



Darbinieku izvērtēšana darbinieku skaita samazināšanas gadījumā

Gundega Dambe

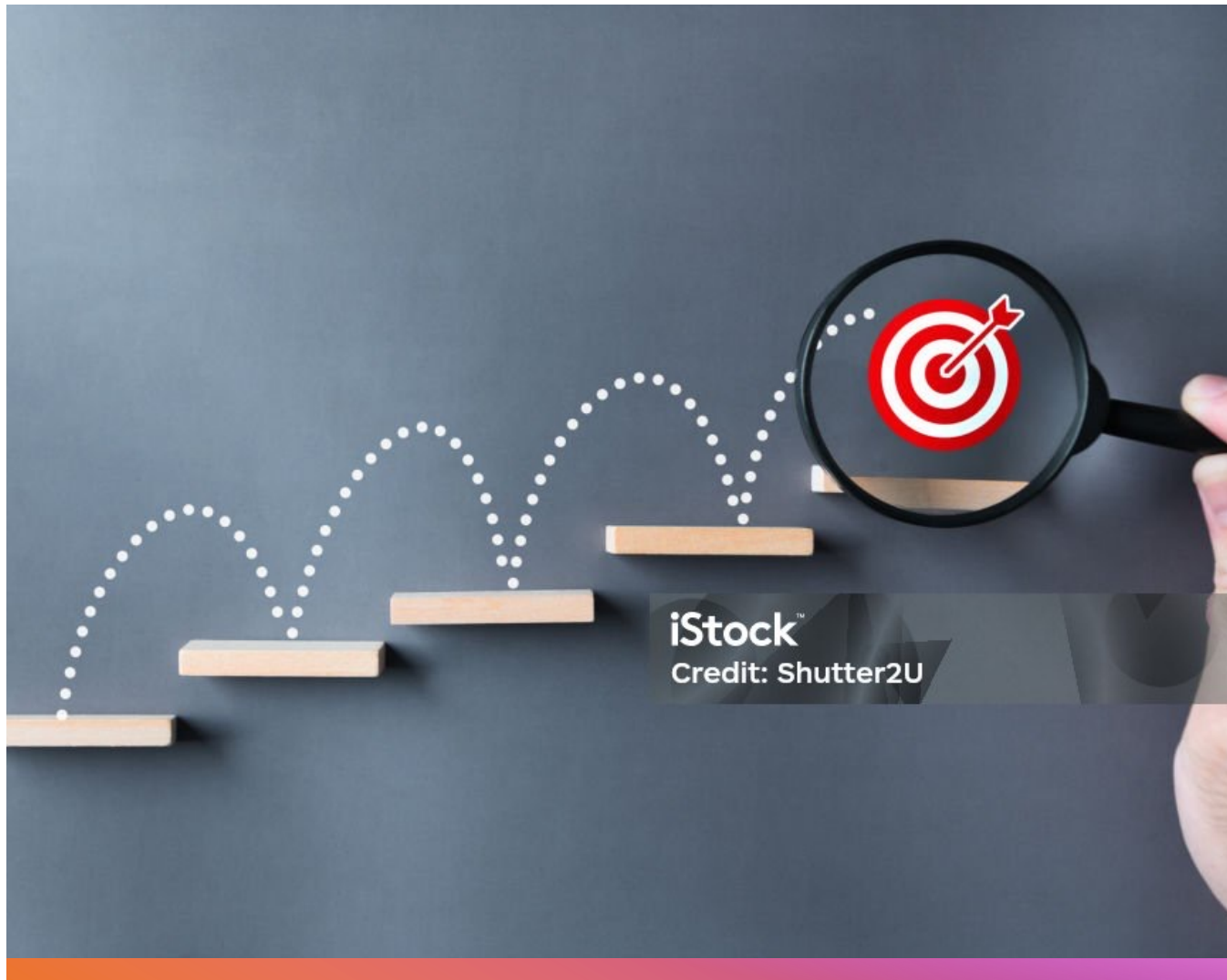
Darbinieku priekšrocības atlaišanas gadījumā

Darbiniekiem, kuriem ir labāki darba rezultāti un augstāka kvalifikācija.

Ja darba rezultāti un kvalifikācija būtiski neatšķiras, priekšrocības palikt darbā ir tiem darbiniekiem:

- kuri pie attiecīgā darba devēja nostrādājuši ilgāku laiku;
- kuri pie attiecīgā darba devēja cietuši nelaimes gadījumā darbā vai saslimuši ar arodslimību;
- kuri audzina bērnus vecumā līdz 14 gadiem vai bērnus invalīdu vecumā līdz 18 gadiem;
- kuri aprūpē personu ar invaliditāti vai smagiem funkcionāliem traucējumiem
- kuriem ir divi vai vairāki apgādājamie;
- kuru ģimenes locekļiem nav pastāvīga ienākuma;
- kuri ir invalīdi vai slimo ar staru slimību;
- kuri piedalījušies Černobiļas atomelektrostacijas avārijas seku likvidācijā;
- kuriem līdz pensijas vecuma sasniegšanai atlicis mazāk par pieciem gadiem;
- kuri, nepārtraucot darbu, kādā izglītības iestādē apgūst profesiju (amatu, arodu);
- kuriem piešķirts politiski represētās personas statuss.

