

PERSONĀLA ATLASES VADLĪNIJAS



Valsts kanceleja
2021

VALSTS KANCELEJA IR APKOPOJUSI BIEŽĀK UZDOTOS JAUTĀJUMUS PAR ATKLĀTIEM PRETENDENTU KONKURSIEM UN TO ORGANIZĒŠANU. TIE IR PAREDZĒTI IESTĀŽU PERSONĀLA SPECIĀLISTIEM KĀ IETEIKUMI PAR PERSONĀLA ATLASES PLĀNOŠANU UN IZMANTOJAMĀM METODĒM, VEIKSMĪGU ADAPTĀCIJAS PROCESU UN CITIEM AR PERSONĀLA ATLASI SAISTĪTIEM PROCESIEM.

Lai veicinātu vienotu praksi un sniegtu atbalstu gan iestādēm, gan nodarbinātajiem, aicinām informēt par interesantiem piemēriem no prakses, dalīties ar situāciju analīzi vai uzdot jautājumus par atklātiem pretendentu konkursiem. Ikviens padoms vai jautājums palīdzēs veidot šo apkopojumu pilnīgāku! Idejas un ieteikumus sūtiet uz e-pastu: cilvekresursi@mk.gov.lv.

SATURA RĀDĪTĀJS

Kas ir personāla plānošana?.....	4
Kādi ir personāla atlases procesa soļi?.....	6
Vai nepieciešams pārskatīt amata aprakstu pirms konkursa izsludināšanas?.....	6
Vai konkursa nolikumu var apstiprināt pēc konkursa izsludināšanas?.....	7
Kas ir amata pretendentu pārbaudes kritēriji?.....	7
Kas jāņem vērā, veidojot darba sludinājumu?.....	8
Kādus pretendentu piesaistes kanālus izmantot?.....	8
Kā veicināt veiksmīgu komunikāciju ar pretendentiem atlases procesā?.....	11
Kādus dokumentus prasīt iesniegt pretendentiem?.....	12
Kāda informācija par personas datu apstrādi norādāma sludinājumā?.....	12
Kur ir jāizsludina konkursi un kādi ir pieteikšanās termiņi?.....	12
Kā notiek pretendentu dokumentu izvērtēšana?.....	12
Kas jāņem vērā, gatavojoties darba intervijai?.....	13
Kādas metodes izmantot atlases procesā?.....	14
Kā pārbaudīt svešvalodas prasmi, ja tā ir nepieciešama amata pienākumu izpildei?.....	16
Vai atlases intervijas ir jāprotokolē?.....	17
Kā iegūt profesionālās atsauksmes par pretendentu?.....	17
Kur ir jāpublicē informācija par konkursa rezultātu?.....	18
Vai pretendentam ir tiesības apstrīdēt konkursa rezultātu?.....	18
Kā organizēt darbā ievadīšanas procesu?.....	18
Kā organizēt <i>Exit poll</i> jeb interviju pēc darba attiecību izbeigšanas?.....	20
NODERĪGI AVOTI PERSONĀLA SPECIĀLISTAM.....	21
PIELIKUMI.....	23
1.pielikums. Personāla speciālista un struktūrvienības vadītāja lomu sadalījums atlases procesā.....	23
2.pielikums. Tieslietu ministrijas veidots informatīvais materiāls.....	25
3.pielikums. Sludinājuma paraugs.....	29
4.pielikums. Atsauksmju iegūšanas intervijas paraugs.....	31
5.pielikums. Kompetenču intervijas jautājumu paraugs.....	32
6.pielikums. Jaunā darbinieka ievadīšanas darbā ceļa karte personāla speciālistam un tiešajam vadītājam.....	34

Kas ir personāla plānošana?

“Īstais cilvēks ar īstajām prasmēm īstajā vietā un īstajā laikā” – šis visos laikos ir svarīgs priekšnosacījums veiksmīgai personāla vadības nodrošināšanai. Personāla plānošana ir cilvēku ar nepieciešamajām kompetencēm atrašana un vadīšana ierobežotu resursu apstākļos, lai sasniegtu iestādes izvirzītos mērķus¹. Mūsdienu mainīgajā darba tirgū personāla speciālistam nākas saskarties ar dažādiem izaicinājumiem personāla plānošanā, sākot ar nepieciešamā pretendenta atrašanu, beidzot ar ārējo faktoru ietekmi, pārmaiņu procesiem iestādē, valstī un globāli. Lai veiksmīgi nodrošinātu personāla plānošanu, nepieciešams pārskatīt iestādes iekšējos resursus un darbības procesus un spēt prognozēt nepieciešamo darbaspēka apjomu.



Kad un kāds pretendents mums ir nepieciešams?

- Izstrādāta iestādes vīzija, misija un mērķi
- Izstrādāta personāla stratēģija
- Nodrošināta cilvēkresursu plānošana un vadība
- Veikta iekšējo resursu analīze un procesu pārskatīšana
- Veikti aprēķini, kādas būs personāla atlases izmaksas
- Veikta esošo un nepieciešamo kompetenču, kā arī amata apraksta analīze



Kā mēs atradīsim piemērotāko pretendentu?

- Darba devēja tēla veidošana un komunikācija – aktivitātes un pasākumi, kas rada potenciālajos darba ņēmējos un sabiedrībā kopumā izpratni par valsts pārvaldi kā darba devēju, rada pozitīvu iespaidu un ieinteresētību
- Atlases procesa plānošana, organizēšana, kā arī konkursa uzvarētāja ievadīšana darbā



Kā mēs motivēsim jauno darbinieku?

- Mācību vajadzību noteikšana un nodrošināšana iestādē, talantu vadība
- Sakārtota, caurskatāma atļūdzības politika
- Sakārtota darba vide
- Mentorings, koučings
- Darba snieguma vadība un atgriezeniskā saite
- Darbinieku iesaiste
- Darba un dzīves balansu nodrošināšana
- Citi labumi un bonusi (piemēram, dažādu elastīgā darba veidu modeļu piemērošana, bērnu istaba)



Kā šis amats atbildīs nākotnes tirgus vajadzībām?

- Nodrošināt pārmaiņu vadību, ja rodas izmaiņas iestādē
- Sekot līdzi nozares un jomas tendencēm
- Pārskatīt nepieciešamās kompetences

Pirms lēmuma pieņemšanas par personāla atlases procesa uzsākšanu ir būtiski veikt esošo amatu slodžu analīzi, izvērtējot vakanto vai plānoto vakancu nepieciešamību un izskatot funkciju (darba apjoma) pārdali starp citiem

¹ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe (1996). *Human Resource Management (6th edition)*, Prentice-Hall International, 4.lpp.

iestādē esošajiem amatiem, kā arī ir svarīgi apzināt kritisko amatu pozīcijas un amatu pozīcijas, kuras ir iespējams samazināt. Identificējot, kādas pozīcijas un amati būs aktuāli, kā atrast atbilstošus pretendētus un kādas ir iestādes kritiskās pozīcijas, kā arī saprotot, kādas kompetences iestādē jau ir un kādas būs nepieciešamas tuvākajā laikā, ir iespējams laikus plānot esošā personāla attīstības pasākumus un nākotnes personālu.

Ņemot vērā jaunākās tirgus tendences (augsti kvalificēta darbaspēka samazināšanās, darbaspēka novecošanās, jaunās paaudzes ienākšana darba tirgū, informācijas tehnoloģiju straujā attīstība) un lai iestāde spētu sekmīgi darboties šajā pārmaiņu periodā, ieteicams iestādē plānot nodarbināto pēctecību, tādējādi saglabājot cilvēkresursu stabilitāti, zināšanu, pieredzes un prasmju pārmantojamību.

Personāla plānošanas 7 SOĻU MODELIS



Kādi ir personāla atlases procesa soļi?



Atlases plānošana

Iestādes personāla plānošana un stratēģijas izveide

Amata apraksta pārskatīšana

Konkursa nolikuma un amata pretendentu vērtēšanas kritēriju izstrāde un apstiprināšana

Sludinājuma sagatavošana un publicēšana, konkursa izsludināšana



Atlases organizēšana

Pretendentu iesniegto dokumentu saņemšana un izvērtēšana

Pretendentu vērtēšana – dažādas intervijas u.c. metodes un rezultātu paziņošana

Komunikācija ar pretendentiem un iestādes tēla veidošana

Atgriezeniskās saites saņemšana no jaunā darbinieka un komisijas locekļiem par atlases procesu, tās izvērtēšana procesa pilnveidošanai



Ievadīšana darbā

Ievadīšanas darbā plāna izstrāde un realizēšana

Mentora vai kouča piesaiste

Atgriezeniskās saites saņemšana no jaunā darbinieka un tiešā vadītāja par ievadīšanu darbā, tās izvērtēšana procesa pilnveidošanai

“Kvalitatīvas atlases mērķis nav piesaistīt pēc iespējas vairāk kandidātu, tās mērķis ir piesaistīt atbilstošus kandidātus, no kuriem ir iespēja izvēlēties piemērotāko!”

Personāla atlases procesā, lai veiksmīgāk atrastu ĪSTO CILVĒKU ĪSTAJĀ VIETĀ un radītu pievilcīgu darba devēja tēlu, svarīga ir darbinieku sadarbība procesu pārvaldībā un komunikācijā. Personāla speciālista un struktūrvienības vadītāja lomu sadalījums (1.pielikums), apzinoties katras puses nozīmību atlases procesā, ļaus izvēlēties vakancei atbilstošāko atlases procesu un metodes, noteikt vispiemērotāko kandidatūru amatam un veidot pozitīvu iespaidu par iestādi.

Lai efektīvāk pārvaldītu personāla vadību iestādē, vēlams veikt regulāras (vismaz reizi trijos mēnešos) tikšanās ar struktūrvienību vadītājiem, lai noskaidrotu aktuālo informāciju un nepieciešamo personāla speciālista iesaisti personāla vadības procesos, piemēram, apzinot unikālās kompetences iestādei būtisku funkciju nodrošināšanā, tādējādi plānojot pēctecību svarīgākajos amatos.

Vai nepieciešams pārskatīt amata aprakstu pirms konkursa izsludināšanas?

Pēc pieņemtā lēmuma organizēt atklātu pretendentu konkursu vai pēc ikgadējās darbinieku novērtēšanas vēlams pārskatīt amata aprakstu. Amata aprakstu izmanto, lai sagatavotu darba sludinājumu. Lai izvairītos no situācijas, kad sludinājumā amata pienākumi un izvirzītās prasības neatbilst ikdienā veicamajiem pienākumiem, amata aprakstā būtu precīzi jānosaka amata mērķis (ko sagaida no šīs amata pozīcijas) un jāiekļauj galvenie amata pienākumi (kas būs jāveic konkrētajā amatā), nepieciešamās kompetences un profesionālās zināšanas un prasmes, kā arī cita būtiska informācija. Ar biežāk uzdotajiem jautājumiem par Valsts civildienesta likuma piemērošanu par to, kā sludinājumos definēt profesionālās pieredzes prasības, iespējams iepazīties [šeit](#). Ievērojot [Darba likuma](#) normas, svešvalodas prasmi var definēt, ja tā ir pamatoti nepieciešama darba pienākumu veikšanai. Ar detalizētāku informāciju par svešvalodu prasību noteikšanu iespējams iepazīties 2.pielikumā.

Vai visām iestādēm ir vienāda amatu apraksta forma?	Kādas un cik kompetences iekļaut amatu aprakstā?	Pārskatot amatu aprakstu, būtiski mainījušies amatu pienākumi – kā rīkoties?
<ul style="list-style-type: none"> Jā, to nosaka Ministru kabineta 2010.gada 30.novembra noteikumi Nr.1075 "Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs" 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetences nosaka, pamatojoties uz Ministru kabineta 2012.gada 10.jūlija noteikumiem Nr.494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu" leļaujams amatam noteikt vidēji no 3 līdz 7 kompetencēm (atkarīgs no amata pozīcijas) 	<ul style="list-style-type: none"> Šādā gadījumā būtu veicama amatu klasificēšana atbilstoši Ministru kabineta 2010.gada 30.novembra noteikumiem Nr.1075 "Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs"

Vai konkursa nolikumu var apstiprināt pēc konkursa izsludināšanas?

Ja konkursa nolikums, kurā noteikta amata pretendentu atbilstības novērtēšanas kārtība un ierēdņa amata pretendentu pārbaudes kritēriji, tiek apstiprināts pēc konkursa izsludināšanas (tai skaitā izsludināšanas dienā, kad pretendenti jau pieteikušies), rodas būtisks vienlīdzības principa pārkāpums. Šāds pārkāpums ir uzskatāms par nozīmīgu, nemaz nevērtējot to, vai procesuālā pārkāpuma rezultātā atlase patiešām bija netaisnīga un pastāvēja nevienlīdzīga attieksme. Līdz ar to konkursa nolikums un amata pretendentu pārbaudes kritēriji apstiprināmi pirms konkursa izsludināšanas.

