

2011

Kompetenču rokasgrāmatas analīze

Ziņojums par nepieciešamajiem pilnveidojumiem Kompetenču rokasgrāmatā

Projekta īstenošanu 100% apmērā finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību. Projekta „Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē” mērķis ir sekmēt valsts konkurētspējas paaugstināšanos, īstenojot efektīvu strukturālo reformu ieviešanu valsts pārvaldē, kā arī paaugstinot reformu plānošanas, ieviešanas un uzraudzības instrumentu kvalitāti.



Apstiprinājumu un/vai saskaņojumu lapa

2

KOMPETENČU ROKASGRĀMATAS ANALĪZE: ZIŅOJUMS PAR
NEPIECIEŠAMAJIEM PILNVEIDOJUMIEM KOMPETENČU ROKASGRĀMATĀ

APSTIPRINĀTS

APSTIPRINĀTS

SIA FMS

Valsts kanceleja

2011. gada ____ . _____

2011. gada ____ . _____

Izmaiņu lapa

Datums	Vers. nr.	Versijas apraksts	Izmaiņu pamatojums	Autors
28.02.2011.	0.1	Sākotnējā versija		Katri Vintiša
11.03.2011.	0.2	Precizēta versija	Pasūtītāja norādījumi par veicamajiem precizējumiem	Katri Vintiša
15.03.2011.	0.3	Galīgā versija	Pasūtītāja norādījumi par veicamajiem precizējumiem	Katri Vintiša

Saturs

1. Amata saimju pienākumu un Kompetenču rokasgrāmatas analīzes pamatprincipi.....	5	4
1.1. Darba uzdevums.....	5	
1.2. Rokasgrāmatas analīzes mērķi	5	
1.3. Rokasgrāmatas analīzes un pilnveidošanas metodoloģija.....	6	
1.4. Sagaidāmie rezultāti un to ietekme uz cilvēkresursu vadības attīstību valsts pārvaldē.....	6	
2. Amata saimju pienākumu un Kompetenču rokasgrāmatas analīzes process.....	7	
3. Ieteikumi amata pienākumu izpildes prasību (standartu) definēšanai	9	
4. Kompetenču rokasgrāmatas pilnveidošanas ieteikumi	11	
4.1. Ieteikumi kompetenču vērtējuma skalas izvēlei.....	11	
4.2. Ieteikumi kompetenču aprakstu struktūras veidošanai.....	13	
4.3. Ieteikumi par kompetenču grupēšanu līmeņos.....	14	
4.4. Ieteikumi par kompetenču modeļu veidošanu dažādiem amatiem.....	16	
4.5. Ieteikumi kompetenču nozīmības noteikšanai kopējā darba izpildes vērtējumā	17	
4.6. Ieteikumi nepieciešamo izmaiņu kompetenču izmantošanā un amata aprakstu pilnveidošanā	19	
Pielikumi	20	
1. pielikums: Interviju saraksts	21	
2. pielikums: Valsts tiešās pārvaldes iestāžu vadītāju un cilvēkresursu politikas plānotāju interviju struktūra.....	23	
3. pielikums: Iesaistīto personu interviju struktūra.....	26	
4.pielikums: Valsts pārvaldes darbinieku aptaujas anketa par darbības novērtēšanas sistēmu	28	
5.pielikums: Amata saimju pienākumu izpildes standartu piemēri	34	
6.pielikums: Prezentācija valsts sekretāru diskusijai 17.02.2011.	53	
7.pielikums: Prezentācija personāla vadības struktūrvienību pārstāvju diskusijai 24.02.2011.	67	
8.pielikums: Kompetenču nozīmības vērtējums	94	

1. Amata saimju pienākumu un Kompetenču rokasgrāmatas analīzes pamatprincipi

1.1. Darba uzdevums

Saskaņā ar Valsts kancelejas projekta "Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē" (Nr. 1DP/1.5.1.1.1/10/IPIA/CFLA/004/002) aktivitātes „Valsts pārvaldes darbinieku novērtēšanas sistēmas ieviešana” konkursa nolikuma tehniskajā specifikācijā minēto, veicot Kompetenču rokasgrāmatas analīzi, bija jāveic šādi uzdevumi:

- Kompetenču rokasgrāmatā definēto kompetenču modeļu (vismaz 5 kompetenču modeļu, 18 kompetenču, 90 rīcības rādītāju un amatu standartu) analīze, veicot izvērtējumu par kompetenču atbilstību faktiskajām vajadzībām (t.sk. Amatu katalogā definētajām amatu saimēm), kompetenču līmeņiem un kompetenču rīcības rādītājiem.
- Analīzes laikā bija jāveic šādas darbības:
 - jānosaka visas amatu saimes, kurām ir jāprecizē kompetenču modeļi un rīcības rādītāji;
 - jānosaka visas amatu grupas valsts pārvaldē, kurām ir nepieciešams definēt amatu grupai specifisko pienākumu izpildes standartus;
 - jāprecizē vēlmais kompetenču rīcības rādītāju definēšanas modelis.

1.2. Rokasgrāmatas analīzes mērķi

Ņemot vērā valsts pārvaldē pēdējos gados jau notikušās un vēl gaidāmas pārmaiņas, 2005. gadā definētās kompetences un 2005. gadā izstrādātā un 2007. gadā aktualizētā Kompetenču rokasgrāmata šobrīd neatbilst ne aktuālajām, ne, jo vairāk, - nākotnes prasībām valsts pārvaldē nodarbinātajiem, tāpēc nepieciešama to pilnveidošana vai drīzāk pārstrāde. Tāpēc tika veikta Kompetenču rokasgrāmatas, kā arī citu dokumentu, kuri ir saistīti ar darba izpildes plānošanu un novērtēšanu, analīze.

Analīzes mērķi bija šādi:

- noteikt, vai Kompetenču rokasgrāmatā minētās kompetences atbilst esošajām un nākotnes prasībām valsts pārvaldē nodarbinātajiem;
- izvērtēt, vai kompetenču apraksti ir izstrādāti saprotami un nodarbināto novērtēšanas procesā nav iespējami pārpratumi;
- noskaidrot, kādas kompetences ir aktuālas valsts pārvaldē šobrīd un kādas kompetences varētu būt aktuālas tuvākajā nākotnē (3-5 gadu periodā);
- izstrādāt ieteikumus amatu kompetenču modeļu definēšanā valsts pārvaldes institūcijās;
- izvērtēt, vai iespējams izstrādāt amata pienākumu izpildes standartus Amatu katalogā minētajām amatu saimēm un izstrādāt vismaz 5 piemērus amata pienākumu izpildes standartu definēšanai.

1.3. Rokasgrāmatas analīzes un pilnveidošanas metodoloģija

Kompetenču rokasgrāmatas analīzes un pilnveidošanas metodoloģija bija šāda:

- informācijas iegūšana un aprobēšana interviju, aptaujas un diskusiju veidā;
- izstrādāto metodoloģiskos dokumentu, kā arī apstiprināto un projekta stadijā esošo Ministru kabineta normatīvo dokumentu analīze;
- ieteikumu izstrāde, balstoties uz intervijās un situācijas analīzē iegūto informāciju, kā arī labo praksi cilvēkresursu vadības jomā (citu valstu pieredzi, zinātnisko pētījumu secinājumiem, konsultantu pieredzi līdzīgos projektos).

Lai kompetenču definēšanā ievērotu ne tikai nodarbināto pašu un valsts pārvaldes iestāžu vadītāju, bet arī sabiedrības, sociālo partneru un valsts pārvaldes politiskās vadības jeb iesaistīto personu izvirzītās prasības valsts pārvaldē nodarbinātajiem, tika veikta plaša darbinieku aptauja, strukturēto interviju sērijas un divas diskusijas (17.02.2011. prezentācija un diskusija valsts sekretāru sanāksmē, 24.02.2011. prezentācija un diskusija personāla vadības struktūrvienību vadītāju sanāksmē). Šāda pieeja kompetenču definēšanā nodrošina vairākus ieguvumus:

- sociālie partneri, politiķi un citas iesaistītās personas formulē skaidru viedokli par to, ko sagaida no valsts pārvaldē nodarbinātajiem – kādu rīcību, prasmes un attieksmi;
- ņemot minēto viedokli vērā un iestrādājot to konkrētās kompetencēs, iespējams ne tikai veidot tādus valsts pārvaldes cilvēkresursus, kas labāk atbilst politiskās vadības un partneru vīzijai, bet arī stiprināt saprašanos minēto grupu starpā;
- valsts pārvaldē nodarbinātajiem kļūst skaidrākas prasības, kuras tiem izvirza stratēģiskās attīstības mērķi un iesaistītās personas.

Veiktās analīzes rezultāti ir apkopoti šajā ziņojumā, kā arī, ņemti vērā, izstrādājot Kompetenču vārdnīcu un Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas rokasgrāmatu.

1.4. Sagaidāmie rezultāti un to ietekme uz cilvēkresursu vadības attīstību valsts pārvaldē

Veiktā analīze un šajā ziņojumā sniegtie ieteikumi noslēdz kompetenču pieejas cilvēkresursu vadībā teorētiskā modeļa definēšanu un nodrošina priekšnoteikumus tās praktiskās ieviešanas uzsākšanai. Kompetenču vārdnīcas un Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas rokasgrāmatas saturs un forma tiks izstrādāts tā, lai tas būtu piemērots tās praktiskai izmantošanai ikdienas cilvēkresursu vadīšanas problēmu risināšanai, precīzi definējot, kāda ir kompetenču loma darba izpildes plānošanā un novērtēšanā un kādus ieguvumus darba izpildes plānošana un novērtēšana sniedz darba efektivitātes un mērķorientācijas uzlabošanā, kā arī nodarbināto darba motivācijas stiprināšanā. Izmantojot praktiskus piemērus un metodiskos materiālus, tiks nodrošināts vienots un mūsdienu prasībām atbilstošs skatījums uz cilvēkresursu vadīšanas jautājumiem valsts pārvaldē.

2. Amata saimju pienākumu un Kompetenču rokasgrāmatas analīzes process

Kompetenču rokasgrāmatas analīzes gaitā tika veikti šādi pasākumi:

- Kompetenču rokasgrāmatā definēto **kompetenču modeļu analīze**, veicot izvērtējumu par kompetenču atbilstību faktiskajām vajadzībām, kompetenču līmeņiem un kompetenču rīcības rādītājiem;
- visu **amatu saimju noteikšana**, kurām ir jāprecizē kompetenču modeļi un rīcības rādītāji;
- visu **amatu grupu noteikšana**, kurām ir nepieciešams definēt amatu grupai specifisko pienākumu izpildes standartus;
- kompetenču rīcības rādītāju **definēšanas modeļa precizēšana**.

Lai izstrādātu ieteikumus kompetenču modeļu pilnveidošanai, tika veikti šādi informācijas ievākšanas un analīzes pasākumi:

- **dokumentu analīze**. Tika analizēti šādi dokumenti:
 - Kompetenču rokasgrāmata valsts pārvaldē nodarbinātajiem (2007. gada redakcijā);
 - Ministru kabineta (turpmāk tekstā – MK) noteikumu projekts „Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darbības novērtēšanu” (2009. gada redakcijā);
 - MK 13.02.2001. instrukcija Nr. 2 „Ierēdņa darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība”;
 - MK 30.11.2010. noteikumi Nr. 1075 „Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs” (turpmāk tekstā – Amatu katalogs).
- **intervijas**. Tika veiktas 34 strukturētās intervijas:
 - 14 intervijas ar augstāko valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem;
 - 5 intervijas ar padotības iestāžu vadītājiem;
 - 4 intervijas ar valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas plānošanā iesaistītajiem vadītājiem un speciālistiem;
 - 11 intervijas ar iesaistīto institūciju vadītājiem vai pārstāvjiem.

Intervēto personu sarakstu sk. 1. pielikumā, intervijas jautājumus sk. 2. un 3. pielikumā.

- **elektroniska aptauja**. Valsts pārvaldes iestādēs nodarbināto elektroniska aptauja, kurā piedalījās 1521 dažādu amata līmeņu un funkciju nodarbinātais. Aptaujas jautājumus sk. 4. pielikumā. Detalizētu aptaujas rezultātu kopsavilkumu sk. adresē:

<http://www.creativetechnologies.eu/VKReports>

Lietotājs: aptauja

Parole: rezultati2011

- **fokusgrupu diskusijas.** Diskusijas par izstrādātajiem ieteikumiem darbības novērtēšanas sistēmas pilnveidošanai ar šādām mērķa grupām:

- valsts sekretāriem valsts sekretāru sanāsmē (17.02.2011.);
- personāla vadības struktūrvienību pārstāvjiem personāla vadības struktūrvienību vadītāju sanāsmē (24.02.2011.).

Diskusijās izmantotās prezentācijas sk. 7. pielikumā.

3. Ieteikumi amata pienākumu izpildes prasību (standartu) definēšanai

Amata pienākumu izpildes prasības jeb standarti ir **kvalitatīvi vai kvantitatīvi rādītāji**, kuriem ir jāatbilst pastāvīgi vai regulāri veicamo pienākumu izpildei. Līdztekus mērķu izpildei, tas ir nozīmīgs darba izpildes rezultātu kritērijs, jo palīdz izprast pastāvīgi veicamo pienākumu izpildes prasības un novērtēt šo pienākumu izpildes kvalitāti. Var teikt, ka ir divu veidu amata pienākumi:

- 1) pienākumi, kuru izpildes procesā tiek veikti uzdevumi ar noteiktu izpildes termiņu un sasniedzamo rezultātu, piemēram:

Pienākums	Uzdevums
Izstrādāt politikas dokumentus un tiesību aktu projektus cilvēkresursu vadīšanas jomā.	Līdz 2011. gada 1. aprīlim izstrādāt MK noteikumu projektu par valsts pārvaldē nodarbināto darba izpildes plānošanu un novērtēšanu.

- 2) pienākumi, kuri ir pastāvīgi vai regulāri veicami un tāpēc tiem nav iespējams noteikt izpildes termiņu, bet sasniedzamais rezultāts ir atbilstība kvantitatīvi vai kvalitatīvi definētiem izpildes standartiem, piemēram:

Pienākums	Standarts
Sniegt atbildes uz iedzīvotāju vēstulēm.	Sagatavot atbildes uz iedzīvotāju vēstulēm ne vēlāk kā nedēļas laikā pēc to saņemšanas.

Ņemot vērā minēto, amata pienākumu izpildes atbilstība iepriekš noteiktiem standartiem ir nozīmīgs darba izpildes vērtēšanas kritērijs tiem amatiem, kuru pienākumi pārsvarā ir pastāvīgi vai regulāri atkārtojas, piemēram, lietveža, grāmatveža, sekretāra, personāla vadītāja un daudziem citiem. Papildus tam, arī amatiem, kuru darba saturs pastāvīgi mainās, daļa no pienākumiem ir pastāvīgi, regulāri veicami, tāpēc amata pienākumu izpildes prasību jeb standartu definēšana ir aktuāla visiem amatiem valsts pārvaldē, bet atšķiras šī kritērija nozīmība kopējā darba izpildes vērtējumā (sk. 3. tabulu).

Lai definētu amata pienākumu izpildes prasības jeb standartus, nepieciešams noteikt, kādi fakti vai mērījumi praksē apliecina, ka pienākums tiek veikts efektīvi un atbilstoši prasībām (sk. piemēru 1. tabulā).

1. tabula

Amata pienākumu izpildes prasību jeb standartu definēšana

Amata nosaukums:	Personāla nodaļas vadītājs
Amata pienākums (no amata apraksta)	Amata pienākumu izpildes prasības (kvalitātes standarti)
Regulāri pārskatīt un attīstīt personāla vadības politiku un procedūras	<ul style="list-style-type: none"> • Vismaz vienreiz gadā pārskata personāla politikas dokumentus; • Personāla pārvaldības dokumentos veic nepieciešamos uzlabojumus, lai nodrošinātu to atbilstību LR likumdošanas prasībām un labas

	<p>pārvaldības praksei;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Struktūrvienību vadītāji pārzina personāla politiku un procedūras; • Iestādē nodarbinātie ir informēti par personāla politiku un īstenojamajiem pasākumiem (darbinieku aptaujas rezultāti ne retāk kā reizi divos gados); • Veic pasākumus, lai atbalstītu veiksmīgu iestādes stratēģijas īstenošanu; • Personāla valdības risinājumi atbilst LR likumdošanai un iestādes kvalitātes standartiem¹. 	10
--	--	----

Ieviešot jaunu darba izpildes novērtēšanas sistēmu, ieteicams amata pienākumu izpildes standartus iekļaut valsts pārvaldes institūciju amata aprakstos. Amata pienākumu izpildes prasību piemēri 5 amatu saimēm pievienoti 5. pielikumā. Izmantojot piemērus, iespējams izstrādāt amata pienākumu izpildes prasības jeb standartus, kuri būtu atbilstoši katras iestādes prasībām un iekšējai kārtībai. Lai definētu amata pienākumu izpildes prasības un standartus, nepieciešams:

- labi pārzināt amatu;
- definēt, pēc kādām pazīmēm iespējams noteikt, vai amata pienākumi tiek veikti atbilstoši gaidītajam;
- formulēt pienākumu izpildes prasības un rādītājus vienkāršos, saprotamos, ja tas ir iespējams un tam ir jēga – skaitliskos mērījumos.

Ņemot vērā minēto, visefektīvāk amata prasību definēšanu var veikt vadītāji kopīgi ar tiešajā padotībā esošajiem darbiniekiem.