Neviena no šā panta otrajā daļā minētajām priekšrocībām nav prioritāra salīdzinājumā ar pārējām.



Kā noteikt labāko no labākajiem darbiniekiem?

- Kvantitatīvie rādītāji
- Kvalitatīvie rādītāji
- Ikgadēja novērtēšana
- Efektivitātes rādītāji
- Attieksme + disciplīna

Veiktspēja vai sniegums?

Veiktspējas vadība ir nepārtraukts cikls –

nepārtrauktība nozīmē regulāras sarunas, datu monitoringu un elastīgu mērķu korigēšanu visa gada gaitā,

saskaņošana – ciešu piesaisti korporatīvajai stratēģijai.

instruments, kas vienlaikus ļauj vadītājiem uzraudzīt progresu un darbiniekiem saņemt atbalstu, pierādot, ka mērķu skaidrība un taisnīgs atalgojums statistiski korelē ar produktivitātes pieaugumu.

snieguma novērtēšana bieži nozīmē konkrēto formālo brīdi – ikgadēju pārrunu vai anketu

Jaunākās tendences rāda pāreju no šauras novērtēšanas uz visu gadu ilgu veiktspējas dialogu



Labākās prakses organizācijas prioritizē

- **nepārtrauktu, cilvēkcentrētu atgriezenisko saiti**, kas uzlabo gan iesaisti, gan rezultātus
- Novērtēšana satur četrus pamatelementus:
 - mērķu izvirzīšana,
 - snieguma novērošana un mērīšana,
 - atgriezeniskās saites un attīstības sarunas,
 - lēmumi par atlīdzību, karjeru vai apmācībām.

Pareizi īstenots, šis cikls rada pašpastiprinošu efektu – labi rezultāti tiek atzīti, vājas vietas tiek apzinātas, un cilvēki saņem precīzu attīstības atbalstu.

Efektīvas novērtēšanas metodes (360°, regulārās pārrunas, gada vērtējumi)

- Novērtēšana ir nepārtraukts process, kurā identificē, mēra un attīsta cilvēku un komandu sniegumu, vienlaikus saskaņojot to ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem" (Aguinis, 2023)
- akcentē uzvedību un rezultātu līdzsvaru – tiek mērīts **ko** darbinieks sasniedz un **kā** viņš to dara
- **nepārtrauktas atgriezeniskās saites platformas, OKR mērķu sistēmas un 360° novērtējumi**. Pētījumi rāda, ka vairāku avotu atsauksmes samazina individuālo aizspriedumu ietekmi un paaugstina mērķu sasniedzamību par 15–20 % (Durga et al., 2024)

Kas ir OKR novērtēšana?

OKR novērtēšana (OKR evaluation / scoring) ir process, kurā perioda beigās (piemēram, ceturkšņa vai gada beigās) tiek analizēts:

- Cik lielā mērā tika sasniegti galvenie rezultāti (Key Results)
- Cik efektīvi OKR palīdzēja virzīties uz mērķi (Objective)
- Ko var uzlabot nākamajā OKR ciklā