Lai veicinātu [valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipu](#) ievērošanu un nodrošinātu konkursa caurskatāmību, iesakām konkursa nolikumā arī atrunāt rīcību gadījumos, ja kādam no komisijas locekļiem ir konstatēta personiskā ieinteresētība personāla atlasē (interesešu konflikts).

Kas ir amata pretendentu pārbaudes kritēriji?

Saskaņā ar [Valsts civildienesta likumu](#) ierēdņa amata pretendentu pārbaudes kritēriji un ierēdņa amata pretendenta izvirzāmās prasības nav viens un tas pats. Amata pretendenta izvirzāmās prasības ir noteiktas amatu aprakstā un nepieciešamas amatu pienākumu veikšanai, un tās ir norādāmas darba sludinājumā.

Atbilstoši amatu pretendentu pārbaudes kritērijiem² izvērtē pretendenta atbilstību izvirzītajām prasībām. Amatu pretendenta vērtēšanas kritēriji ir nosakāmi vienmēr, taču tie nav obligāti paziņojami pretendentiem.

² Administratīvo lietu departamenta 2016.gada 19.decembra spriedums lietā Nr. SKA-1188/2016. Pieejams: <https://manas.tiesas.lv/eTiesasMvc/nolemumi/pdf/292521.pdf>

Pretendentu pārbaudes kritēriji tiek izstrādāti, pamatojoties uz definētajiem amata pienākumiem, prasībām un kompetencēm. Vadītāju amatiem vēlams definēt 3–5 kompetences, kuras tiks novērtētas atlases procesā, citām amatu grupām – vismaz 2. Pārbaudes vērtēšanas kritēriji ir noteikti un apstiprināti pirms katra konkursa izsludināšanas.

Kas jāņem vērā, veidojot darba sludinājumu?

Katra iestāde veido darba sludinājumu tā, lai spētu piesaistīt atbilstošākos pretendentes, tāpēc būtisks ir tā saturs un forma. Sludinājums ir rīks, ar kuru var veidot iestādes kā pievilcīga un prestiža darba devēja tēlu.

Svarīgi atcerēties, ka, veidojot sludinājumu, nav atļauts norādīt vēlamo pretendenta dzimumu, kā arī noteikt vecuma ierobežojumus (Darba likuma 32.pants). Sludinājuma vizuālajā noformējumā (piemēram, pievienojot darbinieku fotoattēlus) nepieciešams izvērtēt atbilstību iepriekš minētajām prasībām. Sludinājuma paraugs – 3.pielikumā.

IETEIKUMI, VEIDOJOT SLUDINĀJUMU

Sludinājumu veido, pamatojoties uz amata aprakstā noteiktajiem amata pienākumiem, prasībām un kompetencēm:

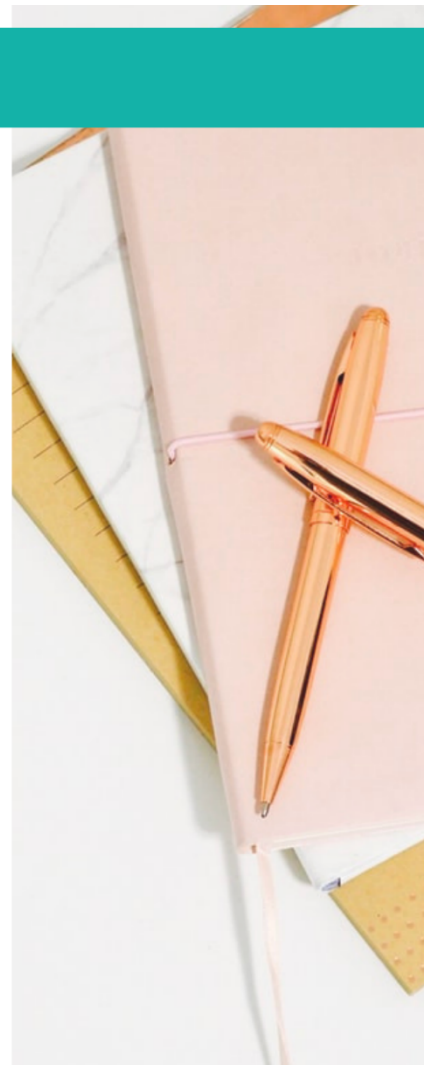
- Iekļaujot 5-7 amata pienākumus
- Iekļaujot līdz 5 prasībām, nodalot obligātās no vēlamojām
- Iekļaujot tās kompetences, kuras tiks mēritas kompetenču intervijā

Atbilstoši Darba likumam sludinājuma tekstā jānorāda:

- Iestādes nosaukums un reģistrācijas numurs [Darba likuma 32. panta trešās daļas 1. punkts]
- Amata darba algas kopējās mēneša vai gada summas bruto vai paredzētā stundas tarifa likmes samaksas amplitūda [Darba likuma 32. panta trešās daļas 2. punkts]
- Darba sludinājumā aizliegts norādīt konkrētas svešvalodas prasmi, izņemot gadījumu, kad tā pamatoti nepieciešama darba pienākumu veikšanai [Darba likuma 32. panta 2.¹ daļa]

Cita noderīga informācija:

- Normatīvie akti, kas regulē svešvalodu prasmju iekļaušanu sludinājumā:
Latvijas Republikas Satversme [1., 4., 101., 106. pants]
Valsts civildienesta likums [1., 8. pants]
Darba likums [7., 32. pants]
Valsts valodas likums
Ministru kabineta 2005.gada 15.februāra noteikumi Nr. 130 "Noteikumi par valodu lietošanu informācijā" [2. punkts]
- Nepieciešams iekļaut kontaktinformāciju saziņai
- Vēlams norādīt labumus darbam šajā iestādē [piemēram, veselības apdrošināšana, dažādu elastīgā darba veidu modeļu piemērošanu]
- Vēlams norādīt citu būtisku informāciju [piemēram, par nepieciešamību kārtot pielaidi valsts noslēpumam]
- Ieteicams norādīt karjeras iespējas, ja tādas var definēt
- Sludinājumā ievietot arī informāciju par iestādes vai valsts pārvaldes vērtībām [Ministru kabineta 2018.gada 21.novembra ieteikumi Nr. 1]



Kādus pretendentu piesaistes kanālus izmantot?

Valsts civildienesta likums nosaka, ka konkursus uz ierēdņu amatiem izsludina [Nodarbinātības valsts aģentūras vakanču portālā](#). Tomēr katras iestādes tīmekļvietne ir viens no visbiežāk izmantotajiem piesaistes kanāliem,

uzrunājot mērķauditoriju, un mūsdienu digitālajā laikmetā arvien populārāka kļūst darba sludinājuma ievietošana arī sociālajos tīklos.

Katras iestādes tīmekļvietnē ir sadaļa "Darba piedāvājumi". Lai tīmekļvietne darbotos kā piesaistes kanāls, ir svarīgi, ka tajā potenciālie pretendenti var iepazīties ar iestādes cilvēkresursu politiku, piemēram, par atlīdzības sistēmu, izaugsmes iespējām, attālinātā darba iespējām un citiem aspektiem, kas ļautu veiksmīgāk piesaistīt potenciālos darbiniekus.

Daudzas iestādes ir izveidojušas profilus sociālajos medijos ar mērķi uzrunāt plašāku auditoriju. Populārākās tīmekļvietnes ir:

- Facebook.com
- Twitter.com
- LinkedIn.com
- Instagram.com
- Prakse.lv
- Draugiem.lv

Šajās tīmekļvietnēs iespējams pievienoties domubiedru grupām, kurās pulcējas noteiktu interešu un profesiju pārstāvji, kuri savukārt uzrunā vēlamu mērķauditoriju konkrētajai vakancei. Izveidojot iestādes profilu un attiecīgajās platformās ievieojot darba sludinājumu, to iespējams izplatīt, ar to daloties (*share*), piemēram, **Facebook.com**. Līdzīgi izmantojama ir arī **Twitter.com** tīmekļvietne.

Plaši izmantota platforma ir **LinkedIn.com**, kuras ietvaros iestādes var izveidot profilus un tajos ievietot aktuālo informāciju, nozares jaunumus un darba sludinājumus, kā arī uzrunāt potenciālos darbiniekus. Darba meklētāji šajā platformā ir norādījuši tādu līdzvērtīgu informāciju kā *Curriculum Vitae*, aprakstot veiktos amata pienākumus un prasmes, tādējādi kļuvuši pamanāmāki potenciālajam darba devējam.

Lai darba sludinājumu pamanītu lielāka mērķauditorija, papildus vizuālajam noformējumam vēlams izmantot tēmturi (*#symbols*), kurš nodrošinātu atpazīstamību sociālajos tīklos. Tēmturi visos sociālajos tīklos darbojas pēc līdzīga principa, piemēram, pie sludinājuma vizuālā noformējuma un teksta tīmekļvietnē Facebook.com ievieojot tēmturi *#vakance*, potenciālais darbinieks, izmantojot meklēšanas funkciju, atradīs šo sludinājumu. Populārākie tēmturi, kurus izmanto darba sludinājumos sociālajos tīklos, ir: *#teirdarbs*, *#vakance*, *#teirdarbspilsēta* (pilsētas nosaukums vienā vārdā), iestādes iniciāļi (piem., *#PTAC*), profesija (piem., *#lietvedis*), *#darbs*, *#karjera*, *#prakse*. Lai veicinātu valsts pārvaldes kā vienota darba devēja tēla atpazīstamību, vēlams ievieojot tēmturi *#labākapārvalde*.

Katrai iestādei, publicējot sludinājumu, ieteicams padomāt par vizuālo noformējumu, piemēram, izmantot ar jomu saistītus simbolus, krāsas atbilstoši vienotās vizuālās identitātes prasībām.

Sludinājuma tekstam sociālajos tīklos jābūt īsam, kodolīgam un uzrunājošam. Jāņem vērā arī tīmekļvietnes tehniskā specifikācija attiecībā uz ievieojamo simbolu un pievienojamo materiālu. Pie teksta iespējams ievieojot saiti uz iestādes tīmekļvietni (pieteikšanos konkursam), kā arī iestādes profilā iespējams dalīties ar ziņu no Nodarbinātības valsts aģentūras par vakances izsludināšanu. Vēlams arī iestādes darbinieku aktīva sludinājuma popularizēšana,

tādējādi parādot, ka iestāde ir lieliska vieta, kur veidot savu karjeru, kā arī uzrunāt iespējamos potenciālos darbiniekus no paziņu loka.

Lai veiksmīgāk piesaistītu potenciālos darbiniekus, paralēli sludinājuma publicēšanai var veidot īsu videostāstu par attiecīgo vakanto amatu, tādējādi dodot iespēju potenciālajam darbiniekam tuvāk iepazīties ar iestādi, amatu un tā pienākumiem.³

Runājot par jauniešu auditoriju, jāpiemin plaši izmantotā tīmekļvietne **Prakse.lv**, kurā iestādei iespējams izveidot savu profilu, un potenciālais darbinieks tajā var ieraudzīt virtuālo darba vidi, kā arī tajā iespējams ievietot informāciju par prakses un darba iespējām.

Cita platforma, kurā izvietot informāciju par vakanci konkrētās nozarēs, ir augstskolas un studentu padomes. Tajās iespējams uzrunāt studentus, absolventus un pasniedzējus ar lūgumu izsūtīt informāciju par vakancēm ieinteresētajām pusēm.

Izsludinot iekšējo konkursu (pārcelšanas gadījumā), vakances izsludināšanai var izmantot iestādes iekštīklu, kā arī citus iekšējās saziņas kanālus.

KO SAGAIDA PRETENDENTS ATLASES PROCESĀ?

- Pieejamu un aktuālu informāciju par darba devēju un vakanci
- Savlaicīgu komunikāciju un atgriezenisko saiti par katru atlases procesu
- Atlases procesa atbilstību normatīvajiem aktiem
- Cienpilnu un cilvēcīgu attieksmi
- Atklātību un godīgumu
- Uz klientu orientētu pieeju
- Vēlams izveidot pretendentam viegli pārskatāmu informāciju par atlases procesu, piemēram, "Solī pa solim līdz x nodaļas vadītājam (amata nosaukums)" ceļa karti, kurā vizuāli attēlots atlases process (kārtas un procesu apraksts, termiņi u.c. informācija)



³ Kā piemēru skatīt: <https://www.kp.gov.lv/lv/jaunums/konkurences-padome-mekle-papildspekus-ekspertu-analitiskaja-departamenta>

Kā veicināt veiksmīgu komunikāciju ar pretendentiem atlases procesā?

Iestādes komunikācija atlases procesā veido pretendenta pirmo priekšstatu par iestādi, tādējādi tā ir lieliska iespēja veidot pievilcīgu darba devēja tēlu.

Pretendenta pirmais iespaids par iestādi rodas, apskatot darba sludinājumus, tādēļ ir būtiski izveidot vizuāli saistošu sludinājumu, saprotami definēt amata pienākumus un prasības, kā arī izvēlēties atbilstošu platformu tā publicēšanai. Tāpat ir svarīgi, ka sludinājumā ir norādīts kontakttālrunis, pa kuru zvanot potenciālie pretendenti var uzdot interesējošos jautājumus, un tas ir **sasniedzams**.