Amata pienākumu izpildes standartu definēšana radīs iespēju ne tikai precīzāk novērtēt valsts pārvaldē nodarbināto darba izpildi, bet arī veicinās izpratni par sagaidāmo darba izpildes rezultātu valsts pārvaldē, kas ir viena no svarīgākajām prasībām, kuru valsts pārvaldē nodarbinātajiem izvērza gan augstākā līmeņa vadītāji, gan valsts pārvaldes sociālie partneri, politiskā vadība, likumdevēja varas pārstāvji un citi valsts pārvaldes darbības analītiķi un vērtētāji. Tā palīdzēs izprast, kāds rezultāts no nodarbinātā tiek sagaidīts ne tikai projektu tipa darbos, kuriem ir konkrēts izpildes termiņš, bet arī pastāvīgi veicamos darbos. Tādējādi kļūtu skaidrs arī atskaites punkts vērtēšanai.

Nenoliedzami, amata aprakstu pārstrādāšana ir laikietilpīgs process, tomēr, papildus amata pienākumu izpildes standartu izstrādei, iespējamas veikt arī citus amata aprakstu pilnveidošanas pasākumus, kā arī iekļaut amata aprakstos jaunas vērtējamās kompetences, tādējādi amata aprakstu pilnveidošana uzskatāma par vienu no jaunas darba izpildes novērtēšanas sistēmas ieviešanas priekšnosacījumiem.

¹ Kvalitātes standarti un citas prasības var būt sīkāk aprakstīti citos dokumentos, piemēram, kvalitātes vadības sistēmas rokasgrāmatā vai lietvedības instrukcijā un citur. Tad amata aprakstā norāda atsauci uz tiem, bet nepārraksta pilnā apjomā.

4. Kompetenču rokasgrāmatas pilnveidošanas ieteikumi

4.1. Ieteikumi kompetenču vērtējuma skalas izvēlei

Darba izpildes kritēriju, tajā skaitā kompetenču, vērtējumu var izteikt ar burtiem, kā esošajā sistēmā, ar cipariem, kā izglītības sistēmā, vai ar apraksta palīdzību. Nereti izmanto kombinētu pieeju, novērtējot darba izpildi gan ar burtiem, gan aprakstu, kopējā darba izpildes vērtējuma noteikšanai izmantojot vērtējuma līmeņu skaitliskās vērtības, kuras tiek „paslēptas” (nav redzamas vērtētājiem un vērtējamajiem). Pieļaujama arī diferencēta pieeja, dažādiem darba izpildes kritērijiem vai dažādām amatu grupām izmantojot dažādu vērtējuma veidu, tomēr jāatceras, ka dažāda veida skalas dažādām grupām sarežģī sistēmas administrēšanu un var radīt pārpratumus skalas piemērošanā.

2. tabulā apkopotas biežāk lietotās vērtējuma skalas, to priekšrocības un trūkumi.

Praksē visbiežāk tiek izmantots piecu līmeņu vērtējums. Izvēloties skalu, kurā ir mazāk novērtējumu par pieciem, vadītāji nereti mēdz to paplašināt, izmantojot +/- vai starplīmeņu apzīmējumus. Skalas, kurās ir vairāk par 5 līmeņiem, izmanto reti un parasti jomās, kur darba izpildes rezultāti ir izsakāmi kvantitatīvi (piemēram, pārdošanas apjoms latos, saražoto produkcijas vienību skaits). Vērtējot intelektuālo darbinieku darba izpildi, skala, kurā ir vairāk par 5 līmeņiem, prasa tādu vērtēšanas precizitāti (spēju skaidri un nepārprotami diferencēt dažāda līmeņa darba izpildi), kuru nav iespējams pamatot ar faktiem.²

2. tabula

Vērtējuma skalu veidi un to raksturojums

Priekšrocības	Trūkumi
Seši vērtējuma līmeņi	
<ul style="list-style-type: none"> Mazina centrālās tendences kļūdu (vēlmi automātiski visus vērtēt ar vidējo vērtējumu), jo nav vidējā vērtējuma (ir 3 pozitīvie un 3 negatīvie vērtējuma līmeņi). 	<ul style="list-style-type: none"> Nav pierādījumu tam, ka vadītāji spēj tik precīzi diferencēt darba izpildi, ja tā nav izteikta kvantitatīvos mērījumos; Nav iespējams sekot līdz vērtējumu objektivitātei, analizējot vērtējumu atbilstību normālajam sadalījumam.
Pieci vērtējuma līmeņi	
<ul style="list-style-type: none"> Ļauj atspoguļot darba izpildes atšķirības; Vislabāk atbilst normālā sadalījuma principam; Lielākā daļa vadītāju uzskata, ka spēj novērtēt darba izpildi 5 līmeņu skalā; Vispazīstamākā vērtēšanas skala – mazāk jāiegulda apmācībā. 	<ul style="list-style-type: none"> Vadītājiem var būt grūti paskaidrot darbiniekam, kā sasniegt augstākos vērtējuma līmeņus; Parasti tiek izmantoti tikai četri no pieciem vērtējuma līmeņiem; Vidējais vērtējums tiek uztverts negatīvi – kā viduvējs (kā atzīme „3” 5 ballu sistēmā); Var veicināt centrālo tendenci – vēlmi visus darbiniekus vērtēt „vidēji”.
Četri vērtējuma līmeņi	
<ul style="list-style-type: none"> Neietver vidējo vērtējumu, kuru varētu 	<ul style="list-style-type: none"> Ne vienmēr rada iespēju atzīmēt skaidru robežšķirtni

² Grote, D. *Performance Appraisal Question and Answer Book*. AMACOM, 2002, p.253, pp. 157. un Armstrong, M. *Performance Management. Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page, 2006. p. 215, pp. 111.

uztvert kā „viduvēju”; <ul style="list-style-type: none"> • Ļauj izvairīties no „centrālās tendences” kļūdas; • Ļauj skaidrāk diferencēt pozitīvu vai negatīvu vērtējumu; • Precīzāks vērtējums nekā 3 līmeņu skalā. 	starp tiem, kuri var laboties, un tiem, kuri ir nepiemēroti amatam; <ul style="list-style-type: none"> • Var novirzīt vērtētājus pārāk pozitīvā vai pārāk negatīvā virzienā; • Parasti tiek izmantoti tikai trīs no četriem vērtējuma līmeņiem.
Trīs vērtējuma līmeņi	
<ul style="list-style-type: none"> • Relatīvi vienkārša skala snieguma diferencēšanai; • Dažiem amatiem ērtāk piemērojama „ieskaitīts/neieskaitīts” pieeja; • Empīriski pierādāmi tikai trīs darba izpildes līmeņi; • Vidējais vērtējums norāda uz atbilstību prasībām, nevis viduvēju vērtējumu; • Vislabāk saskan ar TQM principiem.³ 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepietiekoši niansēti parāda atšķirības sniegunā; • Vadītāji parasti papildina sistēmu, pievienojot plusus un mīnus; • Neļauj atšķirt tos, kuri var laboties, no tiem, kuri jāatbrīvo; • Parasti tiek izmantoti tikai divi no trīs vērtējuma līmeņiem; • Neļauj identificēt 2-5% izcilo darbinieku.

Avoti: Grote D. *Performance appraisal question and answer book*, 2002 un Armstrong, M. *Performance Management. Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page, 2006. p. 215, pp. 111, adaptēts. Autores tulkojums.⁴

3. tabulā apkopoti biežāk izmantotie vērtējuma līmeņu raksturojumi un apzīmējumi.

3. tabula

Vērtējuma līmeņu raksturojums

Apraksta veids	Piemēri				
Demonstrēšanas biežums (vispiemērotākais kompetenču novērtēšanai)	Vienmēr Pastāvīgi	Konsekventi Regulāri	Bieži Parasti	Dažkārt Atsevišķos gadījumos	Reti Nekad
Verbālais raksturojums (vispiemērotākais amata pienākumu izpildes novērtēšanai)	Izcili Paraugš pārējiem	Ļoti labi Virš vidusmēra	Pilnībā sekmīgi Labi Lietpratējs	Nepieciešami uzlabojumi Neatbilst prasībām	Nepieņemami Neefektīvi Neapmierinoši
Salīdzinājums ar standartu (vispiemērotākais mērķu sasniegšanas novērtēšanai)	Būtiski pārsniedz standartus Būtiski pārspēj prasības	Pārsniedz standartus Pārspēj prasības	Pilnībā atbilst standartiem Atbilst visām prasībām	Nesasniedz standartus Gandrīz atbilst prasībām	Būtiski atpaliek no standartiem Neatbilst prasībām
Skaitliskā vai burtu skala (labāk neizmanto)	5/A	4/B	3/C	2/D	1/E

Avots: Grote D. *Performance appraisal question and answer book*, 2002, adaptēts. Autores tulkojums.⁵

³ TQM- Total Quality Management – kvalitātes vadības pieeja.

⁴ Grote, D. *Performance Appraisal Question and Answer Book*. AMACOM, 2002, p.253, pp. 158. un Armstrong, M. *Performance Management. Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page, 2006. p. 215, pp. 111.

Kā redzams, pastāv iespēja dažādus darba izpildes kritērijus vērtēt, izmantojot dažādus verbālos apzīmējumus. Ieteicams tomēr izvēlēties vienotu pieeju visos gadījumos, jo jebkuras atšķirības vērtējumu apzīmējumos var radīt neizpratni un pārpratumus.

4.2. Ieteikumi kompetenču aprakstu struktūras veidošanai

Esošajā redakcijā kompetenču rīcības rādītāji raksturo vēlamu jeb efektīvu rīcību, taču vērtējuma skala paredz novērtēt darba izpildi 5 līmeņu skalā. Vērtēšanas procesā katrs vadītājs un nodarbinātais pēc savas izpratnes izvēlas vērtējumu, tomēr vērtēšanas atskaites punkts katram var būt atšķirīgs, tāpēc rodas situācija, kad vienā iestādē vai struktūrvienībā kompetencēm tiek izvirzītas augstākas prasības, citā – daudz zemākas. Lai mazinātu vērtēšanas subjektīvismu, ieteicams aprakstīt rīcības

Tādējādi ieteicams izstrādāt **jaunus kompetenču aprakstus**, mainot esošo pieeju rīcības rādītāju definēšanai, ievērojot vairāklīmeņu kompetenču apraksta pamatprincipus (4. tabula):

4. tabula

Ieteicamā kompetences apraksta struktūra

Nr.	Kompetences apraksta sadaļa	Piemērs
1.	Kompetences nosaukums	Komunikācija
2.	Kompetences definīcija	Prasme uzklaut citus un veidot efektīvu komunikāciju, kas nodrošina atklātu saziņu iesaistīto personu starpā. Prasme un vēlēšanās kontaktēties un sadarboties ar vadību, kolēģiem un klientiem, izmantojot piemērotu komunikācijas veidu un kanālu.
3.	Kompetences rīcības apraksti piecu līmeņu skalā, kur <ul style="list-style-type: none"> • 5. līmenis („izcili”) raksturo tādu rīcību, kura pārsniedz prasības pastāvīgi visā novērtēšanas periodā; • 4. līmenis („teicami”) raksturo rīcību, kura pārsniedz prasības daļēji vai atsevišķos gadījumos novērtēšanas perioda laikā; • 3. līmenis („labi”) raksturo rīcību, kura atbilst prasībām lielākajā daļā gadījumu novērtēšanas perioda laikā; • 2. līmenis („jāpilnveido”) raksturo rīcību, kas atbilst prasībām, bet 	<p>Izcili (pārsniedz prasības):</p> <p>Komunicē stratēģiski, lai sasniegtu noteiktus mērķus (plāno tādus aspektus kā optimālais ziņojuma saturs, laiks un auditorija). Identificē un skaidro iestādes politiku un procedūras informācijas aprites jomā vadībai, padotajiem un kolēģiem.</p> <p>Teicami (daļēji pārsniedz prasības):</p> <p>Izmanto dažādus komunikācijas kanālus un mūsdienīgus tehniskos līdzekļus, lai nodrošinātu informācijas nonākšanu pie adresāta. Veicina divvirzienu komunikāciju ar iesaistītajām pusēm. Izmanto auditorijai piemērotus argumentācijas veidus, rēķinās ar auditorijas vērtībām, uzskatiem un informētības līmeni. Izvairās no formālisma komunikācijā. Spēj saprotami izskaidrot sarežģītus jautājumus. Sarežģītus vai nepatīkamus (nepopulārus) jautājumus skaidro taktiski un diplomātiski.</p>

⁵ Grote, D. *Performance Appraisal Question and Answer Book*. AMACOM, 2002, p.253, pp. 158. un Armstrong, M. *Performance Management. Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page, 2006. p. 215, pp. 111.

	<p>kopumā to nepieciešams pilnveidot;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1. līmenis („neapmierinoši” vai „nepieņemami”) raksturo rīcību, kas vairumā gadījumu neatbilst prasībām vai ir pilnīgi pretēja vēlamajai. 	<p>Labi (atbilst prasībām):</p> <p>Veicina efektīvu informācijas apriti iestādē un ar iesaistītajām personām ārpus iestādes. Bez kavēšanās informē par svarīgākajiem notikumiem vadību, saistītās struktūrvienības, pakļautībā esošos darbiniekus, sadarbības partnerus. Bez pamudinājuma argumentē savu un komandas viedokli un lēmumus. Prot kontaktēties ar dažādām auditorijām un pasniegt idejas publiski. Uztver auditorijas attieksmi un atbilstoši pielāgo komunikācijas stilu. Izvairās no emociju izpausmēm, kas var negatīvi ietekmēt darba rezultātus.</p> <p>Jāpilnveido (daļēji atbilst prasībām):</p> <p>Ir pieejams komunikācijai. Ieklausās citos nepārtraucot. Pārliecinās, vai ir pareizi sapratis informāciju. Nemeklē komunikācijas iespējas, neveicina divvirzienu komunikāciju. Atgriezenisko saiti sniedz pēc pamudinājuma.</p> <p>Neapmierinoši (neatbilst prasībām):</p> <p>Neinformē par svarīgākajiem notikumiem un lēmumiem vadību un/vai darbiniekus. Liek šķēršļus informācijas apritei un komunikācijai. Necenšas argumentēt savus lēmumus un komandas viedokli. Izvairās no ideju pasniegšanas publiski vai plašākām auditorijām, tajā skaitā iekšējās sanāksmēs. Komunicējot ar citiem, necenšas apvaldīt negatīvas emocijas.</p>	<p>14</p>
--	---	--	-----------

Kompetenču apraksts pa līmeņiem veicinātu lielāku skaidrību par vērtējumu, kas jānosaka, pamatojoties uz darbinieka rīcību darba situācijās, un nodrošinās lielāku viendabību vērtējumu noteikšanā dažādās iestādēs.

4.3. Ieteikumi par kompetenču grupēšanu līmeņos

Kompetenču rokasgrāmatas esošajā redakcijā kompetences ir sakārtotas šādos līmeņos:

- *Vispārīgās kompetences* (vai pareizāk – *Vispārējās*) – kompetences, kuras ir kopīgas visiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem jeb sliekšņa kompetences;
- *Funkcionālās kompetences* – kompetences, kuras ir kopīgas noteiktas funkciju grupas (amatu saimju) pienākumu veicējiem;
- *Specifiskās kompetences* – tehnisko zināšanu un prasmju izmantošana.

Veicot kompetenču satura analīzi, var secināt, ka *Vispārējās* un *Funkcionālās* kompetences saturiski ir līdzīgas un raksturo vēlamu nodarbināto uzvedību darba situācijās jeb **uzvedības kompetences**, turpretī *Specifiskās* kompetences saturiski raksturo profesionālo zināšanu un prasmju prasības jeb pēc būtības ir t.s. „tehniskās” vai **profesionālās kompetences**, kuras raksturo noteiktu profesiju vai profesionālo grupu, piemēram, projektu vadīšanas prasmes raksturo projektu vadītāju profesiju utml., tādējādi tās vairāk atbilst profesionālās kvalifikācijas raksturojumam. Jēdziena „kompetences” lietošana abos gadījumos var radīt neizpratni par jēdzienu būtību un veicināt to nepareizu

interpretāciju amata aprakstos un kompetenču modeļos. Lai nošķirtu *uzvedības* kompetences no *profesionālajām* kompetencēm, ieteicams:

15

- izmantot to apzīmēšanai dažādus jēdzienus, piemēram, *kompetences*, runājot par uzvedības kompetencēm, un *profesionālās prasmes un zināšanas*, runājot par specifiskajām jeb tehniskajām kompetencēm;
- amata aprakstos nodalīt uzvedības kompetences no profesionālajām prasmēm un zināšanām; ņemot vērā to, ka tās tiek iegūtas un izpaužas atšķirīgi un to relatīvā nozīmība kopējā darba izpildes vērtējumā var būt atšķirīga.

4.4. Ieteikumi par kompetenču modeļu veidošanu dažādiem amatiem

Veidojot kompetenču modeļus atbilstoši dalījumam Vispārējās, Funkcionālajās un Specifiskajās vai arī tikai Vispārējās un Funkcionālajās, ņemot vērā, ka ir definētas 4 Vispārējās kompetences, kuras jāvērtē visiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem, un katrai amatu grupai ir definētas 2-4 Funkcionālās kompetences, kopumā katram amatam jāvērtē vismaz 6-8 kompetences (+ vēl arī Specifiskās kompetences, ja tādas tiktu definētas), 4 no kurām visiem amatiem ir vienādas.

