš gaida objektīvu novērtējumu savam ieguldījumam un sarunu par manu izaugsmi un vietu uzņēmumā. Esmu arī vadītāja lomā vadījusi ikgadējās pārrunas. Jā, un vēl trešā loma – HR vadītāja, kura baksta, lai parunā un kura saka paldies, ka parunāji.

Ja pavisam godīgi, pati neesmu no tiem vadītājiem, kas ļoti fano par ikgadējām pārrunām. Man labāk patīk kaut kādā brīdī, neformāli, bez anketām, pierakstiem un atskaitēm aprunāties ar cilvēku par to, kas sasāpējis, kas patīk vai nepatīk darba vidē un, ja darbinieks vēlas, tad arī par personīgo dzīvi. Un jā, tas notiek tad, kad ir sakrājušās emocijas – labas vai sliktas, bet emocijas. Tieši tad, kad “sprāgst pa vīlēm” prieks vai dusmas. Un to nevar atlikt. Tikai tik daudz, kamēr noskaita līdz 10 un izguļas. Tad uzreiz nākamajā rītā runājam. Tomēr šādas sarunas nevar aizstāt iepilnānotu, sagatavotu sarunu par darba sniegumu, tā vērtējumu un nākotnes mērķiem.

**Manuprāt, nav pareizā mēneša, biežuma, vietas, ilguma vai jebkādu citu šo sarunu ietekmējošu faktoru. Ir vajadzība runāt un jārūnā ir! Par to gan šaubu nav.**



Kādi ir mani trīs iemesli, kāpēc darba snieguma novērtēšanas pārrunas ar darbinieku ir tik svarīgas?

**Pirmkārt**, šādas pārrunas uzlabo darbinieka pašapziņu un pārliecību, un līdz ar to arī motivāciju.

Paskatieties no darbinieku viedokļa – *man atvēl laiku un mani vēlas uz klausīt!* Tātad es esmu svarīgs. Vadītājam, savukārt, ir vajadzīgs pārliecināts un motivēts darbinieks. Pilnīgi visiem ir nepieciešama atgriezeniskā saite, lai augtu un attīstītos un uzlabotu savu sniegumu. Padomājiet, cik stundas esam pavadījuši domājot, vai tā bija labi, vai tas, ko stāstīju bija saprotams un pielietojams? Vai manam darbam ir nozīme kopējā uzņēmuma darbībā un izaugsmē? Protams, ideālā variantā, atgriezeniskā saite tiek sniegta regulāri, tomēr garākai sarunai, bez ikdienas steigas ir cits mērķis. Tas nav tūlītējs paldies vai gluži pretēji, skaudra kritika. Tā ir pamatota, uz faktiem balstīta, vēlams dokumentētā un plānota saruna, lai izvērtētu darbinieka darba rezultātus konkrētā laika periodā. Saliekam plusiņus un mīnusiņus un pārliecināmies, vai abām pusēm ir skaidri darba uzdevumi, to mērķis un sagaidāmie rezultāti. Darbiniekam ir svarīgi just piederību, viņa/s lomas svarīgumu kopējā uzņēmuma darbā, kā arī iegūt objektīvu sava darba vērtējumu. *Pārrunu laikā vadītājam un darbiniekam ir iespēja kopīgi identificēt apmācību vajadzības un iespējas tās īstenot.*

**Otrkārt**, šādas pārrunas ir veids kā mācīties. Mācīties abām pusēm – darbiniekam un vadītājam.

Neticu, ka steigā pie kafijas automāta vai citā īsā pauzē, ir iespējams veikt pilnvērtīgu pārrunu procesu, taču tā ir iespēja uzzināt darba ikdienas “ķēķi”. Šī būtu īstā reize, kad paineresēties par ikdienas “jaunumiem” uzņēmumā, darbinieku sarunu tēmām, katra darbinieka vēlmēm pēc pārmaiņām darbā vai personīgajā dzīvē. *Ši ir tā reize, kad vadītājs, manuprāt, var izmantot iespēju un prasīt padomu darbiniekiem vai arī uzzināt viņu viedokli par procesiem uzņēmumā.* Tajā ikdienas ķēķī, iespējams, ir labāk redzams, kā vienu vai otru uzdevumu paveikt efektīvāk. Mācīšanās mūsdienas ir neatņemama dzīves sastāvdaļa un iespēju to darīt īpaši novērtē jaunākā darbinieku paaudze. Talantu medībās un noturēšanā viens no svarīgiem motivātoriem ir iespēja mācīties. Un varbūt tieši Annai, lai efektīvāk veiktu tiešos pienākumus ir nepieciešams apgūt fotografēšanas pamatus. Nē, viņas darbam nav nekāda saistība ar fotografēšanu. Bet viņai tas patīk, ļoti, ļoti patīk. Un tieši tavs, vadītāja atbalsts (kaut vai morāls) ārpus darba nodarbei viņu motivēs strādāt vēl efektīvāk, vēl vairāk, jo Tu, vadītāj, ieklausījies viņā un atbalstīji viņu. Uzstādot mērķus nākamajam laika periodam, mācīšanos liekam pirmajā vietā. Profesionālajā laukā pārmaiņas notiek nemitīgi. Ir jāseko līdzi jaunākajām tendencēm, jāapgūst jaunas zināšanas, rīkus un tehnoloģijas. Neizmirstam par “soft skills”. Empātija, kritiskā domāšana, radošums, apvienojumā ar efektīvu komunikāciju, ir būtiskās šodienas un arī nākotnes darba vides prasmes.