Iespaids par iestādi rodas arī komunicējot ar personāla speciālistu, tādēļ ir svarīgi, ka personāla speciālists ir laipns, atsaucīgs, vairo kandidāta uzticēšanos iestādei un valsts pārvaldei kopumā, saprotoši atbild uz pretendenta uzdotajiem jautājumiem.

Pretendenta kopējais priekšstats par iestādi rodas tieši atlases procesā, līdz ar to ir svarīgi, ka personāla speciālists **katrā atlases posmā** nodrošina atgriezenisko saiti pretendentiem, piemēram, sniedz apstiprinājumu par pieteikuma saņemšanu, pateicību par dalību konkursā, kā arī visā atlases procesā atbild uz pretendenta uzdotajiem jautājumiem. Būtiski, ka atgriezeniskā saite pretendentiem tiek sniegta laikus.

Savukārt, noslēdzoties konkursam, ir svarīgi saņemt jaunā darbinieka un komisijas locekļu atgriezenisko saiti, lai spētu pilnveidot esošo atlases procesu un būt atvērti inovācijām.



PRETENDENTU PIETEIKUMU SAŅEMŠANA

Apstiprinājuma e-pasts pretendenta, ka viņa pieteikums ir saņemts



PIRMĀ ATLASES KĀRTA

Iesniegto dokumentu izskatīšana, CV validēšana



SAZIŅA AR PRETENDENTIEM

Telefonintervija, uzaicinājums uz nākamo atlases kārtu, atteikuma vēstulju nosūtīšana



OTRĀ ATLASES KĀRTA

Darba intervija, dažādu veidu testi un uzdevumi



SAZIŅA AR PRETENDENTIEM

Uzaicinājums uz nākamo atlases kārtu (ja ir plānota), atteikuma vēstulju nosūtīšana



LĒMUMA PIENĒMŠANA

Saziņa ar konkursa uzvarētāju, atteikuma vēstulju nosūtīšana pārējiem pretendentiem



JAUNĀ DARBINIEKA IEVADĪŠANA DARBĀ

Kādus dokumentus prasīt iesniegt pretendentiem?

Lai ievērotu [Eiropas Parlamenta un Padomes 2016. gada 27. aprīļa Regulu \(ES\) 2016/679](#) par fizisku personu aizsardzību attiecībā uz personas datu apstrādi un šādu datu brīvu apriti un ar ko atceļ Direktīvu 95/46/EK (Vispārīgā datu aizsardzības regula), nav nepieciešams prasīt iesniegt izglītības dokumenta kopiju.

Iestāde pretendentiem var prasīt iesniegt dzīves aprakstu jeb *Curriculum Vitae* (CV) vai aizpildīt iestādes izstrādātu pieteikuma formu. Nav vēlams prasīt iesniegt gan CV, gan pieteikumu, tādējādi liekot pretendētājam dublēt informāciju. Tāpat arī iestāde nosaka, vai pretendentiem ir jāgatavo un jāiesniedz motivācijas vēstule.

Kāda informācija par personas datu apstrādi norādāma sludinājumā?

Atbilstoši [normatīvajiem aktiem par fizisku personu datu apstrādi](#) sludinājumā jānorāda informācija par personas datu apstrādi atlases procesa ietvaros, piemēram, šādi:

Pamatojoties uz [Eiropas Parlamenta un Padomes 2016. gada 27. aprīļa Regulas \(ES\) 2016/679](#) par fizisku personu aizsardzību attiecībā uz personas datu apstrādi un šādu datu brīvu apriti un ar ko atceļ Direktīvu 95/46/EK (Vispārīgā datu aizsardzības regula) 13.pantu, X iestāde informē, ka:

- 1) pieteikuma dokumentos norādītie personas dati tiks apstrādāti, lai nodrošinātu atlases konkursa norisi;*
- 2) minētās personas datu apstrādes pārzinis ir X iestāde (adrese).*

Lai iepazītos ar informāciju par personas datu apstrādi X iestādē, aicinām apmeklēt X iestādes tīmekļvietni [www.adrese.lv](#).

Kur ir jāizsludina konkursi un kādi ir pieteikšanās termiņi?

Atklātu pretendentu konkursu uz ierēdņa amatiem izsludina [Nodarbinātības valsts aģentūras vakanču portālā](#), kur publicējama arī informācija par konkursa rezultātiem (iepriekš oficiālajā izdevumā "Latvijas Vēstnesis"). Informāciju par konkursu nepieciešams ievietot arī iestādes tīmekļvietnē.

Pretendentu pieteikšanās termiņu sāk skaitīt no konkursa izsludināšanas dienas, un tas nedrīkst būt īsāks par 10 dienām un garāks par 30 dienām. Ja izsludinātajā konkursā pretendentu pieteikšanās termiņa pēdējā diena iekrīt brīvdienā, tad saskaņā ar [Darba likuma](#) normām (Darba likuma 16.panta pirmā daļa) par pēdējo dienu, kad pretendents var pieteikties izsludinātajā konkursā, ir uzskatāma nākamā darba diena.

Kā notiek pretendentu dokumentu izvērtēšana?

Pretendentu iesniegto dokumentu atbilstības izvērtēšanu veic pēc amatam izvirzītajām prasībām, tas ir, pēc formālajiem kritērijiem (darba pieredze, izglītība, specifiskās prasmes), kuri norādīti sludinājumā, kā arī konstatē, vai pretendents atbilst valsts civildienesta ierēdņa amata pretendētājam izvirzītajām obligātajām prasībām (ierēdņa amatam).

Situācijās, kad norādīta nepilnīga informācija par kādu no formālajiem kritērijiem, pretendētājam var rakstiski vai telefoniski lūgt precizēt informāciju.

Pretendenti, kuri atbilst formālajiem kritērijiem, tiek aicināti uz nākamo atlases kārtu, piemēram, pretendentu novērtēšanas mutisko daļu (darba interviju) vai specifiska testa izpildi amatam atbilstošo prasmju izvērtēšanai. Savukārt pretendenti, kuri neatbilst formālajiem kritērijiem, tiek informēti par nevirzīšanu tālāk nākamajai atlases kārtai.

Kas jāņem vērā, gatavojoties darba intervijai?

Lai intervija būtu strukturēta, nepieciešams pirms tam sagatavot intervijas plānu, tajā ietverot jautājumus, kuri izriet no amata pienākumiem, kvalifikācijas prasībām un kompetencēm. Intervijas ilgums ir vidēji 40–60 minūtes, kuru laikā iespējams izvērtēt vismaz 2–3 kompetences. Svarīgi, ja darba intervijas notiek klātienē, lai intervijas ar pretendentiem tiek ielānotas ar pietiekamu laika rezervi (ieteicams 20–40 minūtes), nodrošinot pretendentu konfidencialitāti. Savukārt, ja darba intervijas notiek tiešsaistē, svarīgi izmantot platformu tā, lai pretendentiem nav iespējams uzzināt, kuri pretendenti ir bijuši pieslēgušies vai pieslēgsies, ja intervijas noris viena pēc otras (piemēram, tērzētava, kurā ir arī redzama informācija par to, kuri dalībnieki ir pieslēgušies un kuri ir atslēgušies).

Pirms darba intervijas personāla speciālistam būtu ieteicams informēt komisijas⁴ locekļus par darba intervijas gaitu un vienoties par katra komisijas locekļa iesaistīšanos, kā arī izglītēt par jautājumiem, kurus nedrīkst uzdot (tieši vai netieši diskriminējoši, piemēram, par grūtniecību, ģimenes vai laulības dzīvi), kā arī par uzvedības un ētikas principiem intervijas laikā un par iespējamām vērtēšanas kļūdām. Ja darba intervija plānota tiešsaistē, aicināt komisijas locekļus pilnvērtīgi pieslēgties darba intervijas procesam, nevis paralēli veikt citus darbus, kā arī aicināt turēt ieslēgtas kameras, lai potenciālajam darbiniekam veidojas priekšstats par iestādi, kā tas būtu klātienē intervijā.

Svarīgi atcerēties, ka pretendentam darba intervijas laikā veidojas iespaids par iestādi un tiešo vadītāju, tādēļ, lai to veidotu pozitīvu, komisijas locekļiem vēlams:

- ✓ iepazīstināt ar sevi
- ✓ izteikt pretendentam pateicību par piedalīšanos konkursā
- ✓ veidot nepiespiestu un patīkamu gaisotni
- ✓ iepazīstināt ar intervijas ilgumu, secību un tālāko atlases gaitu (personāla speciālists)
- ✓ informēt par konfidencialitātes nodrošināšanu atlases procesā
- ✓ sniegt atbildes uz pretendenta jautājumiem

Organizējot darba intervijas klātienē, ir svarīgas atbilstošas telpas, lai varētu nodrošināt gan pretendentu konfidencialitāti, gan, ja nepieciešams, epidemioloģiskos norādījumus, gan telpu iekārtojumu, kurā pretendents var justies nepiespiesti un atvērti. Savukārt, ja darba intervijas tiek organizētas tiešsaistē, ir svarīgi nodrošināt pretendentu konfidencialitāti, tā lai nav pieejama informācija par citiem kandidātiem, kā arī darba intervijas netiek ierakstītas, jo šāda prakse arī netiek īstenota, organizējot darba intervijas klātienē. Lai tiešsaistes darba intervijas būtu kvalitatīvas, ir nepieciešams labs interneta pārklājums gan no iestādes puses, gan no pretendenta puses, kā arī lai nodrošinātu vizuāli pievilcīgu iestādes tēlu, ieteicams katram komisijas loceklim izmantot fonā iestādes oficiālo logo vai pieslēgties no atbilstošas telpas, piemēram, kabineta, ja ir iespēja nodrošināt konfidencialitāti.

⁴ Komisijas sastāvā parasti tiek iekļauts tiešais vadītājs, personāla speciālists un, ja nepieciešams, vēl kāds iestādes darbinieks, kurš nav padots vakantajam amatam. Vēlamais komisijas locekļu skaits – trīs cilvēki.

Jāņem vērā, ka ne visiem pretendentiem ir pieredze piedalīties tiešsaistes darba intervijā, līdz ar to pirms darba intervijas ieteicams piedāvāt pretendentiem iespēju pieslēgties un izmēģināt tiešsaistes platformas piedāvātās iespējas, piemēram, kā notiek pieslēgšanās ZOOM vai MS TEAMS, kur atrodas kamera, mikrofons, tērzētava, kā var dalīties ar prezentāciju (ja tas paredzēts intervijas laikā) u.c. Šāda prakse veido pozitīvu komunikāciju ar pretendentu un arī iestādes tēlu.

Organizējot darba intervijās attālināti, jāņem vērā, ka – atšķirībā no klātienē intervijas – pastāv šādi iespējamie riski: pretendents atbildes bieži vien var sniegt, lasot papildmateriālus, grūtāk var iepazīt pretendenta uzvedības aspektus (piemēram, ķermeņa valodu), kā arī, ja ir slikts interneta pārklājums, var būt grūtības sadzirdēt pretendenta sniegtās atbildes. Savukārt kā ieguvumus, organizējot darba intervijas attālināti, var minēt: efektīvāka laika resursa izmantošana gan iestādei, gan pretendentam (nav nepieciešams ieplānot laiku nokļūšanai uz darba interviju, var pieslēgties no jebkuras vietas un valsts), dokumentu aprīti noris elektroniski, ievērojot konfidencialitātes principu, kā arī lēmuma pieņemšana var notikt raitāk, jo pats atlasēšanas process norisinās ātrāk. Svarīgi atcerēties, ka darba intervijā, kas tiek organizēta tiešsaistē, komisijas locekļu attieksmei ir jābūt līdzvērtīgai kā klātienē intervijā, t.i., komisijas locekļi velta uzmanību pretendentam un ievēro gan ētikas, gan uzvedības normas. Pretendentam ir svarīgi just, ka komisijas locekļi ir ieinteresēti un gatavi uz klausīt viņa viedokli un atbildes.

Iestādei, organizējot atlasēšanas attālināti, ir svarīgi nodrošināt skaidru komunikāciju ar pretendentu, piemēram, sagatavot rakstisku uzaicinājumu uz darba interviju, kurā ietverta informācija par to, kā norisināsies intervija, un, noslēdzoties darba intervijai, iestāde var nosūtīt pateicības vēstuli par dalību intervijā.