Ņemot vērā amatu daudzveidību valsts pārvaldē, par kuru liecina amata saimju skaits Amatu katalogā, ieteicams radīt valsts iestādēm lielāku elastības iespēju un patstāvību amatu kompetenču modeļu veidošanā. Papildus tam, vēlams, lai viena amata kompetenču modelī nebūtu pārāk daudz kompetenču un tiktu vērtētas tikai amatam kritiski svarīgās kompetences.

Lai to nodrošinātu, nepieciešams:

- izstrādāt kompetenču vārdnīcu jeb katalogu, kurā apkopotas visas valsts pārvaldē sastopamo amatu uzvedības kompetences, kuras aprakstītas atbilstoši 3.1. ieteikumam;
- nenoteikt visiem amatiem obligāti vērtējamās kompetences, bet izstrādāt ieteikumus kompetenču modeļu patstāvīgai veidošanai dažādām amatu grupām. Pamatojoties uz intervijās sniegtajiem viedokļiem, valsts pārvaldes amatus atbilstoši to veicamajām funkcijām un amata prasībām iespējams iekļaut vienā no Kompetenču rokasgrāmatā minētajām amatu funkcionālajām grupām:
 - *politikas plānotāji* (izstrādā politiku un koordinē tās ieviešanu);
 - *politikas ieviesēji* (ievieš politikas dokumentos un normatīvajos aktos noteiktos uzdevumus);
 - *atbalsta funkciju amati* (nodrošina iestādes darbību);
 - *fiziskā un kvalificētā darba veicēji*;
 - *dažāda līmeņa vadītāji* (vada iestādi vai struktūrvienību).

Dažādu līmeņu vadītāju kompetenču modeļus veido, kombinējot funkcionālās grupas kompetences un vadības kompetences atbilstoši vadības līmenim: augstākā, vidējā vai zemākā līmeņa vadītājs:

- *augstākā līmeņa vadītāji* ir iestāžu vadītāji un to vietnieki;
- *vidējā līmeņa vadītāji* iestādē vada augstāka līmeņa struktūrvienību, piemēram, departamentu;
- *zemākā līmeņa vadītāji* iestādē vada zemāka līmeņa struktūrvienību, piemēram, nodaļu⁶.

⁶ Struktūrvienību iedalījums noteikts atbilstoši Ministru kabineta 2010. gada 14. decembra ieteikumu Nr. 2 "Valsts pārvaldes iestādes struktūras izveidošanas kārtība" 7. punktam.

Jāatceras, ka uz vadītāja vietniekiem vadītāju kompetences attiecināmas gadījumos, ja vadības funkcija amatā pārsniedz 30% no kopējā pienākumu apjoma vai ir nepieciešams novērtēt vadītāja potenciālu.

Intervijās un aptaujā tika uzklauti un apkopoti viedokļi par to, kādas kompetences ir aktuālas valsts pārvaldes darbiniekiem pašlaik un nākotnē (8. pielikums), turklāt ne tikai pašu valsts pārvaldē nodarbināto skatījumā, bet arī iesaistīto personu skatījumā. Visas kompetences, kuras tika novērtētas kā valsts pārvaldē nozīmīgas, ieteicams iekļaut kompetenču vārdnīcā, radot iespēju tās izmantot konkrētu amatu kompetenču modeļos.

Kompetenču modeļu patstāvīgā veidošanā ieteicams ievērot šādus pamatprincipus:

- vienam fiziskā vai kvalificētā strādnieka amatam vērtē ne vairāk par 3-4 visbūtiskākajām kompetencēm;
- vienam speciālista amatam vērtē ne vairāk par 5-7 visbūtiskākajām kompetencēm;
- vienam vadītāja amatam vērtē ne vairāk par 7-10 visbūtiskākajām kompetencēm;
- vadītāja amatam papildus amatu grupas kompetencēm vērtē arī vadītāju kompetences atbilstoši vadības līmenim (zemākā, vidējā vai augstākā līmeņa vadītājs);
- lai nodrošinātu taisnīgu un vienlīdzīgu attieksmi, visiem vienā saimē un līmenī klasificētajiem amatiem vienā iestādē jāvērtē vienāds kompetenču modelis;
- vērtējamo kompetenču nosaukumus ieteicams norādīt amata aprakstā, bet to aprakstus apkopot kompetenču vārdnīcā jeb katalogā.

4.5. Ieteikumi kompetenču nozīmības noteikšanai kopējā darba izpildes vērtējumā

Kompetenču kā vēlamās rīcības vērtējums ir viens no darba izpildes kritērijiem, kas raksturo darbinieka ieguldījumu veicamā darba izpildē un ir cēloņsakarīgi saistīts ar darba izpildes rezultātiem – augstāk attīstītas kompetences sekmē rezultātu sasniegšanas iespējamību. Praksē cēloņsakarīgā saite var arī neīstenoties dažādu iemeslu dēļ – piemēram, konkrētās amata kompetences darbiniekam ir attīstītas augstā līmenī, bet papildus tām darbiniekam piemīt īpašības, kuras traucē sasniegt rezultātu. Tāpēc ieteicams nepārvērtēt uzvedības kompetenču nozīmību kopējā darba izpildes vērtējumā un nebalstīt kopējo vērtējumu galvenokārt uz kompetenču vērtējumu.

Turklāt uzvedības kompetenču nozīmība ir atšķirīga dažādām amatu grupām, ņemot vērā amata pienākumu saturu, piemēram, vadītāju amatiem vadības kompetences ir tās, kuras nodrošina spēju vadīt cilvēkus un sasniegt struktūrvienības mērķus, tāpēc vadītāju amatiem kompetenču vērtējumam ir lielāka relatīvā nozīmība kopējā vērtējumā nekā citu amatu grupu amatiem. Ieteikumi kompetenču nozīmības noteikšanai, salīdzinājumā ar pārējiem darba izpildes kritērijiem, sniegti 5. tabulā. Relatīvās nozīmības mērījums noteikts, balsties uz pieņēmumu, ka rezultātu sasniegšanas kritērijiem (mērķu

sasniegšanai un pienākumu izpildei) kopējā relatīvā nozīmība ir 60%, bet ieguldījumu kritērijiem (profesionālajai kvalifikācijai un kompetencēm) – 40%.

Lai nevajadzīgi nesarežģītu vērtējuma aprēķinu algoritmu, kompetenču kopējo vērtējumu ieteicams veidot no visu kompetenču vērtējumu summas, kur visām kompetencēm ir vienāds relatīvais nozīmīgums. Tāpēc ieteicams kompetenču modeli iekļaut tikai visbūtiskākās kompetences, nevis visas, kuras kaut nedaudz attiecas uz attiecīgo amatu.

5. tabula

Darba izpildes kritēriju ieteicamā relatīvā nozīmība (svars) kopējā vērtējumā dažādām amatu grupām

Nr.	Kritērijs	Relatīvā nozīmība kopējā vērtējumā (% no 100)				
		Politikas plānotāji	Politikas ieviesēji	Atbalsta funkciju veicēji	Fiziskā un kvalificētā darba veicēji	Vadītāji
1.	Mērķu sasniegšana	40	30	10	0	50
2.	Amata pienākumu izpilde atbilstoši standartiem	20	30	50	60	10
3.	Profesionālās kvalifikācijas atbilstība amata prasībām	20	25	25	25	10
4.	Kompetenču attīstības līmenis	20	15	15	15	30
Kopā		100	100	100	100	100

Ja nesummē rezultātu un ieguldījuma kritērijus un nenosaka kopējo darba izpildes vērtējumu, tad iespējamie ieguldījuma un rezultātu kritēriju svāri varētu būt šādi (6. tabula):

6. tabula

Darba izpildes kritēriju ieteicamā relatīvā nozīmība (īpatsvars) attiecīgā kritēriju veida kopējā vērtējumā dažādām amatu grupām

Nr.	Kritērijs	Kritērija relatīvā nozīmība attiecīgā kritēriju veida kopējā vērtējumā (% no 100)				
		Politikas plānotāji	Politikas ieviesēji	Atbalsta funkciju veicēji	Fiziskā un kvalificētā darba veicēji	Vadītāji
Rezultātu kritēriji						
1.	Mērķu sasniegšana	60	50	20	0	80
2.	Amata pienākumu izpilde atbilstoši	40	50	80	100	20

	prasībām						
Kopā		100	100	100	100	100	19
Ieguldījuma rādītāji							
1.	Profesionālās kvalifikācijas atbilstība amata prasībām	50	60	60	60	30	
2.	Kompetenču attīstības līmenis	50	40	40	40	70	
Kopā		100	100	100	100	100	

Svarīgi apzināties, ka kritēriju relatīvā nozīmība kopējā vērtējumā vai arī kritēriju grupā ir jautājums, kuram ir nozīme tikai gadījumā, ja tiek veidota sasaiste starp vērtējumu un atbildību. Tāpēc šis jautājums ir jāvērtē atbildības noteikšanas kontekstā, diskutējot ar atbildības politikas plānošanas speciālistiem.

4.6. Ieteikumi nepieciešamo izmaiņu kompetenču izmantošanā un amata aprakstu pilnveidošanā

Lai īstenotu šajā ziņojumā minētos ieteikumus, ieteicams veikt šādus pasākumus (7. tabula):

7. tabula

Ieteicamais darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēmas pilnveidošanas pasākumu plāns (grafiks)

Nr.	Pasākums	Termiņš
1.	MK noteikumu projekta par darba izpildes plānošanu un novērtēšanu izstrāde un apstiprināšana MK.	2011. gada maijs
2.	Atbildības sistēmu regulējošo normatīvo aktu pielāgošana – grozījumu izstrāde un apstiprināšana MK.	2011. gada maijs
3.	MK 2000. gada 5. decembra instrukcijas Nr. 5 „Ierēdņa amata apraksta izstrādāšanas kārtība” grozījumu projekta izstrāde un apstiprināšana MK.	2011. gada maijs
4.	NEVIS pilnveidošana.	2011. gada jūnijs
5.	Mācības struktūrvienību vadītājiem un treneriem par darba izpildes plānošanu un novērtēšanu NEVIS (vada konsultanti).	2011. gada jūnijs
6.	Amata aprakstu pilnveidošana valsts pārvaldes iestādēs.	2011. gada decembris
7.	Nodarbināto apmācība par pilnveidoto darba izpildes plānošanu un novērtēšanu (vada iestāžu personāla vadības struktūrvienību pārstāvji un citi iepriekš apmācīti treneri).	2011. gada decembris
8.	Pilnveidotās darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēmas ieviešanas uzsākšana.	2012. gada sākums

Pielikumi

1. pielikums: Interviju saraksts

Nr.	Iestāde	Vārds, uzvārds	Amats	Intervijas datums
I Valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas plānotāji				
1.	Valsts kanceleja	Eva Upīte	Stratēģiskās analīzes departamenta vadītāja	27.01.2011.
2.	Valsts kanceleja	Vita Kisļicka	Personāla nodaļas vadītāja	19.01.2011.
3.	Valsts kanceleja	Baiba Medvecka	Konsultante	19.01.2011.
4.	Valsts kanceleja	Jolanta Rauga	Konsultante	19.01.2011.
II Augstāko valsts tiešās pārvaldes iestāžu vadītāji un vadītāju vietnieki				
5.	Valsts kanceleja	Elita Dreimane	Valsts kancelejas direktore	14.02.2011.
6.	Aizsardzības ministrija	Jānis Sārts	Valsts sekretārs	27.01.2011.
7.	Ārlietu ministrija	Andris Teikmanis	Valsts sekretārs	09.02.2011.
8.	Ekonomikas ministrija	Juris Pūce	Valsts sekretārs	24.01.2011.
9.	Finanšu ministrija	Mārtiņš Bičevskis	Valsts sekretārs	27.01.2011.
10.	Iekšlietu ministrija	Viktors Elksnis	Valsts sekretāra vietnieks	02.02.2011.
11.	Izglītības un zinātnes ministrija	Mareks Gruškevičs	Valsts sekretārs	31.01.2011.
12.	Kultūras ministrija	Uldis Lielpēters	Valsts sekretāra vietnieks	28.01.2011.
13.	Labklājības ministrija	Ringolds Beinarovičs	Valsts sekretārs	25.01.2011.
14.	Satiksmes ministrija	Džineta Innusa	Valsts sekretāra vietniece	27.01.2011.
15.	Tieslietu ministrija	Inga Skujiņa	Valsts sekretāra vietniece	26.01.2011.
16.	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	Guntis Puķītis	Valsts sekretārs	28.01.2011.
17.	Veselības ministrija	Rinalds Muciņš	Valsts sekretārs	28.01.2011.
18.	Zemkopības ministrija	Dace Lucaua	Valsts sekretāre	28.01.2011.
III Padotības iestāžu vadītāji				
19.	Valsts administrācijas skola	Baiba Pētersone	Direktore	21.01.2011.
20.	Valsts izglītības attīstības aģentūra	Dita Traidās	Direktore	21.01.2011.
21.	Zāļu valsts aģentūra	Inguna Adoviča	Direktore	24.02.2011.
22.	ZM Lauku atbalsta dienests	Anna Vītola-Helviga	Direktore	09.02.2011.

Kompetenču rokasgrāmatas analīze

23.	LM Nodarbinātības valsts aģentūra	Baiba Paševica	Direktore	02.02.2011.
IV Iesaistīto organizāciju pārstāvji				
24.	Ministru prezidenta birojs	Valdis Dombrovskis	Ministru prezidents	rakstiski
25.	Latvijas Darba devēju konfederācija	Elīna Egle	Ģenerāldirektore	25.01.2011.
26.	Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera	Jānis Endziņš	Valdes loceklis	08.02.2011.
27.	Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība	Līvija Marcinkēviča	Priekšsēdētāja vietniece	24.01.2011.
28.	Latvijas Universitāte	Iveta Reinholde	Docente	18.01.2011.
29.	Valsts prezidenta Stratēģiskās analīzes komisija	Roberts Ķīlis	Priekšsēdētājs	26.01.2011.
30.	Saeima	Lolita Čigāne	Deputāte	21.01.2011.
31.	Sabiedrība par atklātību „Delna”	Kristaps Petermanis	Direktors	26.01.2011.
32.	Valsts kontrole	Ingūna Sudraba	Valsts kontroliere	27.01.2011.
33.	Tiesībsargs	Arvīds Dravnieks	Tiesību nodaļas vecākais juriskonsults	21.01.2011.
34.	Latvijas Pašvaldību savienība	Māris Pūķis	Vecākais padomnieks	24.01.2011.

2. pielikums: Valsts tiešās pārvaldes iestāžu vadītāju un cilvēkresursu politikas plānotāju interviju struktūra

Interviju mērķis -

- noskaidrot aktuālās un nākotnes prasības valsts pārvaldes cilvēkresursiem,
- noskaidrot, kādi ir nepieciešamie uzlabojumi darba izpildes novērtēšanas sistēmā,
- noskaidrot, kādi nosacījumi jāievēro, izstrādājot elektronisko atbalstu darba izpildes plānošanai un novērtēšanai.

1. Informācija par darba izpildi

- 1.1. Vai Jūs saņemat pietiekoši daudz informācijas par darbinieku darba izpildes kvalitāti?
- 1.2. Vai Jūs saņemat pietiekoši daudz informācijas par darbinieku kvalifikāciju un jomām, kurās tā būtu jāpaaugstina?
- 1.3. Kādā veidā Jūs iegūstat informāciju par darbinieku darba izpildes kvalitāti?
- 1.4. Kādus līdzekļus Jūs izmantojat, ja ir skaidrs, ka kādā jomā trūkst prasmju un/vai zināšanu?
- 1.5. Cik liels šobrīd ir risks, ka būtiskas zināšanas var aizplūst no iestādes?
- 1.6. Vai iespējams izmērīt Jūsu darbinieku darba rezultātu?
- 1.7. Vai informāciju par darba izpildes rezultātiem Jūs saņemat savlaicīgi?
- 1.8. Kāds ir galvenais darba izpildes informācijas avots?
- 1.9. Cik bieži būtu optimāli novērtēt darba izpildes rezultātus?

2. Svarīgākās kompetences un to vērtēšana

- 2.1. Kā Jūs raksturotu labu darbinieku (kādam jābūt labam darbiniekam)?
- 2.2. Kādas ir svarīgākās kompetences valsts pārvaldē pašlaik un nākotnē (izvēle no saraksta – pielikumā)?
- 2.3. Kā Jūs raksturotu labu vadītāju (kādam jābūt labam vadītājam)?
- 2.4. Kādās pamatgrupās Jūs dalītu savas iestādes darbiniekus atbilstoši to darba saturam un kvalifikācijas prasībām?

3. Novērtējums un atalgojums

- 3.1. Vai viena amata veicējiem būtu pieļaujams dažāds atalgojums?
- 3.2. Ja jā, kādu iemeslu dēļ tas drīkstētu atšķirties?
- 3.3. Vai Jums kā vadītājam pietiek instrumentu, lai diferencētu atalgojumu atbilstoši darba izpildes kvalitātei?
- 3.4. Vai uzskatāt, ka atalgojuma sistēma pašlaik ir motivējoša?
- 3.5. Ja nē, kādi ir galvenie šķēršļi?

4. Vadības prakse iestādē

- 4.1. Kas, Jūsaprāt, struktūrvienību darba rezultātus ietekmē vairāk – darbinieku prasmes vai vadītāja prasmes?
- 4.2. Kādu prasmju struktūrvienību vadītājiem pašlaik trūkst/nepietiek?
- 4.3. Kas būtu nepieciešams, lai tās uzlabotu?