Ikgadējās vadītāja padotā pārrunas

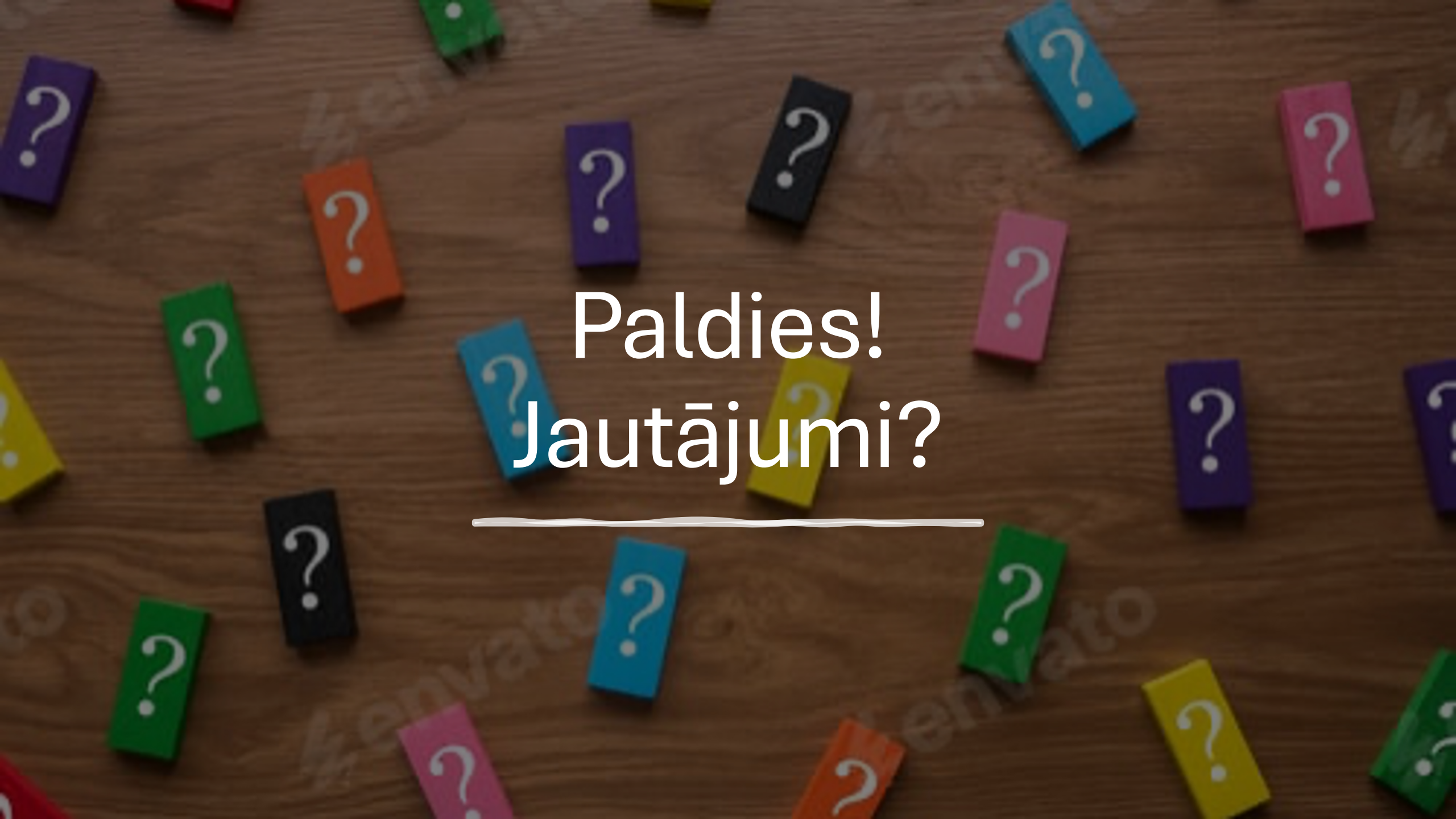
Priekšrocības – administratīva vienkāršība un skaidrs cikls

Trūkumi:

- Novēlota atgriezeniskā saite. Ikgadējais intervāls kavē savlaicīgu kļūdu labošanu un atzinības sniegšanu
- Subjektivitāte un aizspriedumi
- Fokuss uz pagātni. Sarunas bieži koncentrējas uz aizvadītajiem rezultātiem, atstājot novārtā attīstības plānošanu. Jaunākās paaudzes darbinieki vēlas tūlītēju, uz nākotni vērstu koučingu
- Zems ieguvums darbiniekiem. Gallup un Betterworks 2023. gada aptaujas rāda, ka ~60 % darbinieku uzskata ikgadējās pārrunas par nelietderīgām; 95 % vadītāju nav apmierināti ar to kvalitāti.

Modernās pieejas

- **Nepārtraukta atgriezeniskā saite** - īsas, regulāras «check-in» sarunas katru mēnesi vai ceturksni
- **360° atgriezeniskā saite** - daudzavotu metode apkopo vērtējumus no vadītāja, kolēģiem, padotajiem un klientiem, kā arī pašnovērtējumu.
- **KPI/MBO un OKR sistēmas.** Tradicionālie KPI fokusējas uz kvantitatīvu “ko”, bet ignorē “kā”. McKinsey (2024) iesaka hibrīda formulu 50 % rezultātu + 50 % uzvedības. OKR nodrošina elastību un augšupēju iesaisti: ambiciozi “Objectives” un izmērāmi “Key Results” tiek pārskatīti ceturkšņa ritmā.
- **Komandas snieguma novērtēšana.** Stratēģiski sarežģītos, projektu vadītos uzņēmumos fokuss pārvirzās no indivīda uz komandu. Mērķi un bonusu fonds tiek piešķirti komandai, bet individuālās kompetences tiek kartētas attīstībai. Metodes pluss – sadarbības veicināšana; mīnuss – «free-rider» risks.
- **Tehnoloģijas un datu analītika.** Digitālās platformas ļauj automatizēt mērķus, sniegt “pulsus” un analizēt tendences ar AI



Paldies!
Jautājumi?
