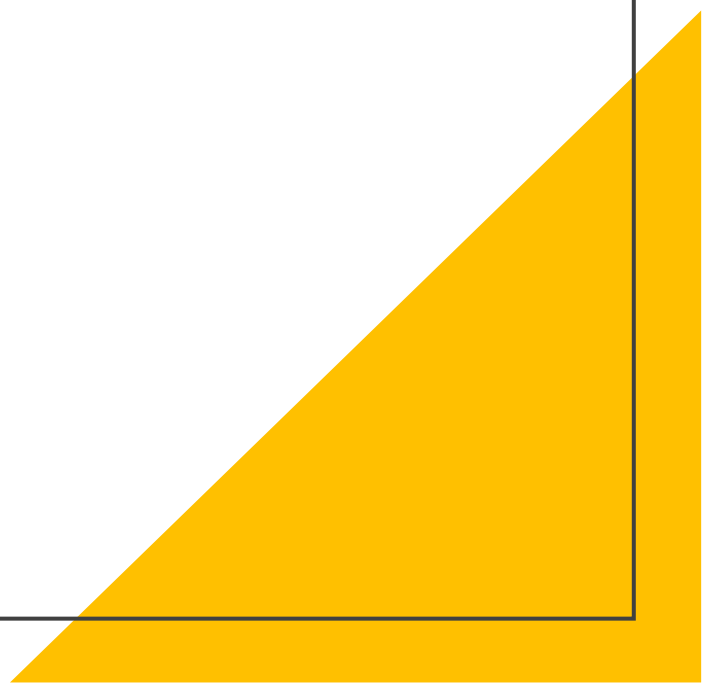


Darbinieku mērķu izvirzīšana un izvērtēšanas sarunu vadīšana

Eva Selga, Latvijas personāla vadīšanas asociācijas
Valdes priekšsēdētāja

16.09.2021.



Uzņēmumi viens no otra atšķiras ar galveno mērķi un veidu, kā mērķis tiek realizēts.

- Uzņēmuma **mērķis** ir tā pastāvēšanas galvenais cēlonis (piemēram, veselības aprūpes uzlabošana reģionā)
- **Vīzija** - uzņēmuma centieni ilgstošā laika periodā veidot attiecības ar pasauli (piem., kļūt par pasaulē pirmo «zaļo» farmaceitisko kompāniju)
- **Misija** - uzdevums vai to kopums, kas ļauj realizēt izvēlēto vīziju.
- Organizācijas **vērtības** izriet no vīzijas, misijas un mērķiem.

Vīzija,
misija,
mērķi,
vērtības

- Cieņa pret cilvēku un dzīvību
- Solidaritāte
- Taisnīgums
- Brīvība
- Atbildība
- Centība
- Līdzcietība un rūpes
- Godīgums

Eiropas komisijas definētās vērtības



Vērtības

Vērtības pēc Š.Švarca:

- ✓ Vērtības ir uzskati, kam piemīt ietekme uz indivīdu.
- ✓ Vērtības attiecas uz vēlamajiem mērķiem.
- ✓ Vērtības kalpo kā standarti vai kritēriji.
- ✓ Vērtības savā starpā ir sakārtotas prioritāti.
- ✓ Vērtību mijiedarbība veido indivīda rīcību.
- (Schwartz, 1992, 2006, kā minēts Schwartz, 2012).

- Vērtības ir tas, ko cilvēks uzskata par svarīgu, tie ir katra kvalitatīvas dzīves iekšējie kritēriji.
- Personīgās prāta un apziņas konstrukcijas, kas sašķiro apkārtējos notikumus svarīgos, nesvarīgos, derīgos, nederīgos, vajadzīgos, nevajadzīgos, pareizos, nepareizos.
- Vērtības apvieno cilvēkus grupās, dod virzienu dzīvē.
- Vērtības ir tas, ko atbildam uz jautājumu «**Kāpēc man to vajag?**»

Personīgās vērtības

Individuālo mērķu izvirzīšana, saskaņā ar vadītāja mērķiem un uzņēmuma stratēģiju