5. Darba izpildes vadības sistēmas pilnveidošana

- 5.1. Cik lielā mērā Jūs un struktūrvienību vadītāji izmanto darba izpildes novērtēšanas sistēmu darbinieku motivēšanai un attīstīšanai?
- 5.2. Kā Jūs vērtējat iespēju darba izpildes plānošanai un novērtēšanai izmantot elektronisku sistēmu?
- 5.3. Vai būtu jāierobežo (jānosaka „kvotas”) darba izpildes vērtējumu (A, B, C, D, E) noteikšana?
- 5.4. Kā Jūs vērtējat augstākā līmeņa vadītāju darba izpildes novērtēšanas praksi?
- 5.5. Vai tajā ir nepieciešami uzlabojumi? Kādi?
- 5.6. Ko personīgi Jūs gaidāt no darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēmas?
- 5.7. Kādi ir galvenie nosacījumi, lai Jūs varētu uzskatīt, ka darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēma darbojas efektīvi?

Pielikums

Lūdzu, atzīmējiet šajā sarakstā septiņas kompetences, kuras, Jūsaprāt, ir vissvarīgākās valsts pārvaldē šobrīd un nākotnē (tās var arī sakrist). Ja sarakstā trūkst kādas svarīgas kompetences, lūdzam to norādīt tabulas beigās.

Nr.	Kompetences nosaukums	Atzīme par svarīgumu	
		šobrīd	nākotnē
1.	Personālvadības prasme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Sadarbības prasmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Plānošana un kontrole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Komunikācijas prasme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Orientācija uz attīstību	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Orientācija uz rezultātu sasniegšanu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Darbinieku motivēšana un attīstīšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Stratēģisks skatījums	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Pārmaiņu vadīšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Patstāvība	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Precizitāte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Iniciatīva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Informācijas meklēšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Rūpes par kārtību un kvalitāti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Orientācija uz klientu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Attiecību veidošana un ietekmēšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Darbs komandā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kompetenču rokasgrāmatas analīze

19.	Komandas vadīšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25
20.	Konceptuāla domāšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21.	Analītiska domāšana, problēmu risināšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22.	Elastīga domāšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23.	Radoša domāšana un novatorisms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24.	Ētiskums	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25.	Lojalitāte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26.	Starpkultūru izpratne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Citas kompetences				
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
30.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
31.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. pielikums: Iesaistīto personu interviju struktūra

Interviju mērķis -

- Noskaidrot, ko valsts pārvaldes politiskā vadība, sociālie partneri un valsts pārvaldes darbības analītiķi sagaida no valsts pārvaldes darbiniekiem šobrīd un nākotnē – kādi mērķi valsts pārvaldei ir jāsasniedz;
- Noskaidrot, kādi ir galvenie problēmjautājumi saistībā ar valsts pārvaldes darbinieku darba izpildes kvalitāti;
- Apkopot ieteikumus situācijas uzlabošanai;
- Apkopot viedokļus par valsts pārvaldes cilvēkresursu svarīgākajām šībrīža un nākotnes kompetencēm⁷.

1. Kādi mērķi, Jūsaprāt, valsts pārvaldei būtu jāsasniedz tuvākajā nākotnē (1-3 gadu laikā)?
2. Kādi mērķi, Jūsaprāt, valsts pārvaldei būtu jāsasniedz tālākajā nākotnē (4-10 gadu laikā)?
3. Vai Jūs saņemat pietiekoši daudz informācijas par darba izpildes kvalitāti valsts pārvaldē?
4. Kā Jūs vērtējat darba izpildes kvalitāti valsts pārvaldē?
5. Pēc Jūsu pieredzes, kādās jomās pašlaik valsts pārvaldē trūkst prasmju un zināšanu?
6. Kādi ir Jūsu ieteikumi darba izpildes kvalitātes uzlabošanai valsts pārvaldē?
7. Kādas ir svarīgākās valsts pārvaldes darbinieka kompetences šobrīd un nākotnē (izvēle no saraksta (pielikumā))?
8. Kā Jūs raksturotu labu valsts pārvaldes darbinieku (kādam jābūt labam darbiniekam)?
9. Vai par līdzvērtīgu darbu privātajā un publiskajā sektorā būtu jāmaksā līdzīgs atalgojums?
10. Kādiem jābūt galvenajiem atalgojuma principiem valsts pārvaldē?
11. Kādas, Jūsaprāt, pašlaik ir priekšrocības darbam valsts pārvaldē (ja tādas ir)?

Pielikums

Lūdzu, atzīmējiet šajā sarakstā septiņas kompetences, kuras, Jūsaprāt, ir vissvarīgākās valsts pārvaldē šobrīd un nākotnē (tās var arī sakrist). Ja sarakstā trūkst kādas svarīgas kompetences, lūdzam to norādīt tabulas beigās.

Nr.	Kompetences nosaukums	Atzīme par svarīgumu	
		šobrīd	nākotnē
1.	Personālvadības prasme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Sadarbības prasmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Plānošana un kontrole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Komunikācijas prasme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Orientācija uz attīstību	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Orientācija uz rezultātu sasniegšanu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Darbinieku motivēšana un attīstīšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Stratēģisks skatījums	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁷ Ar jēdzienu „kompetences” šajā pētījumā tiek apzīmētas darbinieku prasmes un īpašības, kas nodrošina spēju labāk pildīt darba pienākumus. Tas netiek lietots pilnvaru vai atbildības kontekstā.

Kompetenču rokasgrāmatas analīze

10.	Pārmaiņu vadīšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Patstāvība	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Precizitāte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Iniciatīva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Informācijas meklēšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Rūpes par kārtību un kvalitāti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Orientācija uz klientu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Attiecību veidošana un ietekmēšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Darbs komandā	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Komandas vadīšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Konceptuāla domāšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Analītiska domāšana, problēmu risināšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Elastīga domāšana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Radoša domāšana un novatorisms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Ētiskums	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Lojalitāte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Starpkultūru izpratne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Citas kompetences			
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.pielikums: Valsts pārvaldes darbinieku aptaujas anketa par darbības novērtēšanas sistēmu

Anketas aizpildīšanas instrukcija

Sveicināti!

Valsts kancelejas projekta „Valsts pārvaldes darbinieku novērtēšanas sistēmas ieviešana” ietvaros tiek veikta valsts pārvaldes darbinieku aptauja, lai noskaidrotu Jūsu viedokli par spēkā esošo darbības novērtēšanas sistēmu un izstrādātu tās uzlabojumus. Aptaujas mērķis ir noskaidrot, kādi aspekti esošajā sistēmā ir jāuzlabo vai jāveido no jauna. Jūsu sniegtais viedoklis tiks apkopots un ņemts vērā, nosakot vērtējamās kompetences un citus darba aspektus, kā arī, izstrādājot elektronisko atbalstu darba izpildes plānošanai un novērtēšanai.

Aptauja ir anonīma, tās rezultāti tiks analizēti tikai apkopotā veidā.

Anketas aizpildīšana Jums neprasīs vairāk par 20 - 30 minūtēm. Ja Jums rodas grūtības anketas aizpildīšanās procesā, lūdzam sazināties ar anketas administratoru info@creativetechnologies.eu vai pa tālruni 26599119.

Lūdzu, aizpildiet anketu **līdz 04.02.2011.**

Paldies par Jūsu atsaucību!

Aptaujas anketa

1. INFORMĀCIJA PAR JUMS		
Lūdzu, atzīmējiet atbilstošo atbilžu variantu.		
1.1.	Kādā iestādē Jūs strādājat?	<input type="checkbox"/> Augstākajā valsts tiešās pārvaldes iestādē <input type="checkbox"/> Padotības iestādē
1.2.	Pie kādas amatu grupas pieder Jūsu amats?	<input type="checkbox"/> Vidējā līmeņa vadītāji (departamenta vadītājs vai vietnieks) <input type="checkbox"/> Zemākā līmeņa vadītāji (nodaļas, daļas (sektora u.c.) vadītājs vai vietnieks) <input type="checkbox"/> Speciālisti
1.3.	Kādā struktūrvienībā Jūs strādājat?	<input type="checkbox"/> Pamatstruktūrvienībā (struktūrvienībā, kas veic kādu no iestādes pamatfunkcijām) <input type="checkbox"/> Atbalsta struktūrvienībā (struktūrvienībā, kas veic kādu no iestādes atbalsta funkcijām)
1.4.	Kādā amatu saimē un līmenī ir klasificēts Jūsu amats?	<input type="checkbox"/> Amatu saime (amata saimju klasifikators) <input type="checkbox"/> Līmenis (amata saimju līmeņu klasifikators)
1.5.	Cik ilgi Jūs strādājat iestādē?	<input type="checkbox"/> Mazāk par 1 gadu <input type="checkbox"/> No 1 līdz 2 gadiem <input type="checkbox"/> No 3 līdz 6 gadiem <input type="checkbox"/> 7 gadus un ilgāk
1.6.	Kāds ir Jūsu	<input type="checkbox"/> Mazāk par 21 gadu <input type="checkbox"/> No 21 līdz 34 gadiem

	vecums?	<input type="checkbox"/> No 35 līdz 44 gadiem
		<input type="checkbox"/> No 45 līdz 54 gadiem
		<input type="checkbox"/> Vairāk par 55 gadiem

2. ESOSĀS NOVĒRTĒŠANAS SISTĒMAS VĒRTĒJUMS

Lūdzu, novērtējiet katru no tālāk minētajiem apgalvojumiem 5 līmeņu skalā, atzīmējot vienu no cipariem, kas apzīmē šādus vērtējumus:

5 – piekrītu

4 – daļēji piekrītu

3 – ne piekrītu, ne nepiekrītu

2 – daļēji nepiekrītu

1 – nepiekrītu

Ja nepieciešams, papildiniet savu vērtējumu ar skaidrojošu komentāru.

Nr.	Apgalvojums	Jūsu vērtējums					Jūsu komentārs
I Mērķu noteikšana							
2.1.	Novērtēšanas sistēmas ietvaros es nosaku savus uzdevumus nākamajam periodam un mans vadītājs tos saskaņo.	5	4	3	2	1	
2.2.	Mani uzdevumi izriet no svarīgākajiem iestādes darbības rezultātiem, kas definēti stratēģijā.	5	4	3	2	1	
2.3.	Mani uzdevumi tieši izriet no struktūrvienības mērķiem.	5	4	3	2	1	
2.4.	Mani darba rezultāti ir izmērāmi (kvantitatīvi vai kvalitatīvi).	5	4	3	2	1	
2.5.	Mani uzdevumi ir mainīgi, ir grūti tos nedefinēt gadam uz priekšu.	5	4	3	2	1	
2.6.	Manu uzdevumu izpildes termiņi ir reālistiski.	5	4	3	2	1	
II Pārrunu kvalitāte							
2.7.	Es zinu, kāds ir mana vadītāja viedoklis par manu darba sniegumu.	5	4	3	2	1	
2.8.	Es rūpīgi gatavojos ikgadējām darbības novērtēšanas pārrunām (turpmāk – pārrunas).	5	4	3	2	1	
2.9.	Mans vadītājs vienmēr ir labi sagatavojies(-usies) pārrunām.	5	4	3	2	1	
2.10.	Pirms pārrunām es nejūtu uztraukumu.	5	4	3	2	1	
2.11.	Manās pārrunās bez manis un mana vadītāja parasti piedalās	5	4	3	2	1	

	arī citi kolēģi vai vadītāji.							
2.12.	Es vēlētos, lai pārrunās piedalītos tikai mans vadītājs un es.	5	4	3	2	1		30
2.13.	Pārrunu laikā valda neformāla, atbalstoša atmosfēra.	5	4	3	2	1		
2.14.	Pārrunas man palīdz saprast, kas jāuzlabo manā sniegunā.	5	4	3	2	1		
2.15.	Pārrunu laikā mans vadītājs izsaka atzinību, lai motivētu un iedrošinātu mani.	5	4	3	2	1		
2.16.	Pārrunu laikā es kā vērtējamais runāju lielāko daļu pārrunu laika.	5	4	3	2	1		
2.17.	Pārrunu laikā vērtētājs (-i) analizē manu sniegumu, nevis personību.	5	4	3	2	1		
2.18.	Pārrunu laikā vērtētājs (-i) pauž pozitīvu attieksmi pret mani un manu sniegumu.	5	4	3	2	1		
III Vērtēšanas kvalitāte								
2.19.	Darbības novērtēšana mani motivē strādāt labāk.	5	4	3	2	1		
2.20.	Darbības novērtēšana palīdz uzlabot manas prasmes un zināšanas.	5	4	3	2	1		
2.21.	Manas darbības vērtējums ir taisnīgs.	5	4	3	2	1		
IV Darba izpildes novērtēšanas sistēmas vērtējums								
2.22.	Darbības novērtēšanas sistēma ir saprotama.	5	4	3	2	1		
2.23.	Darbības novērtēšanas sistēma palīdz nodrošināt augstu darba kvalitāti valsts pārvaldē.	5	4	3	2	1		
2.24.	Vērtējuma līmeņi (A, B, C, D, E) ir saprotami.	5	4	3	2	1		
2.25.	Vērtējuma līmeņu skaits ir pietiekošs.	5	4	3	2	1		
2.26.	Vērtējuma līmeņu ir pārāk maz.	5	4	3	2	1		
2.27.	Vērtējuma līmeņu ir pārāk daudz.	5	4	3	2	1		
2.28.	Vērtējuma skalu nav nepieciešams mainīt.	5	4	3	2	1		
2.29.	Vērtēšanas kritēriji (uzdevumu izpilde un kompetences) ietver visus svarīgos darba izpildes aspektus.	5	4	3	2	1		
V Vērtējums un atbildība								

2.30.	Atlīdzības novērtēšanas sasaiste ar rezultātiem ir saprotama.	5	4	3	2	1			31
2.31.	Atlīdzības novērtēšanas sasaiste ar rezultātiem ir taisnīga.	5	4	3	2	1			
2.32.	Atlīdzības novērtēšanas sasaiste ar rezultātiem ir motivējoša.	5	4	3	2	1			
2.33.	Vērtējums jāpiesaista atlīdzības mainīgajai daļai, nevis pamatalgai.	5	4	3	2	1			

3. PAPILDU KOMENTĀRI PAR DARBĪBAS NOVĒRTĒŠANAS SISTĒMU

Lūdzu, sniedziet atbildes uz tālāk minētajiem jautājumiem. Katrā sadaļā iespējams atzīmēt vairākus atbilžu variantus.

3.1.	Kādi darbības aspekti būtu jāvērtē papildus esošajiem (uzdevumu izpilde un kompetences)?	<input type="checkbox"/> Amata pienākumu izpilde atbilstoši kvalitātes standartiem
		<input type="checkbox"/> Amata kvalifikācijas prasības
		<input type="checkbox"/> Papildu kompetences
		Lūdzu, norādiet, kādas:
		<input type="checkbox"/> Orientācija uz rezultātu sasniegšanu
		<input type="checkbox"/> Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību
		<input type="checkbox"/> Darbinieku motivēšana un attīstīšana
		<input type="checkbox"/> Stratēģisks skatījums
		<input type="checkbox"/> Pārmaiņu vadīšana
		<input type="checkbox"/> Patstāvība
		<input type="checkbox"/> Precizitāte
		<input type="checkbox"/> Iniciatīva
		<input type="checkbox"/> Informācijas meklēšana
		<input type="checkbox"/> Rūpes par kārtību un kvalitāti
		<input type="checkbox"/> Orientācija uz klientu
		<input type="checkbox"/> Ietekmēšana
		<input type="checkbox"/> Darbs komandā
		<input type="checkbox"/> Komandas vadīšana
		<input type="checkbox"/> Konceptuāla domāšana
		<input type="checkbox"/> Analītiska domāšana
<input type="checkbox"/> Elastīga domāšana		
<input type="checkbox"/> Radoša domāšana		
<input type="checkbox"/> Ētiskums		
<input type="checkbox"/> Lojalitāte		
<input type="checkbox"/> Citas kompetences		
Lūdzu, norādiet, kādas:		

			32				
3.2.	Kādus darbības novērtēšanas sistēmas aspektus Jūs vērtējat visaugstāk?	<input type="checkbox"/> Rada skaidrību par sasniedzamajiem mērķiem					
		<input type="checkbox"/> Rada skaidrību par darbības kvalitāti					
		<input type="checkbox"/> Rada skaidrību par manu ieguldījumu iestādes stratēģijas īstenošanā					
		<input type="checkbox"/> Uzlabo attiecības ar vadītāju					
		<input type="checkbox"/> Rada skaidrību par jomām, kas jāpilnveido manā darbībā					
		<input type="checkbox"/> Palīdz noteikt taisnīgu atlīdzību					
		<input type="checkbox"/> Rada skaidrību par iespējamo karjeras attīstību					
		<input type="checkbox"/> Cits					
		Lūdzu, norādiet, kurus citus aspektus Jūs vērtējat visaugstāk:					
3.3.	Kas darbības novērtēšanas sistēmā būtu jāuzlabo?	<input type="checkbox"/> Uzdevumu un sasniedzamo rezultātu noteikšana					
		<input type="checkbox"/> Skaidrība par manu ieguldījumu iestādes stratēģijas īstenošanā					
		<input type="checkbox"/> Pārrunu process					
		<input type="checkbox"/> Mācību un profesionālās attīstības plānošana					
		<input type="checkbox"/> Karjeras izaugsmes plānošana					
		<input type="checkbox"/> Atlīdzības noteikšana					
		<input type="checkbox"/> Vērtēšanas kritēriji					
		<input type="checkbox"/> Vērtēšanas algoritms					
		<input type="checkbox"/> Cits					
Lūdzu, norādiet, kādi citi aspekti būtu jāuzlabo:							
4. AMATA KOMPETENČU NOVĒRTĒJUMS							
Lūdzu, novērtējiet, cik nozīmīgas ir tālāk norādītās kompetences Jūsu amata pienākumu veikšanā, atzīmējot vienu no cipariem, kas apzīmē šādus vērtējumus:							
5 – kompetence ir ļoti nozīmīga (pilnībā attiecas uz manu amatu)							
4 – kompetence ir nozīmīga (lielākoties attiecas uz manu amatu)							
3 – nevaru atbildēt (nezinu, vai kompetence ir nozīmīga vai nē)							
2 – kompetence nav nozīmīga (lielākoties neattiecas uz manu amatu)							
1 – kompetence nemaz nav nozīmīga (pilnībā neattiecas uz manu amatu)							
Nr.	Kompetence	Jūsu vērtējums					Jūsu komentārs
4.1.	Personālvadības prasme	5	4	3	2	1	
4.2.	Sadarbības prasme	5	4	3	2	1	
4.3.	Plānošana un kontrole	5	4	3	2	1	
4.4.	Komunikācijas prasme	5	4	3	2	1	
4.5.	Orientācija uz attīstību	5	4	3	2	1	