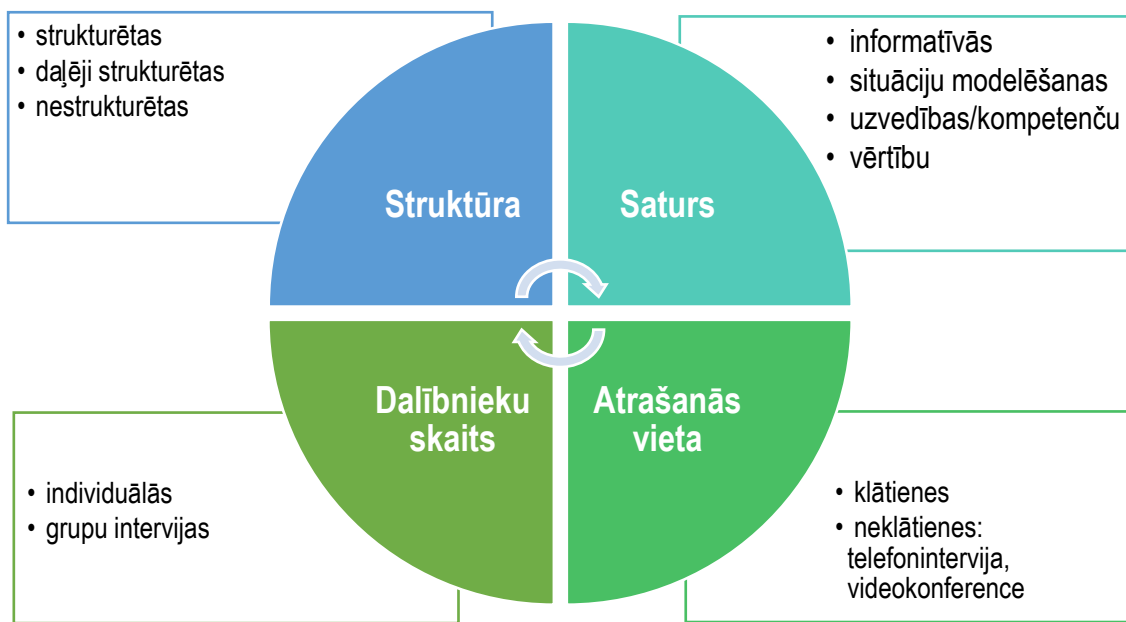
Kādas metodes izmantot atlasēšanas procesā?

Personāla atlasēšanas process mūsdienās ir kļuvis dinamiskāks, un atlasēšanas procesā izmantotās novērtēšanas metodes tiek izmantotas dažādās kombinācijās, lai izvērtētu pretendenta personības īpašības, kompetences, vērtības un attīstības potenciālu.

Atlasēšanas pirmās kārtas ietvaros var izmantot personāla atlasēšanas metodi **telefoninterviju**, kuras laikā iespējams precīzi novērtēt iesniegtos dokumentus, lai saprastu, vai šo pretendentu virzīt uz nākamo atlasēšanas kārtu. To mēdz saukt arī par CV validācijas (pārbaudes) interviju.

Viena no līdz šim visbiežāk izmantotajām (tomēr ne ar visaugstāko ticamību) metodēm ir **klasiskā jeb informatīvā intervija**, kuras ietvaros noskaidro pretendenta motivāciju kandidēt uz izsludināto vakanci, līdzšinējo profesionālo pieredzi un zināšanas, veic pretendenta novērtēšanu atbilstoši amata pārbaudes kritērijiem, bet tā neatklāj pretendenta patiesos motīvus un spējas. Tai seko atsauksmju iegūšana par pretendentu.

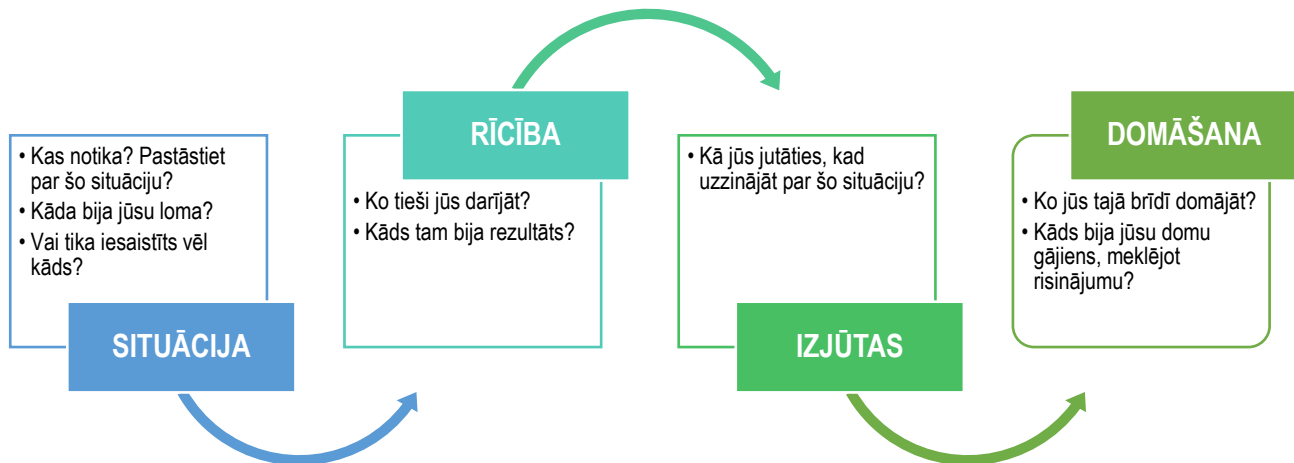
Lai precīzāk novērtētu un atlasītu atbilstošāko pretendentu, ieteicams izmantot ne tikai klasisko jeb informatīvo interviju, bet arī līdztekus izmantot citu veidu novērtēšanas metodes, piemēram, situāciju modelēšanas interviju, kompetenču interviju, uz vērtībām balstītu interviju.



Piemēram, ticamāka un arvien biežāk izmantota metode ir tā saucamā “novērtēšanas centra pieeja” – dažādu veidu praktisko uzdevumu izpilde kombinācijā ar strukturētu interviju, lomu spēlēm, situāciju (gadījumu) analīzi (*case study*), personības un spēju testiem.

Visbiežāk izmantotais intervijas veids atkarībā no dalībnieku skaita ir **individuālā intervija**, kuras laikā atlases komisija intervē vienu pretendentu, tomēr arvien biežāk kā sākotnējo metodi izmanto **grupas interviju**, kuras laikā iespējams vienlaikus intervēt vairākus pretendētus un izvērtēt viņu profesionālās zināšanas, saskarsmes spējas, potenciālo sadarbību komandā un personības īpašības. Pirms grupas intervijas nepieciešams sagatavot intervijas scenāriju (iepazīšanās, diskusijas par tēmu, jautājumu un atbilžu sadaļa), optimālais grupas dalībnieku skaits ir 5–7 pretendenti. Grupas interviju iespējams kombinēt ar citām atlases metodēm, piemēram, dažādu veidu testiem. Lai gan, organizējot grupas interviju, nebūs iespējams pilnībā īstenot konfidencialitātes nosacījumus, jo tajās piedalās vairāki pretendenti, aicinām iespēju robežās tomēr ievērot konfidencialitāti.

Arvien plašāk tiek izmantota kompetenču intervija, kuras veikšanai nepieciešams apgūt atbilstošas intervēšanas un informācijas analīzes prasmes. **Kompetenču jeb uzvedības intervija** (5.pielikums) tiek izmantota, lai novērtētu pretendenta iepriekšējo darba pieredzi ar mērķi noskaidrot pretendenta domāšanas stilu, uzvedības un profesionālās iezīmes, kā arī pretendenta rīcību. Novērtējot kompetences, var saprast, cik labi cilvēks atbilst konkrētajam darbam (īstais cilvēks īstajā vietā). Pretendentam tiek uzdoti jautājumi par konkrētu rīcību konkrētā situācijā, piemēram, pastāstiet par situāciju, kā jūs sasniedzāt x mērķi.



Uz **vērtībām balstīta intervija** ir strukturētās intervijas veids, kuras ietvaros tiek uzdoti jautājumi vai uzdevumi ar mērķi noskaidrot pretendenta vērtības, vai tās saskan ar iestādes vērtībām un kā pretendents iederēsies iestādes kultūrā. Uz vērtībām balstītā intervijā tiek fiksēti pretendenta izteikumi, spriedumi, domas, emocijas, noskaidrojot pretendenta intereses un motīvus, – kas pretendentam ir svarīgs? Šo interviju var kombinēt ar citiem interviju veidiem, piemēram, kompetenču interviju un situācijas analīzes interviju.

Situāciju modelēšanas intervijas laikā, izmantojot iedomātu situāciju, iespējams paredzēt, kā pretendents varētu rīkoties tipiskās vai īpaši sarežģītās darba situācijās. Tomēr jāatceras, ka, izmantojot šādu novērtēšanas metodi, iespējams saņemt “vēlamo” atbildi, kā arī tā nav balstīta uz reālām pagātnē veiktām darbībām.

Kā papildu novērtēšanas metodes atlases procesā var izmantot:

- prasmju pārbaudes, piemēram, pārbaudīt pretendenta iemaņas darbam ar programmatūru
- testus, piemēram, personības, intelekta testus
- analīzes uzdevumus jeb *case studies*
- spēļu metodi (*gaming, gamification*), kura aizvien plašāk tiek izmantota personāla vadībā un attīstībā

Kā pārbaudīt svešvalodas prasmi, ja tā ir nepieciešama amata pienākumu izpildei?

Ja amata prasībās ir definēta svešvalodas prasme un tā ir pamatoti nepieciešama amata pienākumu izpildei **augstā līmenī**, pretendenta svešvalodas prasmi pārbauda pieaicināts atbilstošs eksperts no iekšējiem resursiem ar grādu filoloģijā (atbilstošā valodā) vai ārējais eksperts, kuram ir tiesības veikt svešvalodas prasmju pārbaudi.

Ja amata prasībās ir definēta svešvalodas prasme un tā ir pamatoti nepieciešama amata pienākumu izpildei **vidējā līmenī**, pretendentu var lūgt intervijas laikā atbildēt uz kādu no jautājumiem attiecīgajā valodā, tādējādi nosakot to kā attīstāmu prasmi nākotnē. Ieteicams pretendentu iepriekš informēt, ka svešvalodas prasmes tiks pārbaudītas.

Vai atlases intervijas ir jāprotokolē?

Iestādei kā obligāta prasība nav izvirzāma konkursa interviju protokolēšana. No tiesību normām šāda prasība neizriet⁵.

KO ATSPoguĻOT ATLASĒS KOMISIJAS SĒŽU PROTOKOLOS?

- Atlases norises kārtība un komisijas locekļu sniegtais pretendenta novērtējums atbilstoši atlases noteiktajai kārtībai
- Ja atlases procesā kā pretendenta kompetenču novērtēšanas metode tiek izmantota uzvedības (kompetenču) intervija, tad tās gaitā jāveic detalizētas piezīmes, pēc iespējas precīzāk fiksējot pretendenta atbildes, kuras vēlāk tiek izmantotas, nosakot kompetenču attīstības līmeni. Piezīmes tiek izmantotas tikai kompetenču attīstības līmeņa noteikšanai, un tās netiek pievienotas konkursa materiāliem
- Pretendenta apstiprinājums, ka viņš/-a neiebilst pret komisijas sastāvu
- Informācija un apstiprinājums no komisijas locekļu puses, ka viņi ir iepazinušies ar informāciju par darbu ar ierobežotas pieejamības informāciju
- Komisijas locekļu apliecinājums par interešu konflikta neesību atlases procesā [Likuma „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā” 1. panta 5. punkts]



Kā iegūt profesionālās atsauksmes par pretendentu?

Atsauksmes par pretendentu drīkst iegūt tikai ar pretendenta atļauju un tikai no tiem darba devējiem, par kuriem pretendents ir sniedzis kontaktinformāciju.

Lai iegūtu pēc iespējas objektīvākas un pilnīgākas atsauksmes par pretendentu, ieteicams, līdzīgi kā 360 grādu novērtēšanā, iegūt tās no tiešajiem vadītājiem, padotajiem, kolēģiem, sadarbības partneriem un klientiem. Būtiski no atsauksmju sniedzējiem ir noskaidrot informāciju par pretendenta sadarbības, komunikācijas prasmēm, konfliktu risināšanas spējām, stresa noturības līmeni un spēju mācīties vai citiem aspektiem, kuri ir nozīmīgi, veicot pienākumus konkrētajā amatā. Tāpat ieteicams pārbaudīt atsauksmju sniedzēju viedokli par pretendenta minētajiem sasniegumiem, noskaidrojot, kāda konkrēti bija pretendenta loma un ko tieši viņš darīja. Atsauksmju iegūšanas intervijas paraugs – 4.pielikumā.

⁵ Administratīvo lietu departamenta 2016.gada 19.decembra spriedums lietā Nr. SKA-1188/2016. Pieejams: <https://manas.tiesas.lv/eTiesasMvc/nolemumi/pdf/292521.pdf>

Kur ir jāpublicē informācija par konkursa rezultātu?

Informāciju par atklātu pretendentu konkursa uz ierēdņa amatiem rezultātu publicē [Nodarbinātības valsts aģentūras vakanču portālā](#) (iepriekš oficiālajā izdevumā "Latvijas Vēstnesis").

Vai pretendentam ir tiesības apstrīdēt konkursa rezultātu?

Valsts civildienesta likuma 9.panta septītajā daļā ir noteikts, ka pretendentam ir tiesības iepazīties ar pretendentu un ierēdņu vērtēšanas komisijas ieteikumu un amatpersonas lēmumu par izvēlēto pretendenta iecelšanu amatā.