Uzņēmumu
mērķi un
individuālie
darbinieka
mērķi

Vispārīgi noteikumi pašmotivācijai

1. Sākt ar vienkāršo un sadalīt pa posmiem
2. Kompānija, kurā ir motivētiem un uz sasniegumiem orientētiem cilvēkiem
3. Lasīt (klausīties) par veiksmes stāstiem
4. Domāt pozitīvi
5. Mazāk prātot, vairāk darbīboties
6. Sevis izpratne
7. Sekot progresam (ieviest inovācijas savā dzīvē)

**Mērķu
nospraušana
un
pašmotivācija**

1. Nospraust mērķus. Pierakstiet tos, kopā ar sapņiem
2. Iztēloties
3. Sajust, ka mērķi sasniedzāt (izmantot zemapziņu)
4. Pastāstīt citiem
5. Plānošana
6. Integrēšana ikdienas darbībās

Mērķu nospraušana un pašmotivācija

1. Mani mērķi, sapņi ir (bez ierobežojumiem, precīzi definēt):

2. Ar kādu mērķi ir vēlme pastrādāt?

Mērķu nospraušana

1. Vai ticat, ka spēsiet sasniegt?
2. Vai sasniegšana dos to, ko vēlējāties?
3. Vai Jūsu nospraustais mērķis ir tā vērts?
4. Kas mani attur, kur ir pretestība?
5. Kā tie atbilst manām vērtībām?
6. Kāda pieredze palīdzēs šī mērķa sasniegšanā?

Mērķu nospraušana

Rezultātu sasniegšanas līmeņi

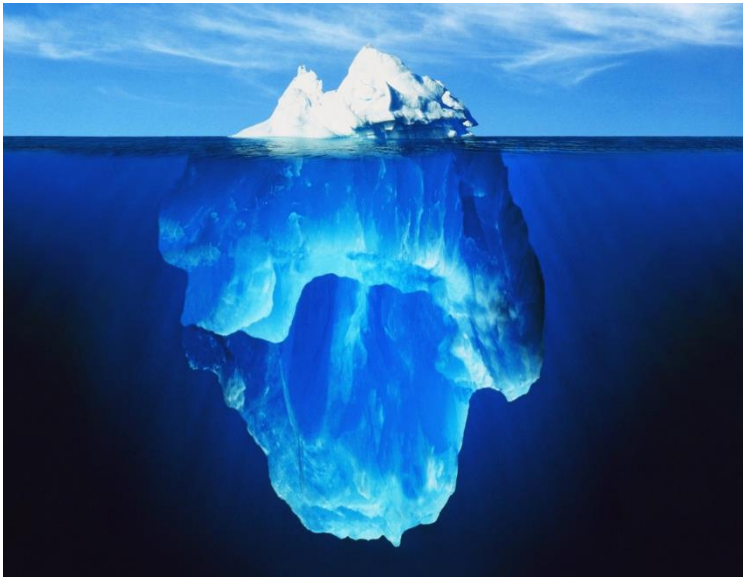
1. Rezultāts
2. Uzvedība
3. Domas
4. Sajūtas
5. Emocijas

**Kāpēc
nesanāk
sasniegt
mērķus?**

1. Iekļaut kalendārā savu talantu attīstību
2. Pierakstīt resursus, kas ir nepieciešami attīstībai
3. Pateikt kādam(iem) par to, ko nolēmāt attīstīt un padalieties ar saviem panākumiem
4. Izpildīt laicīgi, kas tika nosprausts

Attīstība

Kas ir kompetences?



- *Kodols (personība) – visgrūtāk attīstīt*
- *Virspusējās – visvieglāk novērojamās un attīstāmās*

Kompetences: spējas, rīcības, zināšanas un prasmes, kas ietekmē to, cik veiksmīgi darbinieks tiks galā ar darbu, piemēram, analītiskā domāšana, elastība, komandas darbs u.c.

Kompetenču modelis: svarīgākās kompetences (parasti 7 – 10), kas ir sasaistītas ar uzņēmuma mērķiem, vērtībām, stratēģiju: pamata kompetences, vadības kompetences, funkcionālās kompetences un karjeras kompetences.