4.6.	Orientācija uz rezultātu sasniegšanu	5	4	3	2	1	
4.7.	Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību	5	4	3	2	1	
4.8.	Darbinieku motivēšana un attīstīšana	5	4	3	2	1	
4.9.	Stratēģisks skatījums	5	4	3	2	1	
4.10.	Pārmaiņu vadīšana	5	4	3	2	1	
4.11.	Patstāvība	5	4	3	2	1	
4.12.	Precizitāte	5	4	3	2	1	
4.13.	Iniciatīva	5	4	3	2	1	
4.14.	Informācijas meklēšana	5	4	3	2	1	
4.15.	Rūpes par kārtību un kvalitāti	5	4	3	2	1	
4.16.	Orientācija uz klientu	5	4	3	2	1	
4.17.	Ietekmēšana	5	4	3	2	1	
4.18.	Darbs komandā	5	4	3	2	1	
4.19.	Komandas vadīšana	5	4	3	2	1	
4.20.	Konceptuāla domāšana	5	4	3	2	1	
4.21.	Analītiska domāšana	5	4	3	2	1	
4.22.	Elastīga domāšana	5	4	3	2	1	
4.23.	Radoša domāšana	5	4	3	2	1	
4.24.	Ētiskums	5	4	3	2	1	
4.25.	Lojalitāte	5	4	3	2	1	
4.26.	Starpkultūru izpratne	5	4	3	2	1	

5.pielikums: Amata saimju pienākumu izpildes standartu piemēri

14. Grāmatvedība			
Saimes apraksts	Šajā saimē ietilpst amati, kuru veicēji nodrošina ar iestādes (vai ar citu nozares iestāžu) darbību saistīto izdevumu un ieņēmumu uzskaiti un iegrāmatošanu		
Līmenis	Līmeņa raksturojums	Amata paraugapraksts	Amata pienākumu izpildes prasības (standarti)
I	Gatavo un reģistrē grāmatvedības dokumentus atbilstoši instrukcijām	<ul style="list-style-type: none"> • Apstrādā maksājumu uzdevumus • Uztur kārtībā attiecīgo dokumentāciju (reģistrē, noformē, sagatavo) • Darbu veic atbilstoši standarta procedūrām 	<ul style="list-style-type: none"> • Savlaicīgi (ievērojot noteiktos termiņus) un bez kļūdām apstrādā maksājumus • Ir izveidoti nepieciešamie dokumentu reģistri, dokumenti atrodas tiem atbilstošajos reģistros • Zina un ievēro izstrādātās pienākumu veikšanas procedūras
II	Iegrāmato darījumus noteiktā grāmatvedības jomā, gatavo pārskatus un veic nepieciešamos aprēķinus	<ul style="list-style-type: none"> • Iegrāmato darījumus noteiktā grāmatvedības jomā un veic nepieciešamos aprēķinus (piemēram, pamatlīdzekļu nolietojums, darbinieku algas, nodokļi, ienākošie vai izejošie rēķini) • Regulāri gatavo pārskatus iestādes vajadzībām un citām institūcijām • Veic maksājumus saskaņā ar noteikto procedūru • Var piedalīties gada un ceturkšņa pārskatu sagatavošanā • Var piedalīties budžeta sastādīšanā un tā izpildes kontrolē • Var veikt naudas līdzekļu plūsmas un grāmatvedības kontroli, kā arī konsultēt šajos jautājumos citas struktūrvienības un ministrijas padotības iestādes • Var konsultēt jautājumos par vienotas grāmatvedības politikas ieviešanu nozarē 	<ul style="list-style-type: none"> • Savlaicīgi (ievērojot noteiktos termiņus) un bez kļūdām veic grāmatojumus • Aprēķinus veic bez kļūdām, izmantojot racionālākās metodes • Sagatavo pārskatu projektus vismaz vienu nedēļu pirms noteiktā termiņa • Sagatavotie pārskati jāpārstrādā ne vairāk kā divas reizes ne vairāk kā 30 % apjomā • Savlaicīgi (ievērojot noteiktos termiņus) un precīzi sagatavo un veic maksājumus • Zina un ievēro izstrādāto maksājumu veikšanas procedūru • Savlaicīgi (ievērojot noteiktos termiņus) un bez kļūdām sagatavo gada un ceturkšņa pārskatiem nepieciešamo informāciju • Savlaicīgi (ievērojot noteiktos termiņus) un bez kļūdām sagatavo budžeta sastādīšanai nepieciešamo

			<p>informāciju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iestādes darbinieki saņem kvalificētas atbildes uz jautājumiem par naudas līdzekļu plūsmas un grāmatvedības principiem (pozitīvas atsauksmes no vadītājiem un darbiniekiem) • Iestādes darbinieki saņem kvalificētas atbildes uz jautājumiem par vienotas grāmatvedības politikas ieviešanu nozarē (pozitīvas atsauksmes no vadītājiem un darbiniekiem)
III A	<p>Gatavo pārskatus vairākās grāmatvedības jomās, veic tiem nepieciešamos aprēķinus, piedalās gada un ceturkšņa pārskatu sastādīšanā</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gatavo pārskatus iestādes vajadzībām un citām institūcijām • Veic nepieciešamos aprēķinus (piemēram, aprēķina pamatlīdzekļu nolietojumu, darbinieku algas, nodokļus) • Piedalās gada un ceturkšņa pārskatu sagatavošanā • Var piedalīties budžeta sastādīšanā un tā izpildes kontrolē • Var analizēt finanšu līdzekļu izlietojuma atbilstību plānam • Var būt atbildīgs par mazas struktūrvienības darbu un koordinēt, vadīt padotos • Var veikt pilnu grāmatvedības uzskaiti mazā iestādē • Analizē finanšu līdzekļu izlietojuma atbilstību plānam • Veic naudas līdzekļu plūsmas un grāmatvedības kontroli, kā arī konsultē šajos jautājumos citas struktūrvienības un ministrijas padotības 	<ul style="list-style-type: none"> • Sagatavo pārskatu projektus vismaz vienu nedēļu pirms noteiktā termiņa • Sagatavotie pārskati jāpārstrādā ne vairāk kā divas reizes ne vairāk kā 30 % apjomā • Savlaicīgi (ievērojot noteiktos termiņus) un bez kļūdām veic nepieciešamos aprēķinus • Savlaicīgi (ievērojot noteiktos termiņus) un bez kļūdām sagatavo gada un ceturkšņa pārskatiem nepieciešamo informāciju • Savlaicīgi (ievērojot noteiktos termiņus) un bez kļūdām sagatavo budžeta sastādīšanai nepieciešamo informāciju • Nodrošina finanšu līdzekļu izlietojuma kontroli atbilstoši prasībām • Iestādes darbinieki saņem kvalificētas atbildes uz jautājumiem par naudas līdzekļu plūsmas un grāmatvedības principiem (pozitīvas atsauksmes no vadītājiem un darbiniekiem) • Iestādes darbinieki saņem

		iestādes <ul style="list-style-type: none"> • Konsultē jautājumos par vienotas grāmatvedības politikas ieviešanu nozarē • Var veikt inventarizāciju iestādē • Var plānot budžetu un kontrolēt tā izpildi 	kvalificētas atbildes uz jautājumiem par vienotas grāmatvedības politikas ieviešanu nozarē (pozitīvas atsauksmes no vadītājiem un darbiniekiem) <ul style="list-style-type: none"> • Atbilstoši prasībām piemēro inventarizācijas veikšanas procedūras • Sagatavo iestādes budžetu noteiktā izstrādes grafika ietvaros, bez kļūdām
III B	Veic grāmatveža funkcijas. Specializējas vienā vai vairākos darbības virzienos, dziļi pārzina vairākas apakšnozares	Veic III A līmenim noteiktos pienākumus, kā arī: <ul style="list-style-type: none"> • Dziļi pārzina vairākus apakšnozares darbības virzienus • Aizvieto vidējas, lielas un ļoti lielas struktūrvienības vadītāju 	II A līmenim noteiktie standarti, kā arī <ul style="list-style-type: none"> • Pozitīvas atsauksmes par sniegtajām konsultācijām no citu struktūrvienību un padotības iestāžu puses
IV	Vada iestādes grāmatvedības funkciju, ir atbildīgs par pārskatu sastādīšanu, analizē līdzekļu izlietojumu	<ul style="list-style-type: none"> • Vada struktūrvienības darbu • Nodrošina vadībai iesniedzamo pārskatu precizitāti un savlaicīgu sagatavošanu • Atbild par gada un ceturkšņa pārskatu sastādīšanu • Analizē līdzekļu izlietojumu • Organizē inventarizācijas un analizē to rezultātus • Nodrošina starptautisko projektu grāmatvedību 	<ul style="list-style-type: none"> • Vadībai iesniedzamie pārskati ir sagatavoti bez kļūdām un iesniegti noteiktajos termiņos • Savlaicīgi un bez kļūdām veikta līdzekļu izlietojuma analīze • Inventarizācijas ir veiktas atbilstoši inventarizāciju plānam • Starptautisko projektu grāmatvedība ir nodrošināta atbilstoši projektu prasībām (nav iekšējā audita norāžu ar neatbilstībām)
V A	Vada ļoti lielas iestādes grāmatvedības funkciju	<ul style="list-style-type: none"> • Veic IV līmenim noteiktos pienākumus ļoti lielā iestādē 	IV līmenim noteiktie standarti
V B	Nodrošina grāmatvedības funkciju ministrijā vai īpaši lielā iestādē un tās padotības iestādēs	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādā un ievieš iestādes grāmatvedības politiku • Atbild par nozares grāmatvedības uzskaites kārtošānu atbilstoši regulējošiem normatīviem 	<ul style="list-style-type: none"> • Ir izstrādāta un ieviesta grāmatvedības politika • Grāmatvedības politika tiek pārskatīta un aktualizēta vismaz vienu reizi gadā • Iestādes grāmatvedība tiek

		<p>aktiem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izstrādā un ievieš grāmatvedības procedūras • Organizē ikgadējās pamatlīdzekļu, mazvērtīgā inventāra un materiālu inventarizācijas un analizē to rezultātus • Ir atbildīgs par un nodrošina visu regulāro pārskatu sagatavošanu un iesniegšanu, tai skaitā pārbauda un pieņem padotības iestāžu ceturkšņa un gada pārskatus • Nodrošina starptautisko projektu grāmatvedības uzskaiti, veic darījumus ārzemju valūtā • Izstrādā normatīvos aktus • Administrē grāmatvedības uzskaites sistēmas programmu 	<p>veikta atbilstoši regulējošajiem normatīvajiem aktiem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ir izstrādātas un ieviestas efektīvas grāmatvedības procedūras • Ir izstrādāts un bez nepamatotām laika nobīdēm tiek īstenots inventarizāciju plāns • Visi pārskati tiek sagatavoti noteiktajos termiņos un bez kļūdām (nav nepieciešama pārstrāde) • Starptautisko projektu grāmatvedības uzskaitē notiek atbilstoši regulējošajiem normatīvajiem aktiem • Ir izstrādāti visi noteiktajā periodā nepieciešamie normatīvie akti • Grāmatvedības uzskaitē tiek veikta grāmatvedības uzskaites sistēmā. Dati sistēmā ir uzticami un aktuāli
--	--	---	---

18.3. Dokumentu pārvaldība

Apakšsaimes apraksts	<p>Šajā apakšsaimē ietilpst ar dokumentu pārvaldības (tai skaitā lietvedības) funkciju saistīti pienākumi: dokumentu radīšana, reģistrēšana, klasificēšana, sistematizācija, izvērtēšana, virzības noteikšana, aprīte, kontrole, nosūtīšana, glabāšana, sagatavošana nodošanai arhīvā un dokumentu pieejamības nodrošināšana līdz nodošanai arhīvā, kā arī dokumentu iznīcināšana.</p> <p>Šajā saimē klasificējami arī amati, kuru veicēji ir atbildīgi par sevišķo lietvedību. Šajā apakšsaimē nav jāklasificē amati, kuru pienākumi pēc būtības saistīti ar sekretariāta funkciju un pienākumiem (amatu saime "38. Sekretariāta funkcija"), kā arī amati, kas specializējas dokumentu arhivēšanā (amatu saime "18.1. Arhīvu pakalpojumi")</p>		
Līmenis	Līmeņa raksturojums	Amata paraugapraksts	Amata pienākumu izpildes prasības (standarti)
I	Veic vienkāršus tehniskus uzdevumus	<ul style="list-style-type: none"> • Veic salīdzinoši vienkāršus ar lietvedību saistītus uzdevumus: dokumentu kopēšanu, iesiešanu, pakošanu/iešūšanu, uzskaiti, glabāšanu, nosūtīšanu un piegādi, datu tehnisku ievadīšanu datubāzēs 	<ul style="list-style-type: none"> • Kopēšanas un citus tehniskos darbus veic rūpīgi, kvalitatīvi un noteiktajos termiņos, taupīgi rīkojoties ar nepieciešamajiem materiāliem • Datu ievadīšanu veic

			noteiktajos termiņos un bez kļūdām	38
II	Veic procedūrās aprakstītus standarta uzdevumus iestādes lietvedības nodrošināšanai	<ul style="list-style-type: none"> • Pieņem, klasificē, nosūta dokumentus saskaņā ar iestādē pieņemto lietvedības sistēmu un standartiem, kā arī normatīvajos aktos noteiktajām prasībām • Nodrošina dokumentu atbilstību lietvedības (sevišķās lietvedības) prasībām • Kontrolē dokumentu, arī klasificēto dokumentu, izpildes termiņu • Veic pienākumus, kas saistīti ar dokumentu sistematizāciju, glabāšanu līdz nodošanai arhīvā, kā arī sagatavošanu nodošanai arhīvā 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentu pieņemšana, klasificēšana un nosūtīšana tiek veikta atbilstoši lietvedības sistēmai un standartiem, kā arī normatīvajos aktos noteiktajām prasībām • Iestādes dokumenti atbilst lietvedības (sevišķās lietvedības) prasībām • Savlaicīgi (piemēram, vismaz 2 dienas iepriekš) atgādina par kontrolē esošo dokumentu izpildes termiņu • Sagatavo dokumentus nodošanai arhīvā atbilstoši noteiktajiem standartiem un normatīvo aktu prasībām 	
III	Veic procedūrās aprakstītus sarežģītus, kā arī nestandarta uzdevumus iestādes dokumentu pārvaldības nodrošināšanai. Piedalās iestādes dokumentu pārvaldības sistēmas izstrādē	<ul style="list-style-type: none"> • Izvērtē, atlasa un kārtos dokumentus informatīvā atbalsta nodrošināšanai dažādos dokumentu pārvaldības posmos • Kontrolē dokumentu (arī klasificētu dokumentu) izpildes termiņus, gatavo priekšlikumus uzdevumu izpildes nodrošināšanai • Savas kompetences ietvaros piedalās dokumentu radīšanā • Piedalās iestādes lietvedības sistēmas izstrādē, nodrošina jauninājumu un uzlabojumu ieviešanu • Konsultē amatpersonas un citas fiziskās un juridiskās personas par dokumentu iesniegšanas prasībām un dokumentu apriti • Var vadīt zemāka līmeņa darbiniekus • Veic darbaudzināšanu lietvedības jomā 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentu izvērtēšana, atlase un kārtošana tiek veikta atbilstoši noteiktajām prasībām un termiņiem • Savlaicīgi (piemēram, vismaz 2 dienas iepriekš) atgādina par kontrolē esošo dokumentu izpildes termiņu, sagatavo pamatotus priekšlikumus uzdevumu izpildes nodrošināšanai • Sniedz pamatotus un kvalificētus ieteikumus dokumentu izstrādē • Sniedz pamatotus un kvalificētus priekšlikumus lietvedības sistēmas izstrādē un pilnveidošanā, palīdz ieviest uzlabojumus • Sniedz pamatotus un kvalificētus ieteikumus par dokumentu iesniegšanu un apriti (pozitīvas atsauksmes no iedzīvotājiem) • Sniedz pamatotus un kvalificētus padomus mazāk 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Var veikt sazarotu ārējas izcelsmes dokumentu atbilstības izvērtēšanu noteiktajām dokumentu iesniegšanas prasībām, pieņemt lēmumus par dokumentu sākotnējo virzību • Var sniegt atbalstu operatīvās darbības veicējiem, apstrādājot ar operatīvo darbu saistītos klasificētos dokumentus un lietas • Var kārtot sevišķo lietvedību, tai skaitā NATO un Eiropas Savienības klasificētās informācijas sevišķo lietvedību • Var izvērtēt, atlasīt un novirzīt amatpersonām dokumentus, kas saņemti no NATO institūcijām 	<p>pieredzējušajiem darbiniekiem (pozitīvas atsauksmes no kolēģiem)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pieņem pamatotus un kvalificētus lēmumus par dokumentu sākotnējo virzību • Ar operatīvo darbību saistītie dokumenti ir apstrādāti atbilstoši noteiktajiem standartiem un normatīvo aktu prasībām • Sevišķās lietvedības kārtošana tiek veikta atbilstoši noteiktajiem standartiem un normatīvo aktu prasībām • Dokumenti, kuri ir saņemti no NATO institūcijām, tiek novirzīti atbilstoši noteiktajai kārtībai
<p>IV A</p>	<p>Veic vadītāja pienākumus, uzņemoties pilnu atbildību par lietvedības struktūrvienības darbu. Nodrošina lietvedības un arhivēšanas sistēmu attīstību, ieviešanu un uzturēšanu iestādē.</p> <p>Šis amats ir iestādēs, kurās lietvedība apvieno divas vai vairākas apakšfunkcijas, piemēram, lietvedība, arhīvs un/vai sekretariāts. Nelielas lietvedības funkcijas vadītājs klasificējams 18.3.apakšsaimes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vada (plāno, kontrolē un organizē) lietvedības vai sevišķās lietvedības struktūrvienības personālu • Izstrādā un ievieš lietvedības funkcijai atbilstošas procedūras, seko to ieviešanai un nodrošina lietvedības funkcijas attīstību iestādē vai citās saistītās iestādēs • Konsultē citus vadītājus lietvedības jautājumos • Organizē iestādes dokumentu pārvaldības sistēmas izstrādi, nodrošina jauninājumu un uzlabojumu ieviešanu • Risina nestandarta problēmas dokumentu pārvaldības jomā • Var vadīt NATO un Eiropas Savienības klasificētās 	<ul style="list-style-type: none"> • Nodrošināts kvalitatīvs lietvedības personāla darbs • Ir izstrādātas, ieviestas pēc nepieciešamības precizētas lietvedības funkcijai atbilstošas procedūras • Citu struktūrvienību vadītāji pārzina lietvedības prasības iestādēm, pozitīvas atsauksmes no vadītājiem par sniegtajām konsultācijām lietvedības jautājumos • Iestādē ir izstrādāta un darbojas efektīva dokumentu pārvaldības sistēma (informācijas plūsma norit bez šķēršļiem un kavējumiem) • Atrisinātas visas nestandarta problēmas dokumentu pārvaldības jomā • NATO un ES klasificētā informācija tiek pārvaldīta