Pretendentu iepazīstina attiecīgi ar viņa rezultātiem un izvēlēto pretendenta rezultātiem, kas nav ierobežotas pieejamības informācija. Pretendentam netiek izsniegta informācija par pārējiem pretendentiem. Lai pretendents pārliecinātos, ka konkurss ir noritējis atbilstoši atlases nolikumam un noteiktajiem amata pārbaudes kritērijiem, ir būtiski pretendentam izskaidrot tā rezultātu un to, kādēļ pretendents netika virzīts uz nākamo kārtu vai uz attiecīgo amatu.

Valsts civildienesta likuma 9.panta septītajā daļā ir noteikts arī tas, ka pretendentam ir tiesības amatpersonas lēmumu apstrīdēt augstākā iestādē vai, ja augstākas iestādes nav vai tā ir Ministru kabinets vai Ministru prezidents, pārsūdzēt tiesā Administratīvā procesa likumā noteiktajā kārtībā.

Lai gan pretendentam ir tiesības apstrīdēt un pārsūdzēt amatpersonas lēmumu, vēršam uzmanību, ka Augstākās tiesas Senāts ir atzinis, ka "Satversmes normas nepiešķir pretendentam tiesības pieprasīt, lai viņš tiktu iecelts amatā, uz kuru tika rīkots konkurss. Arī neviena cita tiesību norma nepiešķir pretendentam, kurš ir piedalījies konkursā uz ierēdņa amatu, bet nav atzīts par šī konkursa uzvarētāju, tiesības pieprasīt, lai tieši viņu ieceļ amatā (*Senāta 2015.gada 16.februāra lēmuma lietā Nr. SKA-441/2015 7.–10.punkts*)."⁶

Vienlaikus Augstākās tiesas Senāts ir atzinis arī to, ka tas vien, ka pretendents tiek aicināts uz visām atlases kārtām nenozīmē, ka kopumā viņš vislabāk atbilst izvirzītajām prasībām.⁷ Jāņem vērā, ka atlases komisijai nav pienākuma virzīt iecelšanai amatā jebkuru pretendentu, kurš ir pārsniedzis minimālās konkursa prasības. Atlases komisijas kompetencē ir izvērtēt pretendentu kopējo sniegumu atlases procesa laikā un pieņemt lēmumu par to, vai pretendentu vērtēšanas komisija sniegs ministram [iestādes vadītājam] rakstisku ieteikumu par kāda pretendenta (pretendentu) virzīšanu iecelšanai amatā, vai pieņemt lēmumu par atlases procesa izbeigšanu.⁸

Kā organizēt darbā ievadīšanas procesu?

Jaunā darbinieka adaptācijas process sākas no mirkļa, kad pretendents piekrīt darba piedāvājumam. Lai darbinieka ievadīšanas darbā (*onboarding*) process būtu efektīvs un vērsts uz darbinieka ilgtermiņa motivēšanu, ir svarīgi to organizēt un vadīt tāpat kā atlases procesu. Jaunā darbinieka ievadīšanas darbā process kopumā stiprina darbinieka noturēšanu, paaugstina produktivitāti un iesaistīšanos, kā arī veicina darbinieka lojalitāti un ieinteresētību sasniegt iestādes izvirzītos mērķus.

Jaunā darbinieka ievadīšana darbā jeb adaptācija tiek organizēta tā, lai jaunais darbinieks pēc iespējas īsākā laikā spētu pielāgoties jaunajai videi un iekļauties kolektīvā, kā arī patstāvīgi veikt jaunus amata pienākumus. Jaunajam darbiniekam vidēji ir nepieciešamas 90 dienas, lai pierādītu sevi jaunajā darbavietā.

⁶ Latvijas Republikas Senāta Administratīvo lietu departamenta 2019. gada 15. oktobra lēmums lietā Nr. SKA-1535/2019, 8. punkts.

Pieejams: <http://at.gov.lv/downloadlawfile/5989>

⁷ Turpat, 9. punkts.

⁸ Turpat, 10. punkts.

Noslēdzoties atlases procesam un laikposmā līdz pirmajai darba dienai ir svarīgi turpināt nodrošināt komunikāciju ar izvēlēto pretendentu, sniedzot nepieciešamo informāciju par amatu un tā pienākumiem, atalgojumu, darba laiku un citu būtisku informāciju, kā arī par iesniedzamajiem dokumentiem.

Adaptācijas procesā ir ļoti nozīmīga tieši **pirmā darba diena**, jo tā ir kā iestādes vizītkarte, un svarīgi, ka jaunais darbinieks **jūtas gaidīts**. Tieši pirmā darba diena nosaka jaunā darbinieka attieksmi pret darba devēju, tā var izveidoties pozitīva vai negatīva, līdz ar to tai ir izšķiroša nozīme darbinieku ilgtermiņa noturēšanā darbam konkrētajā iestādē.

Pirmo darba dienu ieteicams organizēt klātienē, bet, ja tomēr tā tiek organizēta attālināti, tad svarīgi izmantot dažādas interaktīvas metodes, piemēram, digitāls skaidrojums par organizācijas vērtībām, misiju, vīziju, kultūru (videostāsts, tiešsaistes saruna u.c.), tikšanās ar tiešo vadītāju un iepazīšanās saruna ar kolēģiem tiešsaistē, sveiciens telefonā u.c. Arī attālinātajā pirmajā darba dienā jaunajam darbiniekam ir svarīgi justies gaidītam. Svarīgi atcerēties, ka attālināts jauno darbinieku ievades process mazina jaunā darbinieka lojalitāti pret iestādi.

Liela loma jaunā darbinieka pirmajā darba dienā ir gan personāla speciālistam, gan tiešajam vadītājam. Personāla speciālists sniedz informāciju gan par formāliem procesiem (noteikumi, instrukcijas, darbnespējas lapu iesniegšana, pusdienas pārtraukumi, apmācību iespējas, komandējumi), gan neformāliem procesiem (par nerakstītām tradīcijām, autostāvvietām, ēstuvēm). Savukārt tiešais vadītājs pastāsta jaunajam darbiniekam par iestādes un struktūrvienības mērķiem, funkcijām, amata pienākumiem, kā arī pārrunā, ko viens no otra sagaida un ko katram nozīmē labi padarīts darbs. Svarīgi, ka tiešais vadītājs pirmajā darba dienā jauno darbinieku «neapkrauj» ar darbiem, uzdod tos pamazām un sniedz atgriezenisko saiti par paveikto darbu.

Adaptācijas procesam jābūt **organizētam**, nodrošinot vienlīdzīgu pieeju visiem darbiniekiem. Adaptācijas procesa ietvaros ir svarīgi sagatavot plānu jaunajam darbiniekam, piemēram:

- ✓ **pirmajā darba dienā** jaunais darbinieks nokārto dokumentu formalitātes un iepazīstas ar iestādes mērķi, vīziju, vērtībām, struktūru, kolēģiem, kā arī apgūst svarīgāko informāciju un iziet ievadinstruktažu
- ✓ **pirmajā darba nedēļā** jaunais darbinieks iepazīstas ar struktūrvienības darba procesu, amata pienākumiem, dokumentiem, kā arī ar iestādē notiekošajiem procesiem
- ✓ **pirmajā mēnesī** jaunais darbinieks ir apmeklējis nozīmētās apmācības, iepazīstas ar iestādes kultūru un tradīcijām, lai sāktu patstāvīgu darbu

Svarīgi, ka adaptācijas procesā tiek iekļauti šādi punkti:

- ✓ nodrošināt informāciju par iestādi, iekļaujot noteikumus
- ✓ nodrošināt informāciju par attiecīgo darbu, amatu, pienākumiem un informāciju par struktūrvienību, kurā jaunais darbinieks strādā
- ✓ nodrošināt komunikāciju un izpratni par organizācijas vērtībām, uzskatiem un pārliecību
- ✓ iepazīstināt ar kolēģiem un iedrošināt koleģiālu attiecību veidošanai
- ✓ nodrošināt, ka jaunais darbinieks zina, pie kā vērsties problēmjaucējumu gadījumā
- ✓ analīze par nepieciešamajām apmācībām un īstermiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa attīstības iespējām
- ✓ formālais un neformālais darbinieka snieguma pārskats
- ✓ pieeja mentoringa sistēmai⁹

⁹ Pilbeam, Corbidge, «People resourcing and talent planning» (2010)

Lai veicinātu vienotu izpratni par valsts pārvaldi, aicinām arī jauno darbinieku adaptācijas procesā ietvert skaidrojumu par valsts pārvaldi, par tās vērtībām un darbības principiem.

Ņemot vērā, ka adaptācijas process var ilgt no 3 līdz 6 mēnešiem (individuāli katram darbiniekam), attiecīgi adaptācijas plānu var veidot vairāku mēnešu ietvaros. Tāpat adaptācijas procesa ietvaros jaunajam darbiniekam var nozīmēt mentoru ar mērķi, lai jaunais darbinieks pēc iespējas īsākā laikā apgūtu jaunas zināšanas un pieredzi, tādējādi veicinot patstāvīga darba sākšanu un pirmo rezultātu sasniegšanu.

Ja adaptācijas process tiek organizēts attālināti vai daļēji attālināti, tad ir būtiski vienoties par procesu, kā tas tiks organizēts un kā tiks veidota savstarpējā komunikācija. Būtiski, ka attālinātajā procesā jaunais darbinieks saņem nepieciešamo atbalstu, jūtas iesaistīts un vajadzīgs.

Informatīva jaunā darbinieka ievadīšanas darbā ceļa karte personāla speciālistam un tiešajam vadītājam pievienota 6.pielikumā, kā arī pieejama [cela karte](#) jaunajam valsts pārvaldes vadītājam. Ir pieejams arī [elektronisks rīks](#) un atgriezeniskā saite par iestādes darbā ievadīšanas procesa efektivitāti salīdzinājumā ar citām organizācijām pasaulē. Ja darbs iestādē tiek organizēts attālināti, tad 6.pielikumā minētajām darbībām jāizveido alternatīvas darbības tiešsaistē, ciktāl tas ir iespējams, kas, protams, visu darbā ievadīšanas procesu padara izaicinošāku, tomēr mērķis paliek tas pats – svarīgi nodrošināt, lai jaunais darbinieks justos gaidīts.

Kā organizēt *Exit poll* jeb interviju pēc darba attiecību izbeigšanas?

Lai darba devējs labāk izprastu iemeslus, kādēļ darbinieks ir nolēmis aiziet no darba, ieteicams veikt ***Exit poll*** jeb **interviju pēc darba attiecību izbeigšanas**, kuras ietvaros var noskaidrot iemeslus, kādēļ darbinieks vēlas aiziet no iestādes un vai perspektīvā pieļautu iespēju atgriezties strādāt attiecīgajā iestādē. Tāpat minētās intervijas laikā ir iespējams noskaidrot darbinieka viedokli par iestādi, tās procesiem, apmierinātību ar darbu un noslodzi, kā arī par darba vidi, piemēram, par attiecībām ar kolēģiem un sadarbību starp struktūrvienībām. Ņemot vērā, ka ne visi darbinieki ir gatavi atklāti paust šādu informāciju, ir jāpiedāvā iespēja izteikt savu viedokli anonīmi.

Ja paredzēta individuāla intervija, kuru vada personāla speciālists, ir būtiski izskaidrot, kādēļ šāda intervija tiek veikta un kādi ir tās ieguvumi, kā arī informēt, ka visa saņemtā informācija ir konfidenciāla.

Saņemtās atbildes ieteicams analizēt apkopotā veidā, piemēram, reizi ceturksnī, reizi pusgadā vai gada griezumā, lai gūtu gan kvalitatīvus, gan kvantitatīvus datus. Analizējot datus gada griezumā, ir iespējams noteikt minētās **intervijas efektivitāti**, dalot interviju skaitu ar to personu skaitu, kas piedalījās intervijā (piemēram, savu viedokli pauduši 60 bijušie darbinieki no 100 uzrunātajiem, kas veido $60/100=0,60$ jeb 60 %). Ja šis rādītājs ir zems, jāpārskata interviju pēc darba attiecību izbeigšanas process un jāizprot, kādēļ tik maz bijušo darbinieku izvēlas paust savu viedokli, piemēram, personīgs iemesls, iestādes iekšējā kultūra vai laikus nav nodrošināta informācijas aprīte.

Beidzot tiesiskās attiecības, pēdējo darba dienu ieteicams organizēt tā, lai darbiniekam saglabātos pozitīvs priekšstats par iestādi, novērtējot viņa ieguldījumu. Svarīgi atcerēties, ka darbinieki, kuri ir aizgājuši no iestādes, arī veido iestādes tēlu, līdz ar to der atcerēties atziņu – “tas, ko darbinieks stāsta par darba devēju, liecina, kāds darba devējs ir”.