Kompetenču skala: mērījums, kas nosaka sagaidāmo līmeni konkrētajā kompetencē ar uzvedības rādītājiem jeb aprakstiem katrā kompetencē; parasti skalas veido 3 līdz 7 līmeņi, bet visbiežāk sastopamās ir ar 5 līmeņiem.

Kompetenču vadība: ir darbību kopums, kas identificē un optimizē prasmes un kompetences, kas nepieciešamas, lai sasniegtu organizācijas biznesa stratēģiju; tas ir pamats stratēģiskai talantu vadībai (darbaspēka plānošana, top talantu atrašana, darbinieku attīstība).

Kas ir kompetences?

- būtu vienota atlases pieeja,
- nodrošinātu godīgu un taisnīgu darba izpildes novērtējumu,
- tiktu uzlabota darbinieku efektivitāte,
- palielinātu organizācijas efektivitāti,
- būtu labāka apmācību vajadzību analīze un noteikšana,
- tiktu uzlabota darbinieku karjeras vadība

**Kompetences
visbiežāk tiek
izmantotas, lai :**

- Strukturēta, uz uzvedības analīzi orientēta intervija ar mērķi iegūt iespējami precīzu informāciju par darbinieka rīcību darba situācijās
- Intervijā analizē:
 - Uzvedību konkrētās situācijās
 - Domāšanas veidu
 - Emocionālo attieksmi pret notikumiem