**Treškārt, pateikt paldies nekad nav par biežu un novērtēt sasniegumus ir būtiski abām pusēm.** Lai cik tas nebūtu bēdīgi, ikdienā pozitīvais aizmirstas un arī konstruktīvai kritikai ikdienā laika nepietiek. Ir jāsāk ar tām lietām, kuras būtu jākorģē. Tā, piemēram, var būt uzvedība, tās modelis, kādu uzņēmumā / nodaļā nevēlies turpināt vai atkārtot. Pārrunā, izstāsti, kāpēc tas nav pieļaujams un ko Tu no darbinieka sagaidi nākotnē. Jā, ir nedaudz kā bērnodārzā, tomēr katrs cilvēks ir atšķirīgs un katru informāciju mēs uztveram savādāk. Jāatzīstas vien ir, ka kaut kur dziļi zemapziņā mēs darba vietā jūtamies, kā bērni saviem vecākiem-vadītājiem. Mēs sagaidām jēdzīgus uzdevumus un sasniedzamus mērķus un vēlamies, lai mūs novērtē, pamāca un paslavē. Negribam, ka mūs kritizē, pat ja esam to pelnījuši. Bet pretim mums vajag to konfekti-burkānu. **Sasniegumi ir jāatzīst, jānovērtē un jāapbalvo.**

## Cik bieži un kad jānotiek pārrunām ar darbiniekiem?

Jārunā ir, jo biežāk, jo labāk. Atgriezeniskā saite jāsniedz pēc iespējas ātrāk un par konkrētu uzdevumu vai uzvedības modeli. **Tomēr darba snieguma pārrunām, kam seko vērtējums, sasniegumu analīze un jaunu mērķu izvirzīšana, ir jāatvēr ilgāks laiks.** Turklāt šādām pārrunām abām pusēm ir nopietni jā sagatavojas. Nedomāju, ka to jādara biežāk kā divas reizes gadā, tomēr tas ir atkarīgs no nozares, uzdevumiem, vadītājiem un darbiniekiem. Visizplatītākais laika atskaites periods šādām pārrunām ir viens gads un visbiežāk tas notiek janvārī. Gada beigās, ar visiem to pavadošajiem stresiem, nav tas labākais laiks nopietnu pārrunu veikšanai. Janvāris nāk ar jaunu apņemšanos, mērķiem un gluži organiski ir piemērots brīdis šādām pārrunām. Bet nebūs par vēlu arī februārī vai aprīlī. Vadības komandā kopā ar personāla cilvēkiem izlemiet kad to vislabāk darīt tieši jūsu organizācijā.

## Kurš vada pārrunas?

**Te nav izvēles! Tās ir jāvada darbinieka tiešajam vadītājam.** To nevar darīt personāla vadītājs (lai gan bieži tā notiek). Un ne jau tāpēc, ka viņš vai viņa to izdarīs slikti. Droši vien tieši personāla nodaļas darbinieki tie, kas vislabāk zina, kā to darīt, tomēr tiešie vadītāji ir tie, kuri redz savu darbinieku ikdienā, var novērtēt sniegumu, sniegt konstruktīvu kritiku un pozitīvi novērtēt sasniegumus! Vadītāji zina, kādas kompetences ir nepieciešamas darba pienākumu veikšanai un izvērtēt, vai tās ir jāuzlabo konkrētajam darbiniekam. **Tiešais vadītājs ir tas cilvēks, no kura darbinieks sagaida sava darba objektīvu novērtējumu un tas cilvēks, kurš to arī vislabāk un korektāk var sniegt, jo ikdienā redz un pārrauga konkrētā darbinieka veikumu.**