NODERĪGI AVOTI PERSONĀLA SPECIĀLISTAM

Pētījumi, statistika, rekomendācijas: Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (*Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD*)

Starptautiski definēti vienoti principi valsts pārvaldes attīstībai (*OECD recommendation on public service leadership and capability*). Pieejams: <http://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-public-service-leadership-and-capability-2019.pdf>

Public employment and management. Pieejams: <https://www.oecd.org/gov/pem/>

Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service. Pieejams: <http://www.oecd.org/gov/engaging-public-employees-for-a-high-performing-civil-service-9789264267190-en.htm>

Human Resources Management: Country Profiles. Pieejams: <https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>

Dati par Latviju: <https://www.oecd.org/latvia/>

Tiešsaistes bibliotēka, kurā iekļautas grāmatas, raksti un statistika: <https://www.oecd-ilibrary.org/>

Pētījumi: Eiropas valsts pārvaldes iestāžu tīkls (*European Public Administration Network – EUPAN*)

Eiropas Savienības Padomē prezidējošās valsts veiktie pētījumi Eiropas valsts pārvaldes iestāžu tīkla (EUPAN) ietvaros. Pieejams: <https://www.eupan.eu/>

Valsts administrācijas skolas (VAS) mācību centra piedāvātie kursi. Pieejams:
<https://www.vas.gov.lv/lv/pakalpojumi-1>

Latvijas Personāla vadīšanas asociācijas (LPVA) organizētie pieredzes apmaiņas pasākumi, lekcijas, raksti par cilvēkresursu vadības aktualitātēm un cita noderīga informācija. Pieejams: <https://www.lpva.lv/>

HR podkāsts. Pieejams: <https://hrpodcast.simplecast.fm/>

Noderīgas grāmatas:

Dave Ulrich, Jon Younger et al. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources Hardcover, McGraw-Hill Education, 2012.

Kirsten, Martin Edwards. Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric, Kogan Page, 2016.

Margaret Hagan, Kursat Ozenc. Rituals for Work, Wiley, 2019.

Alan Collins. The New HR Leader's First 100 Days, SuccessInHR.com, 2017.

Nigel Paine. Workplace Learning: How to Build a Culture of Continuous Employee Development, Kogan Page, 2019.

M. Tamra Chandler, Laura Dowling Grealish. Feedback (and Other Dirty Words): Why We Fear It, How to Fix It, Berrett-Koehler Publishers, 2019.

Harvard Business Review, Marcus Buckingham, Reid Hoffman et al. *HBR's 10 Must Reads on Reinventing HR*, Harvard Business Review Press, 2019.

Evan M. Berman, James S. Bowman et al. *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*, CQ Press; Sixth edition, 2019.

Noderīgas tīmekļvietnes:

Valsts kanceleja: cilvēkresursu attīstības politika. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/cilvekresursu-attistibas-politika-0>

Harvard Business Publishing (HBP). Pieejams: <https://hbr.org/>

Apolitical: The global learning platform for government. Pieejams: <https://apolitical.co/home>

HR Magazine. Pieejams: <https://www.hrmagazine.co.uk/>

Talent Management and HR. Pieejams: <https://www.tlnt.com/>

PIELIKUMI

1.pielikums. Personāla speciālista un struktūrvienības vadītāja lomu sadalījums atlases procesā

Struktūrvienības vadītājs	Personāla speciālists
Atlases "pasūtījums" – ziņa personāla speciālistam par nepieciešamību uzsākt atlases procesu	Atlases veida un metožu izvēle
Amatam specifisko prasību definēšana	Amata pamatprasību definēšana (amata apraksts)
Amata pretendentu vērtēšanas kritēriju definēšana (<i>pirms sludinājuma publicēšanas</i>)	Amata pretendentu vērtēšanas kritēriju apstiprināšana (<i>pirms sludinājuma publicēšanas</i>)
Sludinājuma saskaņošana	Sludinājuma izveide, komunikācijas kanālu izvēle un publicēšana
	Saziņa ar potenciālajiem kandidātiem – piesaiste, atbildes uz viņus interesējošajiem jautājumiem
	Apstiprinājuma atbildes sniegšana uz pretendentu pieteikumu saņemšanu
Iepazīšanās ar pirmās atlases kārtas rezultātiem, to akceptēšana komisijas sēdē	Pirmā atlases kārtā: pretendentu pieteikumu dokumentu izvērtēšana un to prezentēšana komisijas locekļiem Komisijas sēdes protokola sagatavošana, atspoguļojot atlases norises kārtību un komisijas locekļu sniegto pretendentu novērtējumu atbilstoši atlasē noteiktajai kārtībai
	To pretendentu uzaicināšana uz nākamo atlases kārtu, kuri atbilst izvirzītajiem amata pārbaudes kritērijiem Atteikuma vēstuļu izsūtīšana tiem pretendentiem, kuri netiek virzīti uz nākamo atlases kārtu
Dalība darba intervijā, uzņemoties vadības lomu	Pirms otrās atlases kārtas (intervija): komisijas* sēdes organizēšana, sagatavošanās darbi
Pretendenta iepazīstināšana ar atlases procesu, komisiju, kā arī pretendenta intervēšana par kompetencēm, motivāciju, vērtībām (<i>vadītājs šo pienākumu var deleģēt personāla speciālistam</i>)	<i>*Komisija – iepriekš apstiprināta ar rīkojumu, vēlāmais komisijas locekļu skaits ir trīs.</i>
Pretendentu specifisko zināšanu pārbaude	Pirms darba intervijas: <ul style="list-style-type: none">• Informē komisijas locekļus par jautājumiem, kurus neuzdod (tieši vai netieši diskriminējoši jautājumi) darba intervijas laikā, kā arī par uzvedības un ētikas principiem intervijas laikā• Informē komisijas locekļus par darba intervijas gaitu un vienojas par katra komisijas locekļa iesaistīšanos darba intervijā
<i>*Vēlāmais intervijas ilgums – sākot no 40 minūtēm (vismaz divu kompetenču novērtēšanai)</i>	Vēlāma vadītāju apmācība par intervēšanas paņēmieniem (kompetenču pieeja) Sagatavo komisijas sēdes protokolu

	<p>Pretendentu uzaicināšana uz nākamo atlases kārtu (<i>ja tāda ir ieplānota</i>)</p> <p>Atteikuma vēstuļu izsūtīšana tiem pretendentiem, kuri netiek virzīti uz nākamo atlases kārtu (<i>ja tāda ir ieplānota</i>)</p>
Profesionālo zināšanu testu satura izstrāde	<p>Zināšanu pārbaūžu organizēšana pretendentiem</p> <p>Citu kompetenču novērtēšanas metožu izmantošana un realizācija – secību atlases procesā iespējams mainīt</p>
Iepazīšanās ar atsauksmju saturu	Profesionālo atsauksmju iegūšana ar pretendenta atļauju
Kopīgi ar komisijas locekļiem – pretendenta/-u novērtēšanas rezultātu izvērtēšana un lēmuma pieņemšana par konkursa rezultātu	<p>Komisijas sēdes organizēšana, sagatavošanās darbi</p> <p>Pretendenta/-u novērtēšanas rezultātu prezentēšana komisijas locekļiem</p> <p>Komisijas sēdes protokola sagatavošana, ietverot komisijas gala lēmumu</p>
	<p>Lēmuma paziņošana pretendentiem</p> <p>Atteikuma vēstuļu izsūtīšana pārējiem pretendentiem</p> <p>Lēmuma par pretendenta iecelšanu amatā publicēšana Nodarbinātības valsts aģentūras vakancu portālā (5 dienu laikā pēc lēmuma pieņemšanas) (<i>ierēdņa amatam</i>)</p>
Atgriezeniskās saites sniegšana par atlases procesu (komisija)	Atgriezeniskās saites saņemšana no jaunā darbinieka un komisijas locekļiem par atlases procesu un izvērtējums, tālāka rīcības plāna izveide un realizēšana
	Sazināšanās ar jauno darbinieku, sniedzot nepieciešamo informāciju par amatu un tā pienākumiem, atalgojumu, darba laiku un citu būtisku informāciju, kā arī par iesniedzamajiem dokumentiem
Jaunā darbinieka sagaidīšana viņa pirmajā darba dienā, pārrunas	Jaunā darbinieka pirmās darba dienas organizēšana un vadīšana
Dalība jaunā darbinieka adaptācijas plāna izstrādē	<p>Ievadīšanas darbā plāna izveide, īstenošana un uzturēšana</p> <p>Iespējamā mentora piesaiste</p>
Atgriezeniskās saites veidošanai – saruna katru mēnesi, pēc tam reizi ceturksnī	<p>Atgriezeniskās saites saņemšana no jaunā darbinieka par ievadīšanu darbā</p> <p>Atgriezeniskās saites veidošanai – saruna katru mēnesi, pēc tam reizi ceturksnī</p>

2.pielikums. Tieslietu ministrijas veidots informatīvais materiāls

Ieteikumi par svešvalodu prasmju iekļaušanu sludinājumos uz vakantajām amata vietām valsts pārvaldes iestādēs

Ieteikumu mērķis

Ieteikumi izstrādāti, lai nostiprinātu latviešu valodas kā valsts valodas lietošanu valsts pārvaldes iestādēs un nepieļautu, kā arī novērstu nepamatotu un nesamērīgu prasību pēc konkrētām svešvalodas prasmēm iekļaušanu sludinājumos uz vakantajām amata vietām valsts pārvaldes iestādēs, tādējādi aizsargājot valsts valodas lietošanu.

Šo ieteikumu mērķis ir palīdzēt valsts pārvaldes iestādēm novērtēt nepieciešamību sludinājumā konkursā uz vakantajām amata vietām norādīt konkrētas svešvalodas zināšanu prasības, lai nodrošinātu valsts pārvaldes efektīvu funkcionēšanu un labas pārvaldības principa īstenošanu.

Normatīvais regulējums

- [Latvijas Republikas Satversmes](#) (turpmāk – Satversme) 91.pants noteic, ka visi cilvēki Latvijā ir vienlīdzīgi likuma un tiesas priekšā. Cilvēka tiesības tiek īstenotas bez jebkādas diskriminācijas.
- Tas attiecas ne vien uz publisko tiesību jomu, bet arī uz privāto tiesību jomu, piemēram, **darba attiecībām**. Tas nozīmē, ka darba devēja prasība darba attiecībās lietot citu valodu, nevis valsts valodu, ja tam konkrētā gadījumā nav īpaši attaisnojoša iemesla (piemēram, saskarsme galvenokārt ar ārzemēm vai ar ārzemniekiem, kuri īslaicīgi uzturas valstīs), ir diskriminējoša. Attaisnojošs iemesls turpretim nav apstākļi, ka viena daļa iedzīvotāju, ar ko darbiniekam ir saskarsme, nepārvalda vai nevēlas lietot valsts valodu. Šāda rīcība ir pretrunā ar [Satversmes](#) 4.panta (Valsts valoda Latvijas Republikā ir latviešu valoda) jēgu un mērķi un līdz ar to nevar kalpot par darbinieka diskriminācijas attaisnojumu (*Latvijas Republikas Satversmes komentāri, E. Levīts, 91.pants, 110.lpp.*).
- [Satversmes](#) 101.panta pirmā daļa paredz tiesības ikvienam pilsonim likumā paredzētajā veidā piedalīties valsts un pašvaldību darbībā, kā arī pildīt valsts dienestu.
- Aplūkojot [Satversmes](#) 101.panta pirmo daļu kopsakarā ar [Satversmes](#) 91.panta otro teikumu, jāsecina, ka [Satversmes](#) 101.panta pirmajā daļā noteiktās pamattiesības realizējamas bez jebkādas diskriminācijas, t.i., vienlīdzīgi. Tātad pilsonim ir tiesības likumā noteiktajā veidā pildīt valsts dienestu bez jebkādas diskriminācijas (*Satversmes tiesas 2007.gada 10.maija sprieduma lietā Nr.2006-29-0103 17.punkts*).
- [Satversmes](#) 106.panta pirmais teikums noteic, ka ikvienam ir tiesības brīvi izvēlēties nodarbošanos un darbavietu atbilstoši savām spējām un kvalifikācijai. Satversmes 106.panta izpratnē tiesības brīvi izvēlēties darbavietu un nodarbošanos nozīmē, pirmkārt, visām personām vienlīdzīgu pieeju darba tirgum un, otrkārt, to, ka valsts nedrīkst noteikt personām citus ierobežojošus kritērijus kā vien noteiktas to spēju un kvalifikācijas prasības, bez kurām persona nevarētu pildīt attiecīgā amata pienākumus. Katras nodarbošanās kvalifikācijas prasības ietver minimālo izglītības līmeni, teorētisko zināšanu, prasmes un atbildības pakāpi, kas nepieciešama šā darba pamatuzdevumu sekmīgai izpildei (*Satversmes tiesas*

2007.gada 10.maija sprieduma lietā Nr.2006-29-0101 15.punkts). Satversmes 106.pants aizsargā personas pret diskrimināciju darba tirgū un garantē indivīdam tiesības pretendēt uz jebkādu nodarbošanos, taču šo tiesību realizācija ir cieši saistīta ar katras personas spējām un kvalifikāciju (Satversmes tiesas 2003.gada 20.maija sprieduma lietā Nr.2002-21-01 secinājumu daļas 1.punkts).