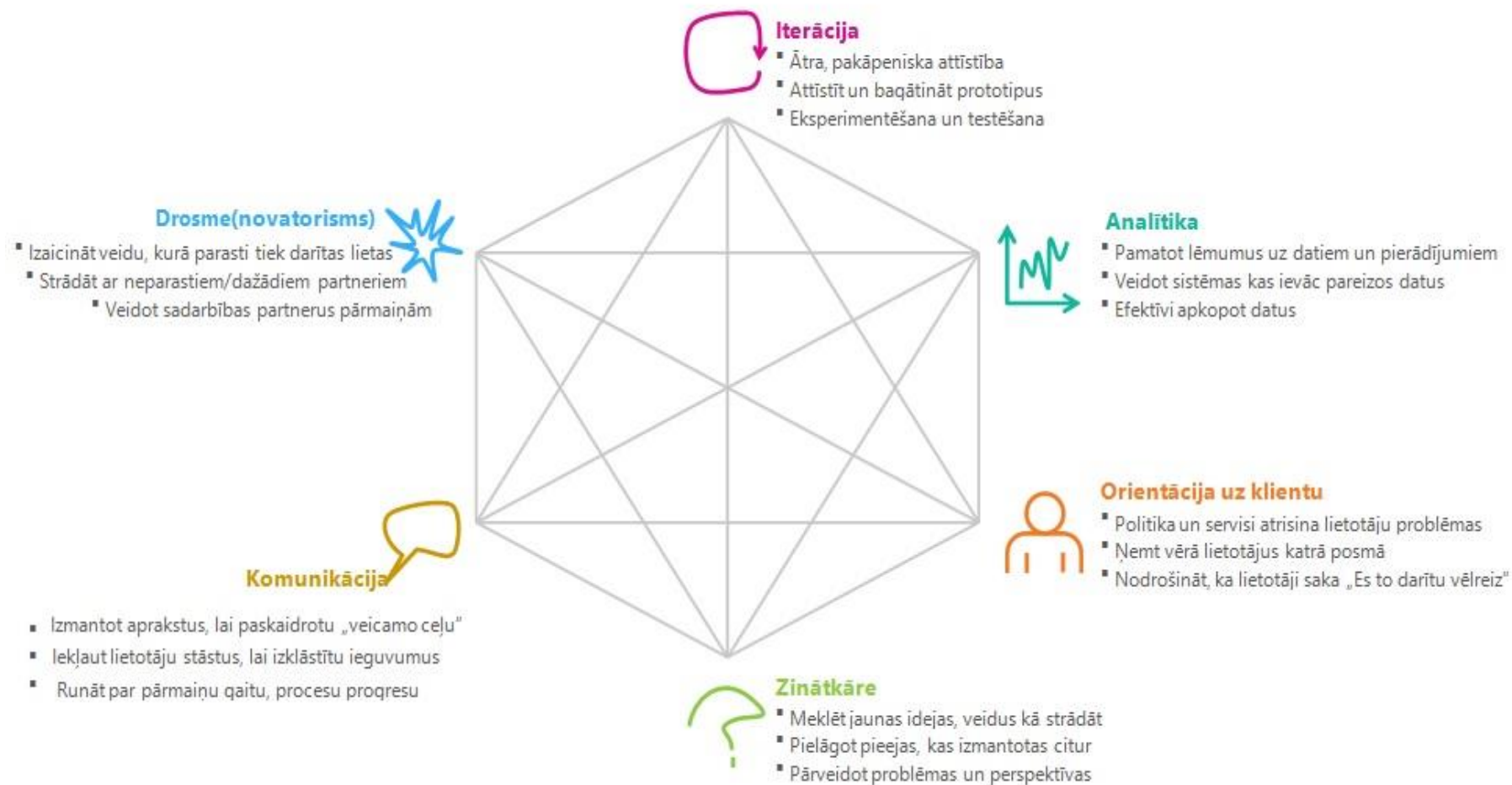
Kompetenču intervija

Jautājumi, uz kuriem Jums jāiegūst atbildes, lai kandidāta stāstījums būtu pilnvērtīgs un vieglāk novērtējams:

- Kāda bija situācija? Kādi notikumi to izraisīja/veicināja?
- Kurš/Kas bija iesaistīts?
- Ko intervējamais domāja, juta vai darīja konkrētajā situācijā? Cilvēka attieksme, jūtas un motivācija.
- Ko tieši intervējamais darīja vai teica?
- Kāds bija gala rezultāts, iznākums?

**Kādi
jautājumi
jānoskaidro
intervijas
laikā**

OECD ieteiktās kompetences publiskajai pārvaldei



Idejas attīstības plānam

| Kompetence | Attīstības mērķis | Attīstības darbības | Nepieciešamais atbalsts | Termiņš | Sasniegtais rezultāts |
|---------------------|---|---|---|-----------|---|
| 1. Komandas vadība | <ul style="list-style-type: none"> Deleģēt Uzticēties Prasīt risinājumus un darbības no padotajiem Komanda ir vienota kopējā mērķa sasniegšanai | <ul style="list-style-type: none"> Plānot aktivitātes un ļaut vadītājiem prezentēt/atbildēt par savu jomu Palīdzēt vadītājiem nonākt pie vēlamā risinājuma Veicināt komandas sadarbību | <ul style="list-style-type: none"> Pārskatīt deleģēšanas metodes Plānot vairāk laika darbam ar vidējā līmeņa vadītājiem | 1.07.2011 | <ul style="list-style-type: none"> Ir 2 stundas dienā, lai strādātu pie attīstības Darbinieku aptaujā ir vadītāju vērtējums +0.3 balles pret 2010. gadu |
| 2. Citu attīstīšana | <ul style="list-style-type: none"> Katram vadītājam ir pēctecis | <ul style="list-style-type: none"> Katram vadītājam ir pēctecis | <ul style="list-style-type: none"> Pēctecības plāni Vadītāju attīstības | 1.09.2011 | <ul style="list-style-type: none"> Vadītāji spēj aizvietot viens otru, rotēt |

Definīcija:

Analītiskā domāšana – problēmas un situācijas izpratne, sadalot to daļās un saskatot cēloņu un seku sakarības, kā arī spēja izdarīt atbilstošus secinājumus. Spēja sistematizēt, prasme izvēlēties prioritātes un sastādīt plānu