	<p>III līmenī</p>	<p>informācijas apriti un aizsardzību</p> <ul style="list-style-type: none"> • Var nodrošināt valsts noslēpuma objektu aizsardzības pasākumu ieviešanu iestādē • Var izstrādāt un ieviest ar slepenības režīma nodrošināšanu un valsts noslēpuma objektu aizsardzību saistītos normatīvos aktus iestādē • Var organizēt un nodrošināt apmācību valsts noslēpuma aizsardzības jomā iestādē 	<p>bez kļūdām un kavēkļiem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dod kvalificētas un savlaicīgas norādes par valsts noslēpuma objektu aizsardzības pasākumu ieviešanu, pastāvīgi atrisina problēmsituācijas • Ir izstrādāti un ieviesti ar slepenības režīma nodrošināšanu un valsts noslēpuma objektu aizsardzību saistītie normatīvie akti, tie ir atbilst normatīvo aktu prasībām • Noorganizētas un vadītas vismaz vienas mācības par valsts noslēpuma aizsardzību iestādē 	<p>40</p>
<p>IV B</p>	<p>Organizē un nodrošina Augstākās tiesas un Ģenerālprokuratūras klasificēto dokumentu pārvaldību un valsts noslēpuma aizsardzībai nepieciešamo slepenības režīmu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vada (plāno, kontrolē un organizē) sevišķās lietvedības struktūrvienības personālu • Organizē Augstākās tiesas vai Ģenerālprokuratūras klasificēto dokumentu, tai skaitā operatīvajā izstrādē vai tiesvedībā esošo dokumentu pārvaldības sistēmas izstrādi, nodrošina jauninājumu un uzlabojumu ieviešanu • Nodrošina informācijas sistēmu darbam ar valsts noslēpumu akreditāciju nacionālajā drošības iestādē • Veic dienesta pārbaudes par valsts noslēpuma aizsardzības pasākumu neievērošanu • Sniedz atbalstu drošības iestāžu darbiniekiem ar slepenības režīmu saistītu pasākumu nodrošināšanā • Var vadīt NATO un Eiropas Savienības klasificētās informācijas apriti un aizsardzību 	<ul style="list-style-type: none"> • Nodrošināts kvalitatīvs sevišķās lietvedības struktūrvienības personāla darbs • Izstrādāta Augstākās tiesas vai Ģenerālprokuratūras klasificēto dokumentu, tai skaitā operatīvajā izstrādē vai tiesvedībā esošo dokumentu pārvaldības sistēma un jauninājumu un uzlabojumu ieviešana • Informācijas sistēma darbam ar valsts noslēpumu akreditāciju nacionālajā drošības iestādē darbojas atbilstoši prasībām • Dienesta pārbaudes par valsts noslēpuma aizsardzības pasākumu neievērošanu veiktas noteiktajos termiņos, atbilstoši normatīvo aktu prasībām • Savlaicīgi un kvalificēti sniedz atbalstu drošības iestāžu darbiniekiem ar slepenības režīmu saistītu pasākumu nodrošināšanā 	

			<p>(pozitīvas atsauksmes no drošības iestāžu darbiniekiem)</p> <ul style="list-style-type: none"> NATO un ES klasificētā informācija tiek pārvaldīta bez kļūdām un kavēkļiem 	41
V A	Organizē un nodrošina augstskolas lēmēj institūcijas dokumentu pārvaldību	<p>Veic IV A līmenim noteiktos pienākumus, kā arī:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ir atbildīgs par augstskolas lēmēj institūcijas darba organizēšanu kopumā Nodrošina lietvedību un dokumentu apriti, sagatavo atbildes, ievēro termiņus, sagatavo dokumentus arhivēšanai Sagatavo sēžu protokolus un lēmumu projektus 	<p>IV A līmenim noteiktie standarti, kā arī:</p> <ul style="list-style-type: none"> Augstskolas lēmēj institūcijas darbs ir organizēts atbilstoši normatīvo aktu un lēmēj institūcijas prasībām (pozitīvas atsauksmes no lēmēj institūcijas pārstāvjiem) Lietvedību un dokumentu apriti un atbilžu sagatavošana tiek nodrošināta atbilstoši noteiktajiem termiņiem Sagatavo dokumentus nodošanai arhīvā atbilstoši noteiktajiem standartiem un normatīvo aktu prasībām Sēžu protokoli un lēmumu projekti tiek sagatavoti atbilstoši normatīvo aktu prasībām, bez kļūdām un savlaicīgi 	
V B	Organizē un nodrošina Augstākās tiesas Tiesu palātu un Senāta dokumentu pārvaldību un tiesvedības procesu dokumentālo un informatīvo atbalstu	<p>Veic IV A līmenim noteiktos pienākumus, kā arī:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vada tiesvedības datu administrēšanas un apstrādes funkciju Augstākajā tiesā, nosaka darba uzdevumus un kontrolē to izpildi Analizē lietotāju vajadzības informācijas saņemšanā un izstrādā datu apstrādes standartus Attīsta un atbalsta Augstākajā tiesā izmantojamo ārējo elektronisko datubāzi – Tiesu informācijas sistēmu 	<p>IV A līmenim noteiktie standarti, kā arī:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiesvedības datu administrēšana un apstrāde Augstākajā tiesā tiek veikta atbilstoši normatīvo aktu prasībām Ir izstrādāti datu apstrādes standarti; tie atbilst lietotāju vajadzībām informācijas saņemšanā Augstākajā tiesā izmantojamā ārējā elektroniskā datubāze – Tiesu informācijas sistēma – ir aktualizēta atbilstoši iestādes vajadzībām un lietotāju prasībām (sniegts 	

vismaz viens ierosinājums datubāzes uzlabošanai)

42

19.5. Sistēmu administrēšana un uzturēšana			
Apakšsaimēmes apraksts	Šajā apakšsaimē ietilpst amati, kuru veicēji nodarbojas ar informācijas sistēmu un programmatūras (lietojumu) administrēšanu un uzturēšanu		
Līmenis	Līmeņa raksturojums	Amata paraugapraksts	Amata pienākumu izpildes prasības (standarti)
I	Veic vienkāršus uzdevumus, kas saistīti ar datortehniku un sistēmām	<ul style="list-style-type: none"> • Instalē datortehniku un programmatūru saskaņā ar instrukcijām • Veic vienkāršu sistēmu testēšanu • Diagnosticē un novērš vienkāršas problēmas sistēmā • Palīdz un konsultē lietotājus vienkāršos jautājumos par komunikācijas sistēmām un datorprogrammu lietošanu • Var veikt atsevišķus sistēmu administratora pienākumus 	<ul style="list-style-type: none"> • Datortehnika un programmatūra ir instalēta saskaņā ar instrukcijām • Noteiktajos termiņos un kvalitātē veikta sistēmu testēšana • Savlaicīgi (atbilstoši sistēmas administrēšanas standartiem) noskaidrotas un novērstas sistēmā radušās problēmas • Lietotāji informēti un pārzina komunikācijas sistēmu un datorprogrammu lietošanu (pozitīvas atsauksmes no lietotājiem) • Administrē uzticētās sistēmas atbilstoši to administrēšanas prasībām
II A	Nodrošina datorsistēmu/lietojumu uzturēšanu līdz 100 lietotājiem	<ul style="list-style-type: none"> • Patstāvīgi instalē un uztur datorsistēmas, operētājsistēmas un lietojumu (programmatūras) paketes līdz 100 lietotājiem • Veic sistēmu diagnostikas testus; diagnosticē un risina sarežģītas problēmas sistēmā • Integrē dažādas sistēmas un risina ar savietojamību saistītās problēmas • Atbild par datu drošību un pieejamību pārraudzībā nodotajos serveros • Plāno un koordinē sistēmu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nodrošināta datorsistēmas, operētājsistēmas un lietojumu (programmatūras) paketes līdz 100 lietotājiem droša un nepārtraukta darbība • Ir veikti regulāri (atbilstoši sistēmas administrēšanas prasībām) sistēmu diagnostikas testi; noteiktas un atrisinātas sarežģītas problēmas sistēmā • Ir veikta nepieciešamā sistēmu integrēšana un atrisinātas ar savietojamību

		<p>funkcionēšanu, analizē nepieciešamos uzlabojumus, novērtē iespējamus risinājumus un iesniedz ieteikumus vadībai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Var atbildēt par īstermiņa projektiem, kas saistīti ar sistēmu instalēšanu, uzlabošanu vai uzturēšanu 	<p>saistītās problēmas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pārraudzībā nodotajos serveros dati tiek uzglabāti atbilstoši datu drošības un pieejamību prasībām • Sistēmu funkcionēšana tiek veikta koordinēti, ir veikta nepieciešamo uzlabojumu analīze un piedāvāti iespējamie risinājumi
II B	Nodrošina datorsistēmu/lietojumu uzturēšanu līdz 250 lietotājiem	<ul style="list-style-type: none"> • Veic II A līmenim noteiktos pienākumus • Patstāvīgi instalē un uztur datorsistēmas, operētājsistēmas un lietojumu (programmatūras) paketes no 101 līdz 250 lietotājiem • Strādā ar sarežģītām programmatūras konfigurācijām 	<p>II A līmenim noteiktos standartus, kā arī:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nodrošināta datorsistēmas, operētājsistēmas un lietojumu (programmatūras) paketes 101 līdz 250 lietotājiem droša un nepārtraukta darbība • Patstāvīgi strādā ar sarežģītām programmatūras konfigurācijām
III	Veic lielu datorsistēmu, operētājsistēmu un lietojumu administrēšanu, uzturēšanu un attīstīšanu; risina sarežģītas problēmas	<ul style="list-style-type: none"> • Patstāvīgi instalē un uztur datorsistēmas, operētājsistēmas un lietojumu (programmatūras) paketes ar vairāk nekā 250 lietotājiem • Vada sistēmu diagnostikas testus • Risina sarežģītas (nestandarta) datoru problēmas, analizē to cēloņus un iesaka atbilstošus uzlabojumus • Konsultē lietotājus, iesaka IT risinājumus iestādes pamatdarbības procesa pilnveidošanai • Plāno sistēmu attīstību. Sniedz konsultācijas un praktisku palīdzību liela apjoma sistēmu attīstības projektu plānošanā un ieviešanā • Var piedalīties sarunās ar 	<ul style="list-style-type: none"> • Nodrošināta datorsistēmas, operētājsistēmas un lietojumu (programmatūras) paketes vairāk nekā 250 lietotājiem droša un nepārtraukta darbība • Sistēmu diagnostikas testi ir veikti noteiktajos termiņos un kvalitātē (pozitīvas atsauksmes no sistēmu lietotājiem) • Ieteiktie uzlabojumi sistēmās veicina sistēmu drošību un ērtumu lietotājiem (pozitīvas atsauksmes no sistēmas lietotājiem) • Iesaka sistēmu uzlabojumus, kas veicina to drošību un ērtumu lietotājiem. Palīdz liela apjoma sistēmu attīstības projektu plānošanā un ieviešanā (pozitīvas atsauksmes no kolēģiem un darba grupu dalībniekiem) • Sarunās ar piegādātājiem

		<p>piegādātājiem un sekot piegādes līgumu izpildei</p> <ul style="list-style-type: none"> • Var vadīt mazas darba grupas 	<p>saprotami un pamatoti formulē iestādes vajadzības sistēmu izstrādē un pilnveidošanā, seko līdzīgi piegādes līgumu izpildei</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordinē mazu darba grupu darbu, panākot gaidīto rezultātu noteiktajos termiņos un kvalitātē
IV	<p>Vada un kontrolē sarežģītu datorsistēmu, operētājsistēmu un lietojumu (programmatūras) pakešu ar lielu lietotāju skaitu administrēšanu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vada un kontrolē sarežģītu datorsistēmu, operētājsistēmu un lietojumu (programmatūras) pakešu ar lielu lietotāju skaitu administrēšanu, iekļaujot regulārus sistēmu testus • Organizē, vada un kontrolē citu speciālistu darbu • Piedāvā risinājumus tehnikas/programmatūras savienojamības problēmām un vada to ieviešanu • Organizē un vada liela apjoma projektus, kas saistīti ar sistēmu attīstību un optimizāciju • Piedalās sarunās ar piegādātājiem, kontrolē piegādes līgumu izpildi 	<ul style="list-style-type: none"> • Nodrošināta sarežģītas datorsistēmas, operētājsistēmu un lietojumu (programmatūras) pakešu ar lielu lietotāju skaitu darbība un regulāri (atbilstoši sistēmu administrēšanas prasībām) sistēmu testi • Nodrošināts kvalitatīvs padotībā esošo speciālistu darbs • Ir piedāvāti risinājumi savienojamības problēmām un nodrošināta to ieviešana • Atbilstoši iepriekš noteiktajām prasībām noorganizēti un vadīti liela apjoma projekti, kas saistīti ar sistēmu attīstību un optimizāciju • Sarunās ar piegādātājiem saprotami un pamatoti formulē iestādes vajadzības sistēmu izstrādē un pilnveidošanā, seko līdzīgi piegādes līgumu izpildei