## Kā pārrunas nepārvērst ikgadējā ķeksītī kalendārā?

**Vadītāja darba prioritāte ir cilvēki.** Bieži vien ikdienā vadītāji domā, ka viss, kas cilvēkam ir vajadzīgs ir ērta darba vieta un alga 12. datumā. Tomēr, manuprāt, cilvēks nāk uz darbu arī pēc izaugsmes, uzticēšanās un atzinības. Esam darbā pieņēmuši darbiniekus, kuru atlasē paši esam piedalījušies. Tādēļ ir jāstrādā ar tiem, kādi mums ir. Ne vienmēr viss ir perfekti un nevaram gaidīt apelsīnu sulu no āboliem. Tāpat nevaram gaidīt jaunus, labākus rezultātus, ja atkārtotajam tos pašus, vecos uzvedības modeļus. **Ja vadībai un vadītājiem ir skaidri nākotnes mērķi un uzdevumi, saprotamas nepieciešamās kvalitātes**



un kvalifikācijas darba izpildei, zināmi savu darbinieku stiķi un niķi, prasiet rīkus HR nodaļai un uz priekšu!



Lūdz darbinieku nedēļu iepriekš iesniegt aizpildītu pašvērtējumu anketu (var nebūt anketa ☺ - lūdz darbinieku apdomāties par sasniegumiem un kļūdām)



Rezervē savā kalendārā vismaz vienu stundu netraucētai sarunai



Sagatavo sarunas plānu: apskati paveikto, novērtē un uzslavē par pozitīvo (no sirds, nevis tāpēc kā tā vajag!); ko uzlabot, ko mainīt un kāpēc; mērķi (individuāli un visas organizācijas) nākamajam gadam, utjpr;



Vadi sarunu. Klausies un sadzirdi! Kopā izskatiet darbinieka pašvērtējumu! Ļauj izteikties darbiniekam! Uzklauti viedokli. Izsaki savu viedokli, pamato to ar faktiem, piemēriem, situācijām. Lūdz sava darba novērtējumu (bet bez “melnā” bločiņā”. Tas ir darbs un arī Tev jāzina savas kļūdas un labās īpašības!)



Vienojieties par nākošo gadu – kas jāuzlabo un jāmainās, kādās varētu būt izaugsmes iespējas, ko turpināt tāpat un vēl labāk! Vēlams to dokumentēt – kā un kur, jūsu personāla cilvēki noteikti atradīs piemērotāko formātu tieši jūsu organizācijā.

---

Kā tad - perfektā pasaulē ☺ Varam, varam tā izdarīt! Pirmo reizi būs tā grūtāk bet, katru gadu to darot, kļūs ar vien vieglāk un kā vadītāji apgūsīm jaunas iemaņas. Jā, tas var prasīt ne mazas pārmaiņas mūsos pašos.

Ja neesi pārliecināts, ka spēj runāt ar darbiniekiem atklāti un patiesi, ir jāpatrenējas. Iespējas visdažādākā formāta kursiem ir bezgalīgas, tik jāatrod savējais, kam notici!

Ne mazāk nozīmīgi augstāk minētajam – **atrod sev tīkamāko vietu un veidu, kur un kā runāt.** Tam nav jābūt Tavam kabinetam vai apspriežu zālei, bet var arī būt. Tas var notikt arī ārpus biroja. Pirms sarunas neuzvelcies par kādu sīkumu ikdienā, ja tomēr tā gadās, tad labāk atliec sarunu. Sarunas laikā esi vadītājs, bet mēģini ielīst darbinieka korpēs un saglabā formālu, bet draudzīgu sarunas toni, neļaujies emocionāliem izteikumiem.

**NB!** Par to, ko esat vienojušies, jāizpilda. Darbinieka rūpe jāatceras un jādara viss, lai tā mazinātos. Ieteikumi ir jāņem verā un jāizrunā kādā no kopīgām sapulcēm. Ja arī nav iespējas tos ieviest vai kaut ko mainīt, darbiniekam tas ir jāzina! Beigu galā, kad visas sarunas ir novadītas, apkopo būtiskāko un sniedz atgreizenisko saitē visiem saviem darbiniekiem kādā no sapulcēm, vēlreiz apkopjot galvenos sasniegumus, uzslavē labākos, izskaidro nodaļas vai organizācijas nākotnes mērķus visiem vēlreiz kopā.



ASTRAL

executive search

Elastība it visā – atslēgas vārds veiksmei,  
labām attiecībām, kvalitatīvam darbam  
šodien.

Pārrunas ir svarīgas, bet tās nevajag ielikt  
kaut kādā rāmītī, kas, iespējams, Tev vai  
darbiniekam ir neērts, formāls vai vispār  
nepieņemams. Esi elastīgs, runā, klausies  
un sadzirdi!