**Kompetence:
Analītiskā
domāšana**

Pozitīvie uzvedības indikatori

- Sistēmiski salīdzina divas vai vairākas izvēles/ alternatīvas.
- Ievēro neatbilstību vai pretrunu pieejamajā informācijā.
- Lēmuma pieņemšanas procesā vai analizējot situāciju, vienlaikus ņem vērā vairākus parametrus.
- Kompleksu problēmu vai uzdevumu sadala pa posmiem vai vienkāršās darbībās. Nosaka prioritātes.
- Pirms lēmuma pieņemšanas izvērtē kompleksu faktoru virkni. Analizē vairāku problēmu sakarības.
- Identificē daudzus iespējamus problēmas cēloņus. Sarežģītu problēmu risināšanai izmanto dažādas analītiskas metodes.
- Veido īpaši kompleksus plānus, analizē īpaši kompleksas savstarpēji atkarīgas sistēmas.

**Analītiskā
domāšana**

- **Negatīvie uzvedības indikatori**

- Vienkāršas problēmas analizēšana aizņem ļoti ilgu laiku.
- Neredz pat vienkāršas sakarības un dažādu faktoru saistību.
- Koncentrējas uz detaļām.
- Grūtības pieņemt lēmumu.
- Pieņem lēmumu vai izdara secinājumus bez analīzes

Analītiskā
domāšana

1. Kādos procesos vai darbībās Jūsu iepriekšējā pieredzē tika izmantota analītiskā domāšana?
2. Kāda bija tēma Jūsu maģistra/bakalaura darbam? Par ko bija pētījums? Kāda bija hipotēze? Ko Jūs ar to pierādījāt?
3. Kā Jūs analizējat uzdevumus kas Jums jāveic un meklējat kopsakarības?
4. Kā Jūs nosakiet prioritātes savā darbā?
5. Ar cik sarežģītiem uzdevumiem Jūs strādājat? Izstāstiet kā Jūs to darāt?
6. Vai Jums patīk veikt darbu, kas saistīts ar daudzpusīgu informāciju
7. Uzsākot kādu jaunu darbu vai jaunu projektu, kas Jums sagādā vislielākās grūtības?
8. Kuru no darbiem Jūs atliekat uz vēlāku laiku?

Jautājumi analītiskās domāšanas vērtēšanai

Definīcija:

Vēlme izzināt, mācīties – apzināti analizē savas personības stiprās un vājās puses, lai noteiktu attīstības vajadzības un uzlabotu personīgo un iestādes sniegumu. Īsteno attīstības vajadzības, pamatojoties ne tikai uz darba devēja iniciatīvu, bet arī pašmācības ceļā.

**Kompetence:
Vēlme izzināt,
mācīties**

Vēlme izzināt, mācīties

Pozitīvie uzvedības indikatori

- Uztur esošās zināšanas nepieciešamā līmenī, nepārtraukti papildināt tās ar jaunām zināšanām. Pielieto jaunas metodes, ir atvērts jauninājumiem.
- Piemīt pozitīva attieksme pret kolēģu izteiktām pozitīvām idejām.
- Uztic darbiniekiem uzdevumus, kas attīsta viņu spējas.
- Radošums un inovācijas tiek pielietots ikdienas pienākumu veikšanai

Negatīvie uzvedības indikatori

- Nedemonstrē vēlmi un nepieciešamību apgūt jaunas prasmes un zināšanas, nemācās, neapmeklē seminārus, konferences, utml.
- Izrāda pretestību, izvairās no jaunu zināšanu apguves līdz ar to izvairās pielietot jaunas metodes savā darbā.
- Nav jaunu zināšanu, kurās dalīties ar kolēģiem, līdz ar to jūtas diskomfortā un cenšas izvairīties no jaunu ideju apspriešanas ar kolēģiem

1. Jums ir jāapkopo informācija no 50 normatīvajiem aktiem. Kā Jūs to darīsiet? Lūdzu izstāstiet pa posmiem.
2. Pastāstiet, lūdzu, situāciju, kur bija jāiemācās kaut kas jauns darba vajadzībām! (par izaugsmi, pašattīstību)
3. Kas iniciēja mācības?
4. Kā izmantojāt praksē iegūtās zināšanas, prasmes, kā tas sasaistījās ar izvirzītajiem mērķiem?
5. Kā tika turpināts pašattīstības process?
7. Kā attīstība bija saistīta ar organizācijas stratēģiju un vajadzībām?