24. Komunikācija un sabiedriskās attiecības

Saimes apraksts	Šajā saimē ietilpst amati, kuru veicēji nodrošina iestādes sabiedriskās attiecības un komunikāciju		
Līmenis	Līmeņa raksturojums	Amata paraugapraksts	Amata pienākumu izpildes prasības (standarti)
I	Veic atsevišķus ar sabiedriskajām attiecībām saistītus	<ul style="list-style-type: none"> • Veic konkrētus uzdevumus ar komunikāciju/sabiedriskajā 	<ul style="list-style-type: none"> • Savlaicīgi un kvalitatīvi veikti konkrēti uzdevumi ar komunikāciju/sabiedriskajā

	uzdevumus	<p>m attiecībām saistītajā jomā</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sagatavo projektus un nosūta plašsaziņas līdzekļiem paredzētus informatīvos materiālus un paziņojumus • Apkopo informāciju no plašsaziņas līdzekļiem jautājumos, kas saistīti ar iestādes darbības jomu, iestādi un tās amatpersonām • Organizē plašsaziņas līdzekļu pārstāvju akreditāciju, preses konferences un citus līdzīgus pasākumus • Sagatavo un ievieto informāciju iestādes mājaslapā internetā vai iekšējā informācijas kanālā 	<p>m attiecībām saistītajā jomā</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atbilstoši iestādē noteiktajai kārtībai, savlaicīgi un kvalitatīvi sagatavoti projekti un nosūtīti plašsaziņas līdzekļiem paredzētie informatīvie materiāli un paziņojumi • Savlaicīgi un kvalitatīvi apkopo informāciju no plašsaziņas līdzekļiem jautājumos, kas saistīti ar iestādes darbības jomu, iestādi un tās amatpersonām • Atbilstoši noteiktajai kārtībai noorganizēta plašsaziņas līdzekļu pārstāvju akreditācija, preses konferences un citi līdzīgi pasākumi • Iestādes mājaslapā internetā vai iekšējā informācijas kanālā ir izvietota aktuāla, ērti atrodamā un uztverama informācija
II	Veic sabiedrisko attiecību speciālista darbu. Var vadīt mazu struktūrvienību	<ul style="list-style-type: none"> • Organizē sabiedrības informēšanu un izglītošanu par iestādes darbības jomu • Sagatavo un nosūta plašsaziņas līdzekļiem paredzētus informatīvos materiālus un paziņojumus • Atbild uz konkrētiem plašsaziņas līdzekļu pārstāvju, nevalstisko organizāciju vai iedzīvotāju jautājumiem (mutiskiem un rakstiskiem), kas saistīti ar iestādes darbību • Piedalās ar iestādes darba atspoguļošanu saistītu pasākumu organizēšanā • Organizē informācijas sagatavošanu un izplatīšanu iestādē (piemēram, iekšējā avīze, intranets) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sabiedrība ir informēta un izglītota par iestādes darbības jomu (pozitīvi aptauju rezultāti) • Atbilstoši iestādē noteiktajai kārtībai, savlaicīgi un kvalitatīvi sagatavoti projekti un nosūtīti plašsaziņas līdzekļiem paredzētie informatīvie materiāli un paziņojumi • Kvalificēti un atbilstoši iestādes iekšējai kārtībai sniegtas atbildes uz konkrētiem plašsaziņas līdzekļu pārstāvju, nevalstisko organizāciju vai iedzīvotāju jautājumiem (mutiskiem un rakstiskiem), kas saistīti ar iestādes darbību (pozitīvas atsauksmes no jautājumu

		<ul style="list-style-type: none"> • Nodrošina informācijas papildināšanu un aktualizēšanu iestādes mājaslapā internetā • Nodrošina sabiedrības līdzdalības iespējas nozares politikas veidošanā • Organizē sabiedriskās domas aptaujas un pētījumus • Analizē plašsaziņas līdzekļos atspoguļoto informāciju 	<p>uzdevējiem)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savlaicīgi un atbildīgi veic savus pienākumus ar iestādes darba atspoguļošanu saistītu pasākumu organizēšanā (pozitīvas atsauksmes no pārējiem pasākumu organizētājiem) • Iestādes darbinieki savlaicīgi un pilnvērtīgi informēti par norisēm iestādē (iekšējā avīze, intranets) • Iestādes mājaslapā internetā vai iekšējā informācijas kanālā ir izvietota aktuāla, ērti atrodamā un uztverama informācija • Sniegts atbalsts sabiedrības līdzdalībai nozares politikas veidošanā (pozitīvas atsauksmes no NVO) • Noorganizēta vismaz viena sabiedriskās domas aptauja vai pētījums gadā • Veikta savlaicīga un kvalificēta plašsaziņas līdzekļos atspoguļotās informācijas analīze (pozitīvs vadības un speciālistu vērtējums)
<p>III</p>	<p>Vada mazu struktūrvienību vai atbild par sabiedrisko attiecību un komunikācijas funkcijas nodrošināšanu iestādē</p>	<p>Veic II līmenim noteiktos pienākumus, kā arī:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordinē nozares un iestādes komunikācijas politikas un stratēģijas īstenošanu sadarbībā ar padotības iestādēm un sadarbības partneriem • Apkopo citu valstu pieredzi komunikācijas un sabiedrisko attiecību, kā arī pilsoniskās sabiedrības jomā • Konsultē iestādes vadību un darbiniekus sabiedrisko attiecību jomā • Var vadīt mazu 	<p>II līmenim noteiktie standarti, kā arī:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iestādes komunikācijas politika un stratēģija tiek īstenota sadarbībā ar padotības iestādēm un sadarbības partneriem (pozitīvas atsauksmes no padotības iestādēm un sadarbības partneriem) • Ir sagatavots padziļināts un kvalificēts citu valstu pieredzes apkopojums komunikācijas un sabiedrisko attiecību, kā arī pilsoniskās sabiedrības jomā • Iestādes vadība un darbinieki

		struktūrvienību vai aizvietot struktūrvienības vadītāju	ir informēti sabiedrisko attiecību jomā (pozitīvas atsauksmes par sniegtajām konsultācijām)
IV	Vada vidēju vai lielu iestādes sabiedrisko attiecību struktūrvienību	<ul style="list-style-type: none"> • Plāno un vada komunikācijas/sabiedrisko attiecību struktūrvienību, nosaka uzdevumus un kontrolē to izpildi • Izstrādā nozares un iestādes komunikācijas stratēģiju • Atbild par visiem ar komunikāciju un sabiedriskajām attiecībām saistītajiem jautājumiem iestādē • Nodrošina iestādes komunikācijas/sabiedrisko attiecību stratēģijas izstrādi, lai nodrošinātu iestādes mērķu un uzdevumu sasniegšanu, komunikāciju ar tās mērķauditorijām un izglītotu sabiedrību jautājumos, kas saistīti ar iestādes darbības jomu • Veicina iestādes iekšējo komunikāciju, lai sekmētu iestādes komunikācijas/sabiedrisko attiecību mērķu sasniegšanu • Sniedz priekšlikumus un piedalās iestādes komunikācijas/sabiedrisko attiecību budžeta izstrādē un kontrolē tā izpildi • Konsultē iestādes vadību un darbiniekus sabiedrisko attiecību jomā • Plāno un organizē projektus, akcijas un informatīvus pasākumus 	<ul style="list-style-type: none"> • Nodrošināts kvalitatīvs komunikācijas/sabiedrisko attiecību struktūrvienības darbs • Ir izstrādāta un regulāri (vismaz reizi gadā) aktualizēta nozares un iestādes komunikācijas stratēģija • Savlaicīgi un kvalificēti organizēti un veikti pasākumi iekšējās komunikācijas uzlabošanai iestādē • Savlaicīgi un kvalitatīvi sagatavoti priekšlikumi iestādes komunikācijas/sabiedrisko attiecību budžeta izstrādei • Iestādes vadība un darbinieki ir informēti sabiedrisko attiecību jomā (pozitīvas atsauksmes par sniegtajām konsultācijām) • Veiksmīgi noorganizēti projekti, akcijas un informatīvi pasākumi (pozitīvas atsauksmes no iedzīvotājiem, sadarbības partneriem u.c.)

30. Personāla vadība

Saimes apraksts	Šajā saimē ietilpst ar personāla vadības funkciju saistīti amati, kuru veicēji nodarbojas ar personāla lietu un lietvedības uzturēšanu, personāla politikas izstrādāšanu un ieviešanu,
-----------------	--

personāla plānošanu un piesaisti, atlasi, noturēšanu, vērtēšanu un attīstīšanu			
Līmenis	Līmeņa raksturojums	Amata paraugapraksts	Amata pienākumu izpildes prasības (standarti)
I	Veic noteiktus uzdevumus. Strādā cita speciālista pārraudzībā	<ul style="list-style-type: none"> Uztur un kārtot personāla lietas un personāla lietvedību Apkopo informāciju par darbiniekiem un vakancēm, ievada informāciju datubāzē Veic personāla administrēšanas procesa vienkāršākos uzdevumus (piemēram, plānu saskaņošana, telpu rezervēšana, vērtējumu apkopošana) 	<ul style="list-style-type: none"> Personāla lietas un personāla lietvedība ir sakārtota atbilstoši prasībām Informācija datu bāzē par darbiniekiem un vakancēm ir aktuāla un pilnīga Savlaicīgi un kvalitatīvi veic personāla administrēšanas procesa vienkāršākos uzdevumus (piemēram, plānu saskaņošanu, telpu rezervēšanu, vērtējumu apkopošanu)
II	Specializējas noteiktā personāla vadības jomā	<ul style="list-style-type: none"> Sagatavo ar personālu saistītos dokumentus un līgumus Veic personāla atlasu, arī vērtē kandidātus un sagatavo raksturojumus Apkopo un analizē informāciju par personālu un sniedz nepieciešamo informāciju par vakantajiem amatiem Gatavo standarta pārskatus par personālu Ievieto darba sludinājumus plašsaziņas līdzekļos Organizē darbinieku mācības Konsultē citu struktūrvienību vadītājus par attiecīgo personāla vadības jomu 	<ul style="list-style-type: none"> Ar personālu saistītie dokumenti un līgumi ir sagatavoti atbilstoši normatīvo aktu prasībām, savlaicīgi un kvalitatīvi Prasībām atbilstoši atlases procesa rezultāti (pozitīvas atsauksmes no struktūrvienību vadītājiem) Pieejama aktuāla informācija par personālu un vakantajiem amatiem Savlaicīgi un atbilstoši kvalitātes prasībām sagatavoti vismaz 2 standarta pārskati par personālu gadā Savlaicīgi un bez kļūdām sagatavoti plašsaziņas līdzekļos ievietojamie sludinājumi Noorganizētas vismaz 2 mācības darbiniekiem par aktuālām tēmām gadā (pozitīvas atsauksmes no mācību dalībniekiem) Citu struktūrvienību vadītāji ir informēti par attiecīgo personāla vadības jomu (pozitīvas atsauksmes no

			strukturvienību vadītājiem un darbiniekiem)	49
III	Strādā vairākās personāla vadības jomās vai pilnībā vada un attīsta noteiktu personāla vadības funkciju/jomu	<ul style="list-style-type: none"> • Konsultē personāla jautājumos noteiktās jomās • Piedalās personāla politikas izstrādē un personāla plānošanā • Vada (izstrādā, ievieš, kontrolē un attīsta) noteiktus personāla vadības procesus organizācijā • Var vadīt/pārraudzīt vienu vai vairākus darbiniekus • Koordinē un sagatavo ierēdņu un darbinieku vērtēšanas procesa dokumentāciju, vada un plāno ierēdņu un darbinieku vērtēšanas procesu 	<ul style="list-style-type: none"> • Iestādes personāls ir informēts par attiecīgo personāla vadības jomu (pozitīvas atsauksmes no strukturvienību vadītājiem un darbiniekiem) • Savlaicīgi un kvalificēti sagatavo un pilnveido savā atbildībā esošās personāla politikas sadaļas • Uzticētie personāla vadības procesi ir savlaicīgi un kvalitatīvi izstrādāti, ieviesti, uzraudzīti un pilnveidoti • Savlaicīgi un atbilstoši iestādes personāla politikai un normatīvo aktu prasībām sagatavota ierēdņu un darbinieku vērtēšanas procesa dokumentācija un veikts ikgadējais vērtēšanas process 	
IV A	Vada personāla vadības funkciju mazā iestādē	<ul style="list-style-type: none"> • Vada (organizē, plāno, kontrolē un motivē) personāla vadības strukturvienību • Vada iestādes personāla vadības funkciju un tās attīstību • Nodrošina un sniedz personāla vadības konsultācijas augstākajai vadībai, kā arī nodrošina administratīvo pakalpojumu sniegšanu ar personāla vadību saistītajos jautājumos • Izsaka priekšlikumus darba samaksas noteikšanai • Piedalās iestādes attīstības stratēģijas izstrādāšanā • Var veikt vidējas un lielas iestādes personāla vadītāja vietnieka pienākumus 	<ul style="list-style-type: none"> • Personāla vadības strukturvienība savlaicīgi un kvalitatīvi izpilda tai noteiktos mērķus un uzdevumus • Iestādes augstākā līmeņa vadībai ir informēta par personāla vadības aktualitātēm un personāla vadības procesu norisi (pozitīvas atsauksmes no vadītājiem) • Savlaicīgi un kvalitatīvi veikti administratīvie pakalpojumi ar personāla vadību saistītajos jautājumos (pozitīvas atsauksmes no strukturvienību vadītājiem) • Savlaicīgi un kvalitatīvi sagatavoti priekšlikumi atlīdzības noteikšanai • Savlaicīgi un kvalitatīvi 	

			sagatavoti priekšlikumi iestādes attīstības stratēģijas izstrādāšanai	50
IV B	Vada personāla vadības funkciju vidējā vai lielā iestādē	<p>Veic IV A līmenim noteiktos pienākumus vidējā vai lielā iestādē, kā arī:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vada iestādes personāla politikas izstrādāšanu un ieviešanu • Nodrošina personāla vadības procesu attīstību un savstarpējo integrāciju • Var veikt ļoti lielas iestādes personāla vadītāja vietnieka pienākumus 	<p>IV A līmenim noteiktie standarti, kā arī:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savlaicīgi un atbilstoši labās prakses un iekšējo dokumentu izstrādes prasībām izstrādāta un ieviesta iestādes personāla politika • Personāla vadības procesi tiek pastāvīgi attīstīti un savstarpēji integrēti (katrs process aktualizēts vismaz vienu reizi gadā, nav norāžu no iekšējā audita par procesu savstarpējo neatbilstību) 	
IV C	Vada personāla vadības funkciju ministrijā vai ļoti lielā iestādē	<ul style="list-style-type: none"> • Vada personāla vadības funkciju un tās attīstību • Vada personāla politikas izstrādāšanu un ieviešanu • Nodrošina un sniedz personāla vadības konsultācijas augstākā līmeņa vadībai, kā arī nodrošina administratīvo pakalpojumu sniegšanu ar personāla vadību saistītajos jautājumos • Nodrošina personāla vadības procesu attīstību un savstarpējo integrāciju • Izsaka priekšlikumus darba samaksas noteikšanai • Var aizvietot personālvadības funkcijas vadītāju, kurš organizē personāla vadības funkcijas vairākās iestādēs 	<ul style="list-style-type: none"> • Personāla vadības funkcija savlaicīgi un kvalitatīvi izpilda tai noteiktos mērķus un uzdevumus • Savlaicīgi un atbilstoši labās prakses un iekšējo dokumentu izstrādes prasībām izstrādāta un ieviesta iestādes personāla politika • Iestādes augstākā līmeņa vadībai ir informēta par personāla vadības aktualitātēm un personāla vadības procesu norisi (pozitīvas atsauksmes no vadītājiem) • Savlaicīgi un kvalitatīvi veikti administratīvie pakalpojumi ar personāla vadību saistītajos jautājumos (pozitīvas atsauksmes no struktūrvienību vadītājiem) • Personāla vadības procesi tiek pastāvīgi attīstīti un savstarpēji integrēti (katrs process aktualizēts vismaz vienu reizi gadā, nav norāžu no iekšējā audita par procesu 	

			<p>savstarpējo neatbilstību)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savlaicīgi un kvalitatīvi sagatavoti priekšlikumi atlīdzības noteikšanai 	51
IV D	<p>Vada personāla vadības funkciju vairākās iestādēs vai īpaši lielā iestādē, koordinē un metodiski vada personāla vadības funkciju padotības iestādēs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vada personāla vadības funkciju un tās attīstību vairākās iestādēs • Izstrādā iestādes personāla politiku un stratēģiju un vada tās ieviešanu • Piedalās iestādes vispārējās stratēģijas izstrādē • Nodrošina un sniedz personāla vadības konsultācijas vairāku iestāžu augstākā līmeņa vadībai, kā arī nodrošina administratīvo pakalpojumu sniegšanu ar personāla vadību saistītajos jautājumos vairākās iestādēs • Nodrošina personāla vadības procesu attīstību un savstarpējo integrāciju vairākās iestādēs • Izsaka priekšlikumus darba samaksas noteikšanai vairākās iestādēs • Vada un atbild par sociālo dialogu vairākās iestādēs • Pārstāv iestādi valsts līmeņa izveidotās darba grupās un starptautiskās institūcijās 	<ul style="list-style-type: none"> • Vairāku iestāžu personāla vadības funkcija savlaicīgi un kvalitatīvi izpilda tai noteiktos mērķus un uzdevumus • Savlaicīgi un atbilstoši labās prakses un iekšējo dokumentu izstrādes prasībām izstrādāta un ieviesta iestādes personāla politika un stratēģija • Savlaicīgi un kvalificēti sagatavoti priekšlikumi iestādes vispārējai stratēģijai • Vairāku iestāžu augstākā līmeņa vadībai ir informēta par personāla vadības aktualitātēm un personāla vadības procesu norisi (pozitīvas atsauksmes no vadītājiem) • Savlaicīgi un kvalitatīvi veikti administratīvie pakalpojumi ar personāla vadību saistītajos jautājumos vairākās iestādēs (pozitīvas atsauksmes no struktūrvienību vadītājiem) • Personāla vadības procesi tiek pastāvīgi attīstīti un savstarpēji integrēti (katrs process aktualizēts vismaz vienu reizi gadā, nav norāžu no iekšējā audīta par procesu savstarpējo neatbilstību) vairākās iestādēs • Savlaicīgi un kvalitatīvi sagatavoti priekšlikumi atlīdzības noteikšanai vairākās iestādēs • Nodrošināts abpusēji noderīgs un efektīvs sociālais dialogs vairākās 	

Kompetenču rokasgrāmatas analīze

			<p>iestādēs (pozitīvas atsauksmes no sociālajiem partneriem)</p> <ul style="list-style-type: none">• Kvalificēti sniedz iestādes viedokli valsts līmeņa izveidotās darba grupās un starptautiskās institūcijās, aktīvi iesaistās diskusijās, savlaicīgi un augstā kvalitātē sagatavo savā atbildībā esošos jautājumus (pozitīvas atsauksmes no sadarbības partneriem)	52
--	--	--	---	----

6.pielikums: Prezentācija valsts sekretāru diskusijai 17.02.2011.