- [Valsts civildienesta likuma](#) 2.panta ceturrtā daļa noteic, ka valsts civildienesta tiesiskajās attiecībās piemērojamas darba tiesiskās attiecības regulējošo normatīvo aktu normas, kas nosaka vienlīdzīgu tiesību principu, atšķirīgas attieksmes aizlieguma principu, aizliegumu radīt nelabvēlīgas sekas, darba un atpūtas laiku, darba samaksu, darbinieka materiālo atbildību un termiņus, ciktāl to nenosaka šis likums.
- [Valsts civildienesta likuma](#) 8.panta otrā daļa noteic, ka, izsludinot konkursu, norāda saskaņā ar amata aprakstu ierēdņa amata pretendētā izvirzāmās prasības, pieteikšanās termiņu un iesnieguma iesniegšanas vietu.
- [Darba likuma](#) 7.panta pirmā un otrā daļa paredz, ka ikvienam ir vienlīdzīgas tiesības uz darbu, taisnīgiem, drošiem un veselībai nekaitīgiem darba apstākļiem, kā arī uz taisnīgu darba samaksu. Šā panta pirmajā daļā paredzētās tiesības nodrošināmas bez jebkādas tiesas vai netiesas diskriminācijas – neatkarīgi no personas rases, ādas krāsas, dzimuma, vecuma, invaliditātes, reliģiskās, politiskās vai citas pārliecības, nacionālās vai sociālās izcelsmes, mantiskā vai ģimenes stāvokļa, seksuālās orientācijas vai citiem apstākļiem.
- Tas nozīmē, ka darba devējam ir vienlīdzīgi jāizturas pret darbiniekiem visā nodarbinātības procesā – sākot ar darba sludinājuma sagatavošanu, darba interviju, darba uzsākšanu, kvalifikācijas celšanu, nodarbinātības izbeigšanu.
- [Darba likuma](#) 32.panta 2.¹ daļa paredz, ka darba sludinājumā aizliegts norādīt konkrētas svešvalodas prasmi, izņemot gadījumu, kad tā pamatoti nepieciešama darba pienākumu veikšanai.
- [Valsts valodas likums](#), kas nosaka valsts valodas lietošanu un aizsardzību valsts un pašvaldību iestādēs, tiesās un tiesu sistēmai piederīgās iestādēs, kā arī citās iestādēs, organizācijās un uzņēmumos, izglītības sfērā un citās sfērās.

Darba sludinājuma sagatavošana

- Sagatavojot darba sludinājumu, ieteicams rūpīgi iepazīties ar iepriekš minētajiem normatīvajiem aktiem, tai skaitā Satversmi, Valsts civildienesta likumu un Darba likumu.
- Ja darba sludinājumā tiek prasīta konkrētas svešvalodas prasme, šai prasībai jābūt objektīvai, saprātīgi pamatotai, samērīgai un tai ir jāatbilst leģitīmam mērķim (*piemēram, darba sludinājumā ir jānorāda galvenie amata pienākumi un, ja no šiem pienākumiem izriet nepieciešamība prasīt kādu konkrētu svešvalodu, tad kā prasību pretendētājam var izvirzīt šīs svešvalodas prasmi, svešvalodas prasmes līmeni saskaņojot ar amata veikšanai nepieciešamo līmeni. Nevar prasīt augstāku svešvalodas zināšanu līmeni, nekā tas ir nepieciešams konkrēta amata veikšanai*).
- Iekļaujot darba sludinājumā prasību par konkrētas svešvalodas prasmi, nedrīkst pārkāpt patvaļas aizlieguma principu un atšķirīgas attieksmes aizlieguma principu, visiem pretendentiem jārada vienādas

iespējas un vienādi apstākļi (*piemēram, visiem pretendentiem novērtējums jāveic pēc vienādiem kritērijiem, ja konkursa nolikums (kārtība, rīkojums) vai vakantā amata apraksts (attiecīgi iekļaujot vai neiekļaujot svešvalodu zināšanu prasības) ir izstrādāts pēc tam, kad pretendenti jau pieteikušies, tas var radīt iespaidu, ka nolikuma (kārtības, rīkojuma) noteikumi varētu būt izstrādāti tā, lai tie atbilstu kādam no pretendentiem*).

- Ņemot vērā, ka darba sludinājums tiek sagatavots, pamatojoties uz konkrētā amata aprakstu, ieteicams pirms darba sludinājuma sastādīšanas arī pārskatīt vakantā amata aprakstu un izvērtēt tajā izvirzītās prasības, tai skaitā prasību par svešvalodu zināšanām.
- Sagatavojot darba sludinājumu, ir nepieciešams izvērtēt, vai konkrētas svešvalodas prasme ir obligāta vai vēlama (*piemēram, kā obligātu prasību norāda tad, kad tas ir vajadzīgs un saistīts ar amata pienākumu veikšanu un bez šīm zināšanām amata pienākumus pilnvērtīgi nevar veikt, bet kā vēlamu tajos gadījumos, kad amata pienākumu veikšanai tas būtu vajadzīgs un noderīgs, bet ne obligāts priekšnosacījums*).
- Darba sludinājumā svešvalodu zināšanu prasībām jābūt samērīgām, norādot pamatojumu un sasaistot to ar veicamajiem amata pienākumiem, ar mērķi, lai pretendents izprot svešvalodas prasības lietderību un nozīmīgumu. Nevar prasīt svešvalodas zināšanas, ja amata pienākumu veikšanai tās nav nepieciešamas.

Amata apraksta pārskatīšana

- Pirms darba sludinājuma sagatavošanas un ārēja pretendentu konkursa izsludināšanas ieteicams pārskatīt amata aprakstu, izvērtējot tajā noteiktās prasības un to atbilstību amata pienākumiem.
- Norādot amata aprakstā prasību par svešvalodas zināšanām, būtiski ir norādīt to sasaisti ar amata pienākumiem. Ja amata pienākumu veikšanai tās nav nepieciešamas, šādu prasību neietver amata aprakstā.
- Ja amata pienākumu veikšanai ir nepieciešamas svešvalodu zināšanas, amata aprakstā ir jābūt iekļautai norādei par to, kādu valodu zināšanas ir nepieciešamas, kā arī, ja ir iespējams, norāda, kādā līmenī vai cik plašām vai specifiskām šīm valodu zināšanām ir jābūt.
- Katram amatam būtu nepieciešams izvērtēt, vai amata aprakstā svešvalodu prasmes ir jānorāda pie profesionālajām zināšanām vai vispārējām zināšanām. Ar profesionālajām zināšanām saprot attiecīgajam amatam specifiski nepieciešamās zināšanas, bet ar vispārējām – zināšanas, kas nav specifiskas konkrētajam amatam.

Pamatotas prasības svešvalodu zināšanām

- Svešvalodu zināšanas var izvirzīt kā obligātas, ja tās darba pienākumu veikšanai ir jāpielieto regulāri (*piemēram, ja svešvalodu zināšanas darba veikšanai ir nepieciešamas vienu vai divas reizes gadā, nav samērīgi tās izvirzīt kā obligātu prasību attiecīgajam amatam, šādā gadījumā būtu izvērtējama tulka pieaicināšana; ja amata pienākumu veikšanai ir vēlams iepazīties ar informāciju svešvalodā, arī šajā gadījumā nevar izvirzīt svešvalodu zināšanas kā obligātu prasību attiecīgā amata pienākumu pildīšanai, bet tās jānorāda kā "vēlams"*).

- Ir pamatoti un attaisnojami izvirzīt svešvalodu zināšanu prasības, ja amata pienākumi ir saistīti ar starptautisko tūrisma, starptautiskiem pasākumiem, drošības apsvērumiem, Eiropas Savienības brīvu preču apriti, epidēmijām vai bīstamām infekcijas slimībām, ieslodzījuma vietās ievietoto ārvalstu pilsoņu tiesībām un pienākumiem, kā arī ārkārtas situācijām ([Ministru kabineta 2005.gada 15.februāra noteikumu Nr.130 "Noteikumi par valodu lietošanu informācijā"](#) 2.punkts noteic, ka līdztekus valsts valodai var lietot svešvalodu, sniedzot publisku informāciju sabiedrībai pieejamās vietās, ja šī informācija ir saistīta ar iepriekš minētajiem gadījumiem).
- Ir pamatoti prasīt svešvalodu zināšanas tādiem veicamajiem amata pienākumiem, kas ir saistīti ar darbu kādā no Eiropas Savienības institūcijām vai citā starptautiskā institūcijā, kā arī pārrobežu sadarbību.

Nepamatotas prasības svešvalodu zināšanām

- Attiecībā uz svešvalodu prasībām nevar izvirzīt augstākas prasības, kādas ir noteiktas valsts valodas zināšanu apjomam (*skatīt [Ministru kabineta 2009.gada 7.jūlija noteikumu Nr.733 "Noteikumi par valsts valodas zināšanu apjomu un valsts valodas prasmes pārbaudes kārtību profesionālo un amata pienākumu veikšanai, pastāvīgās uzturēšanās atļaujas saņemšanai un Eiropas Savienības pastāvīgā iedzīvotāja statusa iegūšanai un valsts nodevu par valsts valodas prasmes pārbaudi"](#)*).
- Svešvalodu zināšanu prasības nevar aizēnot profesionālo zināšanu prasības, un tās nevarētu izvirzīt kā galvenās prasības (*izņemot tos amatus, kur svešvaloda varētu būt noteicošā, piemēram, tulki vai pastāvīgs darbs kādā no Eiropas Savienības vai starptautiskajām institūcijām*).
- Struktūrvienību vadītāja pienākums būtu izvērtēt, cik darbiniekiem konkrētajā struktūrvienībā ir nepieciešamas svešvalodu prasmes, kā arī kādā līmenī šīm prasmēm ir jābūt. Nebūtu samērīgi prasīt visas struktūrvienības darbiniekiem svešvalodu zināšanas, ja struktūrvienības kompetencē esošo pienākumu veikšanai tas nav nepieciešams.
- Nav pamata prasīt konkrētas svešvalodas zināšanas, pamatojot tikai ar to, ka tas nepieciešams komunikācijai ar Latvijas iedzīvotājiem tiem saprotamā valodā (*tomēr struktūrvienības vadītājs var izvērtēt prasību zināt kādu konkrētu svešvalodu kā **vēlamu**, ja amata pienākumi ir saistīti, piemēram, ar bērnu tiesību aizsardzību, darba tiesību aizsardzību*).

Darba intervija un konkursa nolikums (kārtība, rīkojums)

- Darba intervijā nebūtu korekti un tiesiski prasīt kādas svešvalodas prasmes, ja darba sludinājumā šāda prasība nav bijusi iekļauta.
- Personāla atlases konkursa nolikumā (kārtībā, rīkojumā), ja iespējams, būtu jānorāda, kā tiks vērtēta pretendenta atbilstība, proti, cik liela nozīme būs katrai prasībai (tai skaitā svešvalodu zināšanām) un atsevišķiem kritērijiem tās ietvaros. Pirms tiek vērtētas pretendenta zināšanas konkrētajā svešvalodā, būtu ieteicams izstrādāt vērtēšanas kritērijus, lai novērtētu teksta sapratni, prasmi atbildēt uz jautājumiem un gramatikas zināšanas. Konkrētas svešvalodas zināšanu prasmes līmenis būtu jānosaka atbilstoši veicamajiem amata pienākumiem.