Vēlme izzināt, mācīties

Definīcija:

Stresa noturība – spēja uz klausīt, apvaldīt
emocijas

**Kompetence:
Stresa
noturība**

Pozitīvi uzvedības indikatori

- Spēj saglabāt mieru un plānveidīgu, sistemātisku pieeju darbam arī ierobežotos termiņos un paaugstināta stresa situācijās.
- Sekmīgi plāno prioritātes un spēj risināt vairākus uzdevumus vienlaikus.
- Kontrolē savu reakciju, saņemot kritiku un uzbrūkošu vai provocējošu attieksmi.
- Saglabā humora izjūtu arī sarežģītos un stresa apstākļos.
- Pārvalda savu rīcību, lai novērstu vai mazinātu stresa sajūtas.

**Kompetence:
Stresa
noturība**

Negatīvi indikatori

- Paaugstinātas spriedzes apstākļos nespēj saglabāt efektivitāti darbā.
- Nespēj operēt ar vairākiem uzdevumiem vienlaikus, kavē termiņus.
- Stresa apstākļos zaudē savaldību un/ vai apjūk

Kompetence:
Stresa
noturība

1. Lūdzu pastāstiet par situācijām, kad Jūs zaudējat pacietību? Kā tas izpaužas?
2. Uzdevuma izpildei kavējas nepieciešamā informācija. Jūs jau divas reizes esat par to atgādinājis kolēģim, kuram tā jāsaņem. Kā jūs rīkosieties?
3. Jūsu sarunas biedrs lēni un pamatīgi skaidro sen zināmu problēmu, kā Jūs reaģējat?
4. Jums ir vairāki svarīgi uzdevumi . Kā Jūs sadalīsiet prioritātes?
5. Lūdzu pastāstiet par situāciju, kas Jums radīja stresu. Kāda bija Jūsu reakcija? Kā Jūs ar to tikāt galā?

Kompetence: Stresa noturība

Daudzdimensionālā pieeja līdzās attieksmes komponentam *iesaistītības* koncepcijā integrē arī uzvedības dimensiju. Pētnieki Nūmens un Herisone ir nošķīruši arī jēdzienus:

- ***engagement*** (*iesaistība*), attiecas uz indivīda psiholoģisko pieredzi, veicot darbu, kā arī attieksmi un personības iezīmēm
- ***involvement*** (*piesaistība*), nozīmē organizāciju pieeju, lai vadītu savus darbiniekus.

iesaiste
un
piesaiste

- Analītiskā domāšana un inovācijas
- Aktīva mācīšanās un mācīšanās stratēģijas
- Kompleksa problēmu risināšana
- Kritiskā domāšana un analīze
- Kreativitāte, oriģinalitāte un iniciatīva
- Līderība un sociālā iesaiste
- Tehnoloģijas, to monitorings un kontrole
- Tehnoloģiju dizains un programmēšana
- Noturība, stresa noturība un tolerance
- Noturība, problēmu risināšana un izvēle

Nākotnes kompetences 2025 (Pasaules ekonomikas forums 2020)

- 50% no visiem darbiniekiem līdz 2025. gadam būs nepieciešama pārkvalificēšanās, jo tehnoloģiju ietekme palielinās, liecina Pasaules ekonomikas foruma ziņojums par darba vietu nākotni.
- Darba devēji uzskata, ka nākamajos piecos gados galvenā uzmanība tiks pievērsta kritiskajai domāšanai un problēmu risināšanai.
- Jaunatklājums šogad ir prasmes pašvadībā, piemēram, aktīva mācīšanās, elastīgums, stresa noturība un elastīgums.
- Respondenti darba vietu nākotnes apsekojumā lēš, ka aptuveni 40% strādājošo būs nepieciešama pārkvalificēšanās ne mazāk kā sešus mēnešus.

Nākotnes kompetences (Pasaules ekonomikas forums 2020)

Paldies par Jūsu laiku!

Eva Selga,

eva.selga@gmail.com