3.pielikums. Sludinājuma paraugs

Informācija par iestādi: nosaukums un reģistrācijas numurs, viegli saprotama informācija par iestādi, attēls

Ievadteksts: Piedāvājam darbu atbildīgam un mērķtiecīgam (*amata nosaukums*) (*pretendentu ieteicams uzrunāt, izceļot darbības jomas nozīmību, personības īpašības*)/X iestāde aicina pievienoties savai komandai uz nenoteiktu/noteiktu laiku (*amata nosaukums*)

Prasības pretendentiem:

5–7 prasības, var nodalīt obligātās no vēlamajām

- atbilstība [Valsts civildienesta likuma 7.panta prasībām](#)¹⁰ un iestādes/amata specifikācijai
- augstākā akadēmiskā vai otrā līmeņa profesionālā augstākā izglītība, *piemēram, tiesību zinātnēs (vēlams norādīt izglītību, kas nepieciešama amatam)*
- atbilstoša profesionālā pieredze
- nepieciešamās kompetences, *piemēram, analītiskā domāšana, komunikācijas prasme (skatīt kompetenču vārdnīcu)*¹¹
- specifiskas zināšanas tiešo amata pienākumu veikšanai, *piemēram, vēlamas MS SQL pamatzināšanas*
- valodu prasmes, vadītāja apliecības nepieciešamība un cita būtiska informācija, ja tas nepieciešams tiešo amata pienākumu veikšanai

Galvenie pienākumi /Uzticēsim šādus pienākumus:

~ 5 pienākumi

Mēs piedāvājam/Pievienojies mūsu kolektīvam, jo mēs piedāvājam:

- personīgo izaugsmi un profesionālo zināšanu pilnveidošanu
- darbu pie viena no labākajiem un stabilākajiem darba devējiem Latvijā
- veselības apdrošināšanas polisi
- stabilu atalgojumu no x *euro* līdz x *euro* pirms nodokļu nomaksas (amatam noteikta X.x. saime "(saimes nosaukums)", X līmenis un X mēnešalgu grupa)
- darbu mūsdienīgā iestādē un profesionālā komandā
- darbu valsts iestādē ar iespēju iegūt daudzpusīgu profesionālo pieredzi
- iespēju strādāt attālināti/elastīgu darba grafiku
- iespēju līdzdarboties valstiski svarīgu projektu ieviešanas procesā

Iekļauj **citu būtisku informāciju**, piemēram:

- amata pildīšanai būs jākārtoti pielaide valsts noslēpuma objektiem
- piesakot savu kandidatūru vakantajam valsts civildienesta ierēdņa amatam, pretendents apliecina, ka atbilst Valsts civildienesta likuma 7.panta prasībām
- pretendentiem, kuri izglītību ir ieguvuši ārvalstīs, lūdzam pievienot dokumentu par tās akadēmisko atzīšanu Latvijā

¹⁰ Ierēdņa amatam

¹¹ Kompetenču vārdnīca. Valsts pārvaldes amatu kompetenču apraksti, 2011. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/841/download>

- ieteicams norādīt karjeras iespējas, ja tādas var nedefinēt
- ieteicams norādīt par elastīgā darba iespējām, piemēram, par attālinātā darba iespējām un kādā apmērā
- sludinājumā ieteicams ievietot arī informāciju par iestādes vai valsts pārvaldes vērtībām ([Ministru kabineta 2018.gada 21.novembra ieteikumi Nr.1](#))

Pamatojoties uz [Eiropas Parlamenta un Padomes 2016. gada 27. aprīļa Regulas \(ES\) 2016/679](#) par fizisku personu aizsardzību attiecībā uz personas datu apstrādi un šādu datu brīvu apriti un ar ko atceļ Direktīvu 95/46/EK (Vispārīgā datu aizsardzības regula) 13.pantu, X iestāde informē, ka:

- 1) pieteikuma dokumentos norādītie personas dati tiks apstrādāti, lai nodrošinātu atlases konkursa norisi;
- 2) minētās personas datu apstrādes pārzinis ir X iestāde (adrese).

Lai iepazītos ar informāciju par personas datu apstrādi X iestādē, aicinām apmeklēt X iestādes tīmekļvietni www.adrese.lv.

4.pielikums. Atsauksmju iegūšanas intervijas paraugs

Pretendents:
Amats:
Datums:
Atsauksmju sniedzējs:
Cik ilgi kopā strādājat/-āt? Kāda bija profesionālā sadarbība?
Kādi ir/bija pretendenta būtiskākie darba pienākumi?
Kādi rezultāti tika sagaidīti no pretendenta? Kā veicās ar šo rezultātu sasniegšanu?
Kā Jūs varētu raksturot pretendentu?
Kā Jūs vērtētu pretendenta sadarbību komandā?
Lūdzu, raksturojiet skalā no 1–5 pretendenta iniciatīvu. Ja mazāk par 5 – kas pietrūka? Ja atbild 5, kā tas izpaudās?
Kādus personīgos pretendenta sasniegumus Jūs varētu nosaukt? Kāda tieši bija pretendenta loma? Ko tieši viņš darīja?
Kādas prasmes, personības īpašības varētu palīdzēt amatā, uz kuru pretendē pretendents?
Kādas prasmes, personības īpašības varētu traucēt amatā, uz kuru pretendē pretendents?
Pastāstiet, lūdzu, kādu piemēru, kad pretendentam vajadzēja iemācīties kaut ko jaunu. Kā viņam veicās ar šo mācību procesu?
Raksturojiet, lūdzu, pretendenta stresa noturības līmeni.
Kas būtu pretendenta attīstības jomas?
Ko mums kā darba devējam būtu svarīgi zināt par šo pretendentu?
Vai Jūs vēlētos nākotnē strādāt atkārtoti kopā ar šo pretendentu?

5.pielikums. Kompetenču intervijas jautājumu paraugs

Kādas ir kompetences un to rādītāji?

Jēdzienus „kompetence, kompetences” ikdienas saziņā lieto ar dažādām nozīmēm – gan pilnvaru nozīmē, gan lietpratības nozīmē, tomēr mūsdienu personāla vadībā tie visbiežāk tiek izmantoti, lai raksturotu nodarbinātā uzvedības jeb rīcības modeļus tipiskās darba situācijās. Kompetences palīdz aprakstīt un skaidrot, kā (ar kādām prasmēm un kādā veidā rīkojoties) darbs ir jādara¹².

Vairāk informācijas par to, kas ir kompetences, kā veidot kompetenču modeļus, kā arī iepazīties ar kompetenču aprakstiem iespējams [šeit](#).

Kompetenču intervijas norise



Informācija, ar kuru nepieciešams iepazīstināt pretendentu pirms kompetenču intervijas:

1. Šīs intervijas laikā jums jāsniedz informācija par situācijām un notikumiem, kuri norisinājušies pēdējo divu gadu laikā. Tie tiks sīki analizēti.
2. Jautājumi tiks uzdoti saistībā ar vērtējamo kompetenci un par rīcībām no jūsu stāstītās situācijas (konkrētiem notikumiem).
3. Pat ja notikums vai situācija bija komandas darbs, informācija jāsniedz “ES” formā, tādējādi izprotot jūsu lomu tajā.
4. Jūsu atbildes tiks pierakstītas (iespējams arī ierakstīt, bet arī tādā gadījumā jāinformē intervējamais par to, kādā nolūkā tiek veikts ieraksts, kā tas tiks izmantots un kad tiks izdzēsts), lai veiktu situāciju analīzi. Kompetenču intervija ir konfidenciāla.

¹² Kompetenču vārdnīca. Valsts pārvaldes amatu kompetenču apraksti, 2011. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/841/download>

Pamatjautājumu bloks kompetenču intervijās (piemēri):

Situācijas konteksts	Rīcība
Pastāstiet, lūdzu, par situāciju, kad jums bija jāpieņem stratēģisks lēmums? Pastāstiet, lūdzu, par situāciju, kad jums bija jāsasostas ar īpaši sarežģītu/grūtu klientu, projektu vai problēmu? Pastāstiet, lūdzu, par gadījumu, kad jums bija jārūpējas, lai jūsu komandas dalībnieki veiktu tiem uzticētos uzdevumus? Kāda bija jūsu loma tajā?	Ko jūs darījāt? Kā jūs tajā iesaistījāties? Ko jūs iesaistījāt? Ko jūs konkrēti teicāt? Kā jūs strādājāt, lai komanda sasniegtu rezultātu?
Izjūtas	Domāšana
Ko jūs jutāt, kad tas notika? Kā jūs novērtējat?	Ko jūs domājat tajā brīdī?

Kas ir kodēšanas metode un kādam nolūkam to izmanto?

Kodēšanas metode ir rezultātu apkopošanas metode, kas tiek izmantota intervijas analīzē, lai atrastu pierādījumus kompetencei.

Kas ir un kas nav kodējama informācija?

Kodējama informācija ir tāda, kurā izteikti apgalvojumi "es" formā, norādot konkrētu, detalizētu rīcību notikuma laikā, nevis vispārēju uzvedību, īpaši "mēs" formā, kā arī hipotētiskus vēlamās rīcības, nodomu izteikumus.

6.pielikums. Jaunā darbinieka ievadīšanas darbā ceļa karte personāla speciālistam un tiešajam vadītājam

	Pirms darbinieka ierašanās	Pirmā darba diena	Pirmā nedēļa	Pirmie trīs mēneši	Pusgads
Personāla speciālists	<ul style="list-style-type: none"> ✓ sniedz nepieciešamo informāciju par amatu un tā pienākumiem, atalgojumu, darba laiku un citu būtisku informāciju ✓ sniedz informāciju par nepieciešamo dokumentu iesniegšanu (<i>personu apliecinošs dokuments, izglītības dokumenti, obligātā veselības pārbaudes karte u.c.</i>) ✓ sniedz informāciju par pirmo darba dienu ✓ sadarbībā ar pretendenta tiešo vadītāju sagatavo jaunā darbinieka ievadīšanas darbā plānu ✓ sadarbībā ar atbildīgo speciālistu iekārto darba vietu, tai skaitā nodrošina pieeju nepieciešamajām sistēmām un datubāzēm ✓ sagatavo elektronisku iestādes pamatdokumentu paketi (iestādes stratēģija un darba plāns, iestādes strukturshēma, iestādes karte, telefonu saraksts, procedūru un procesu apraksti u.c.) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ sagaida jauno darbinieku un iepazīstina ar vadības komandu, kolēģiem (<i>ja tas nav izdarīts pirms pirmās darba dienas</i>) ✓ sniedz informāciju par iestādes formāliem procesiem (<i>noteikumi, instrukcijas, atlīdzības sistēma, novērtēšanas sistēma, darbnespējas lapu iesniegšana, pusdienas pārtraukumi, apmācību iespējas, komandējumi u.c.</i>) ✓ sniedz informāciju par iestādes neformāliem procesiem (<i>par nerakstītām tradīcijām, autostāvvietu, ēstuvēm u.c.</i>) ✓ nodrošina, ka jaunais darbinieks paraksta nepieciešamos dokumentus (<i>rīkojums par iecelšanu amatā (ierēdnim) vai darba līguma noslēgšana (darbiniekam), amata apraksts, iesniegums par kontu kredītiestādē u.c.</i>) ✓ nodrošina ievadinstruktažu sadarbībā ar atbildīgo personu par darba aizsardzību ✓ organizē iestādes ekskursiju ✓ iepazīstina ar iestādes iekštīklu (intranets) ✓ veic pārrunas ar jauno darbinieku pirmās darba dienas beigās par pirmajiem iespaidiem 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nodrošina personāla lietvedību (izveido NEVIS jaunā darbinieka veidlapu, sagatavo personas lietu u.c.) ✓ sagatavo individuālo attīstības plānu, tai skaitā sniedz informāciju par iespēju izvēlēties mentoru, kā arī citiem attīstības pasākumiem ✓ iepazīstina ar iespēju apmeklēt Valsts administrācijas skolas organizētās mācības "Ievadkurss darbam valsts pārvaldē jaunajiem nodarbinātajiem", koordinē pieteikšanos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ atgriezeniskās saites saņemšana gan no tiešā vadītāja, gan no jaunā darbinieka par ievadīšanu darbā (t.sk. pašnovērtējuma anketas aizpildīšana) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nodrošina jaunajam darbiniekam atbilstošus attīstības pasākumus

Tiešais vadītājs

<ul style="list-style-type: none">✓ ieplāno laiku, lai tiktos ar jauno darbinieku un iepazīstinātu ar iestādi, tās vīziju un mērķiem, tiešajiem darba pienākumiem un citu būtisku informāciju✓ sadarbībā ar atbildīgo speciālistu iekārto darba vietu, tai skaitā nodrošina pieeju nepieciešamajām sistēmām un datubāzēm✓ sagatavo elektronisku struktūrvienības pamatdokumentu paketi	<ul style="list-style-type: none">✓ sagaida jauno darbinieku un iepazīstina ar struktūrvienības kolēģiem (<i>ja tas nav izdarīts jau pirms pirmās darba dienas</i>)✓ pārrunā ar jauno darbinieku iestādes un struktūrvienības mērķus, funkcijas, amata pienākumus, kā arī pārrunā, ko viens no otra sagaida un ko katram nozīmē labi padarīts darbs✓ pārrunā pirmās nedēļas plānu un/vai adaptācijas plānu, kopīgas pusdienas ar vadītāju un/vai kolēģiem✓ pārrunā ar jauno darbinieku pirmās darba dienas beigās pirmos iespaidus	<ul style="list-style-type: none">✓ vienojas ar jauno darbinieku par sasniedzamajiem mērķiem, tai skaitā laikposmu, kurā mērķi ir jāsasniedz, kādi būs darba snieguma izpildes rādītāji✓ saruna par lēmuma pieņemšanas procesu iestādē un regulārajām sanāksmēm✓ sagatavo individuālo attīstības plānu, tai skaitā sniedz informāciju par iespēju izvēlēties mentoru, kā arī citiem attīstības pasākumiem (<i>sadarbībā ar personāla speciālistu</i>)	<ul style="list-style-type: none">✓ iepazīstina ar ārējiem sadarbības partneriem✓ neformāls komandas pasākums✓ veic pārbaudes laika pārrunas¹³	<ul style="list-style-type: none">✓ veic pārbaudes laika pārrunas¹⁴ (ierēdnim)✓ atgriezeniskās saites veidošanai – saruna katru mēnesi, pēc tam reizi ceturksnī
--	---	---	---	---

¹³ Prezentācija par darbinieku snieguma vērtēšanu un jaunākajām tendencēm pieejama: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/807/download>

¹⁴ Turpat.