53

Valsts pārvaldes darbinieku darba izpildes novērtēšanas efektivitāte un tās uzlabošanas iespējas

Prezentācija valsts sekretāru sanāksmē 17.02.2011.



Projekta īstenošanu 100% apmērā finansē Eiropas Savienība
ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību.

1

Projekta mērķi

- Izstrādāt **darba rezultātu definēšanas un novērtēšanas sistēmu**, kura būtu efektīva (veicinātu augstāku snieguma kvalitāti) Latvijas valsts pārvaldes vidē
- Noskaidrot prasības, kuras valsts pārvaldes darbiniekiem izvirza gan valsts pārvaldes partneri, gan analītiķi – ko sagaida no valsts pārvaldes un tās darbiniekiem? – un **ietvert efektīvas rīcības rādītājus kompetenču modeļos**

2

Kāpēc tas ir nepieciešams?

- Lai veidotu uz rezultātu orientētu valsts pārvaldi, kas strādā sabiedrības labā un nodrošina kvalitatīvus pakalpojumus
- Lai paaugstinātu nodarbināto atbildības līmeni par individuālo un iestādes mērķu sasniegšanu
- Lai veicinātu efektīvu valsts pārvaldes pārmaiņu procesa vadīšanu
- Lai izveidotu efektīvāku pārvaldības rīku nodarbināto darba snieguma administrēšanai
- Lai ievērotu starptautisko aizdevēju ieteikumus:
 - pilnveidot darba rezultātu novērtēšanas sistēmu, pamatojoties uz kompetencēm un sasniegtajiem rezultātiem
 - pilnveidot iestāžu vadītāju profesionālās darbības novērtēšanu
 - nodrošināt uz sasniegtajiem rezultātiem balstītu atlīdzību, tādējādi stimulējot kvalificētākos valsts sektora darbiniekus

3

Projekta rezultāts

- Novērtēšanas sistēma, kura atbalsta valsts pārvaldes mērķu sasniegšanu:
 - nodrošina atbilstību starp iestādes, struktūrvienības un individuālajiem mērķiem
 - ir ērta un saprotama ikvienam vadītājam un darbiniekam ikdienas lietošanā
 - palīdz nodrošināt taisnīgumu un caurskatāmību novērtēšanas procesā
 - nodrošina skaidru un taisnīgu sasaisti starp darba izpildes vērtējumu un atlīdzību, kā arī darbinieka izaugsmi

4

Projekta izpētes fāze

Strukturēto interviju sērijas:

Augstākā līmeņa ierēdņi – visas ministrijas un Valsts kanceleja + 5 padotības iestādes	19 intervijas
Valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas plānotāji	4 intervijas
Sociālo partneru, politiskā līmeņa un analītiķu grupa (sastāvs nākamajā slaidā)	11 intervijas

Ārvalstu pieredzes izpēte

Labās prakses izpēte ES valstīs ar ilgstošu pieredzi rezultativitātes vadīšanā	5 valstis
--	-----------

Aptauja:

Valsts pārvaldes darbinieku elektroniskā aptauja	1520 respondenti
--	------------------

5

Konteksts

- Ierēdņu darba rezultātu vērtēšana uzsākta 2001.gadā ar mērķi veicināt cilvēkresursu izaugsmi un attīstību, bez piesaistes atalgojumam
- 2007.gadā novērtēšanas rezultāti tika piesaistīti atalgojumam valsts pārvaldē, nepārskatot un nepārveidojot novērtēšanas sistēmu pēc būtības
- Šobrīd par vērtējumu "atbilst prasībām" seko mēnešalgas samazinājums

6

Saturiskās problēmas

- Nepilnīgi vērtēšanas kritēriji: vērtē mērķu sasniegšanu un kompetences, bet daļa pienākumu ir **rutīnas, regulāri darbi**
- **“Universāls” kompetenču modelis** visām amatu grupām: vērtē visiem kopīgās kompetences, bet tiek ignorētas specifiskās kompetences, kas atšķir dažādas amatu grupas
- Diskutabla sasaiste starp vērtējumu un atlīdzību: **stimulē tendenci noteikt augstākos vērtējumus**

7

Ieviešanas problēmas

- Vērtēšanas skalas “inflācija” – **nesamērīgs augsto vērtējumu īpatsvars**
- Vērtēšanas prakses un prasību atšķirības iestāžu starpā - bieži novērota formāla pieeja, **uzsvars uz vērtējuma noteikšanu, nevis snieguma analīzi**
- Zems **vadītprasmju** attīstības līmenis
- **Mācību programmu un metodisko materiālu trūkums** par vadītāja lomu darba snieguma vadīšanā

8

Nepilnīgi vērtēšanas kritēriji

1. problēma

Komentāri no aptaujas:

- Jāpapildina ar kritērijiem, kas pilnīgāk atspoguļotu katra darbinieka individuālo sniegumu saistībā ar veicamajiem uzdevumiem.

- Pārāk liels akcents tiek likts uz personību un prasmēm, nevis darba rezultātiem.

- Vajadzētu profesionālās prasmes sadalīt daudz sīkāk un tām būtu jāaizņem vismaz 50% no novērtējuma.

9

Ieteikumi

- Izstrādāt konkrētas vadlīnijas darba rezultātu definēšanai un mērīšanai
- Amatiem, kuriem raksturīgi pastāvīgi uzdevumi, kas regulāri atkārtojas, vērtēt amata pienākumu izpildi atbilstoši **standartiem (kvalitātes prasībām)**
- Aizstāt kritēriju "profesionālās zināšanas" ar kritēriju "**profesionālā kvalifikācija**", ietverot tajā izglītības, profesionālās pieredzes, profesionālo un vispārējo prasmju vērtējumu un noteikt tam lielāku svaru kopējā vērtējumā

10

Darba izpildes vērtēšanas kritēriji un to relatīvā vērtība (svars) kopējā vērtējumā

Nr.	Kritērijs	Svars % - 1.variants	Svars % - 2.variants	Svars % - 3.variants
1.	Mērķu sasniegšana	30	Prēmijas	Prēmijas
2.	Amata pienākumu izpilde atbilstoši standartiem	30	60	
3.	Profesionālās kvalifikācijas atbilstība amata prasībām	10	10	50
4.	Kompetenču attīstības līmenis	30	30	50

“Universāls” kompetenču modelis visām amatu grupām

2.problēma

Komentāri no aptaujas:

- Kompetences izstrādāt konkrētāk atbilstoši jomai, jo tik vispārīgas neko nedod vērtēšanā.

- Kompetences netiek diferencētas starp dažāda profila darbiniekiem. Visiem vienādā mērā tiek vērtēta komunikācijas prasme, lai gan ne visiem darbiniekiem tā ir vienādā mērā jāpielieto darba veikšanai.

Ieteikumi

- Izstrādāt **Kompetenču vārdnīcu**, iekļaujot tajā visas valsts pārvaldē aktuālās kompetences,
- Radīt iestādēm iespēju pēc nepieciešamības **patstāvīgi veidot kompetenču modeļus** (kompetenču kombinācijas)
- Kompetenču aprakstus veidot tā, lai nodrošinātu vienotu pieeju vērtēšanai - **aprakstīt katras kompetences 4-5 izpausmes līmeņus**

13

Kompetences apraksta piemērs

Definīcija:

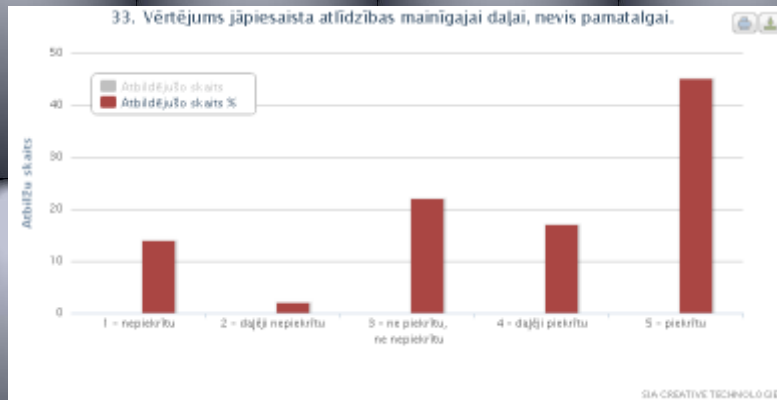
Vēlme un spēja uzņemties līdera lomu, plānot un organizēt komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu. Spēja veidot pozitīvas attiecības starp komandas dalībniekiem, rūpēties par komandu un motivēt kopējo mērķu sasniegšanai.

Izcili	<p>Pārsniedz prasības:</p> <p>Pārstāv organizācijas (komandas) intereses un reputāciju lielākas organizācijas vai valsts ietvaros. Veido organizācijas (komandas) kopējo vīziju, veicina dalībnieku savstarpējo atbalstu un attīstību. Darbojas sistemātiski un konsekventi, lai novērstu destruktīvu opozīciju vai nopietnus šķēršļus. Ar savu uzvedību iedvesmo un aizrauj.</p>
Teicami	<p>Reizēm pārsniedz prasības:</p> <p>Informē un iesaista grupas dalībniekus kopējo lēmumu pieņemšanā, izskaidro sarežģītas idejas un plānus vienkāršā veidā. Veicina patstāvību un iniciatīvu no grupas dalībnieku puses. Izmanto dažādas metodes, lai paaugstinātu komandas produktivitāti un veidotu pozitīvu gaisotni (kopīga pieredze, komandas simboli u.c.).</p>
Labi	<p>Atbilst prasībām:</p> <p>Spēj atrisināt iekšējos konfliktus komandā. Ar savu uzvedību rāda labu piemēru. Organizē komandas darbu, plānojot sapulces un sadalot uzdevumus. Pārliecinās, vai komandai ir uzdevumu veikšanai nepieciešamie resursi, kontrolē komandas darba efektivitāti.</p>
Jāpilnveido	<p>Daļēji atbilst prasībām:</p> <p>Neiesaista komandas dalībniekus ideju ģenerēšanā vai lēmumu pieņemšanā, necenšas izvērtēt darbinieku atbilstību konkrēto uzdevumu veikšanai. Var izmantot formālo autoritāti, ja nevar vadīt citā veidā.</p>
Nepieņemami	<p>Neatbilst prasībām:</p> <p>Necenšas organizēt grupas darbu. Neuztic atbildību padotajiem, apslāpē citu iniciatīvu. Patstāvīgi sūdzas par pārslodzi. Kad nepieciešams pieņemt lēmumus, paļaujas uz sava amata autoritāti un uzspiež savu viedokli.</p>

14

Sasaiste starp vērtējumu un atlīdzību

3. problēma



15

Pamatprincipi atlīdzības sasaistē ar novērtējumu

- Lai sistēma būtu iedarbīga (motivējoša), tai jāietekmē ne mazāk par 2.5 - 4.5 % no darbinieka kopējās atlīdzības
- Jābūt iespējai atalgot vislabākos darbiniekus par sasniegumiem vismaz 10 % apjomā no to atalgojuma
- Vērtējumiem jābūt pietiekoši diferencējošiem un maksimāli objektīviem, lai neradītu šaubas par taisnīgumu
- Vērtējuma sasaiste ar atlīdzību veicina tendenci noteikt maksimāli pozitīvus vērtējumus

Pulakos E. D. "Performance Management: A New Approach for Driving Business Results", 2009

Atlīdzības struktūra: 1.variants (spēkā šobrīd)

Mērķu
sasniegšana,
kvalifikācija,
kompetences

• Pamatalga

17

Atlīdzības struktūra: 2.variants

Mērķu
sasniegšana

• Prēmija

Amata pienākumu
izpilde,
kvalifikācija,
kompetences

• Pamatalga

18

Atlīdzības struktūra: 3.variants

Mērķu
sasniegšana,
amata pienākumu
izpilde

• Prēmija

Kvalifikācija,
kompetences

• Pamatalga

19

Ieteikumi

- **Pamatalgas** līmeni noteikt atbilstoši **kvalifikācijas un kompetenču vērtējumam**
- **Darba rezultātu** vērtējumu piesaistīt atlīdzības **mainīgajai daļai** (prēmijai)
- **Vērtējuma kvotu un kalibrēšanas** ieviešana pēc tam, kad novērstas pārējās neatbilstības sistēmā

20

Ieteikumi

- **Pamatalgas līmeni** noteikt atbilstoši **kvalifikācijas un kompetenču vērtējumam**
- **Darba rezultātu vērtējumu** piesaistīt **atlīdzības mainīgajai daļai** (prēmijai)
- **Vērtējuma kvotu un kalibrēšanas** ieviešana pēc tam, kad novērstas pārējās neatbilstības sistēmā

20

Jāatceras

- Ņemot vērā pieejamo finansējumu, atlīdzības sistēma publiskajā sektorā **nevar un nedrīkst būt tikpat elastīga kā privātajā sektorā**
- Informācijas atklātības dēļ atšķirības viena amata darbinieku atlīdzībā ir viegli noskaidrojamas, tāpēc ir īpaši grūti panākt darbinieku uzticēšanos vadības lēmumiem par atlīdzību
- Darba mērķu un rezultātu korekta definēšana un novērtēšana prasa no vadītājiem **augstākā līmeņa meistarību**

21

Ieviešanas problēmas



Ieteikumi

- Pilnveidot **vērtēšanas kritērijus un vērtējuma skalu** atbilstoši iepriekš minētajiem ieteikumiem
- Organizēt **visaptverošu apmācību** vadītājiem un darbiniekiem
- **Automatizēt** darba izpildes plānošanas un vērtēšanas procesu, neatceļot pārrunas
- Ieviest novērtēšanas rezultātu **kalibrēšanu** un **360° vērtēšanas** elementus

Automatizēta IT sistēma: ieguvumi

- **Samazināts laika ieguldījums** darbiniekiem, vadītājiem un personāla speciālistiem, jo
 - daļa informācijas nonāk veidlapās automātiski
 - iespēja pastāvīgai mērķu/uzdevumu aktualizēšanai un izpildes statusa novērtēšanai
 - Automātiska pārskatu veidošana (tajā skaitā darba plāns un tā izpilde)
 - Informācijas uzkrāšana datu bāzē
- Automatizēta informācijas analīze

24

Lēmumi

1. Atbalsts novērtēšanas elektroniskās sistēmas ieviešanai
2. Vērtējuma un atalgojuma sasaistes izmaiņas:
 - Pamatalgas noteikšanas algoritma maiņa
 - Saite starp darba rezultātu novērtējumu un atlīdzības mainīgo daļu
3. Vērtēšanas skalas maiņa (no burtiem uz vārdiem)
4. Vērtēšanas kritēriju pilnveidošana:
 - Uzsvāra maiņa no kompetencēm uz rezultātiem
 - Lielāka uzmanība profesionālajām prasmēm

25

Tālākie soļi

1.	Novērtēšanas elektroniskās sistēmas prasību specifikācijas izstrāde	marta sākums
2.	MK noteikumu projekta izstrāde par darbības novērtēšanas sistēmu un kritērijiem	
3.	Izmaiņas atlīdzības sistēmas regulējumā atbilstoši piedāvātajai algoritma maiņai	?
4.	Novērtēšanas elektroniskās sistēmas izstrāde un testēšana	marta beigas – maija beigas
5.	Vadītāju mācības un informatīvie materiāli darbiniekiem par pilnveidoto novērtēšanas sistēmu	maija beigas – jūnija sākums

7.pielikums: Prezentācija personāla vadības struktūrvienību pārstāvju diskusijai 24.02.2011.

67

**Valsts pārvaldes darbinieku
darba izpildes novērtēšanas efektivitāte
un tās uzlabošanas iespējas**

Prezentācija personāla vadības struktūrvienību
vadītāju sanāksmē 24.02.2011.



Projekta īstenošanu 100% apmērā finansē Eiropas Savienība
ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību.

1

Projekta mērķi

- Izstrādāt **darba rezultātu definēšanas un novērtēšanas sistēmu**, kura būtu efektīva (veicinātu augstāku snieguma kvalitāti) Latvijas valsts pārvaldes vidē
- Noskaidrot prasības, kuras valsts pārvaldes darbiniekiem izvirza gan valsts pārvaldes partneri, gan analītiķi – ko sagaida no valsts pārvaldes un tās darbiniekiem? – un **ietvert efektīvas rīcības rādītājus kompetenču modeļos**

2

Kāpēc tas ir nepieciešams?

- Lai veidotu uz rezultātu orientētu valsts pārvaldi, kas strādā sabiedrības labā un nodrošina kvalitatīvus pakalpojumus
- Lai paaugstinātu nodarbināto atbildības līmeni par individuālo un iestādes mērķu sasniegšanu
- Lai veicinātu efektīvu valsts pārvaldes pārmaiņu procesa vadīšanu
- Lai izveidotu efektīvāku pārvaldības rīku nodarbināto darba snieguma administrēšanai
- Lai ievērotu starptautisko aizdevēju ieteikumus:
 - pilnveidot darba rezultātu novērtēšanas sistēmu, pamatojoties uz kompetencēm un sasniegtajiem rezultātiem
 - pilnveidot iestāžu vadītāju profesionālās darbības novērtēšanu
 - nodrošināt uz sasniegtajiem rezultātiem balstītu atbildību, tādējādi stimulējot kvalificētākos valsts sektora darbiniekus

3

Projekta rezultāts

- Novērtēšanas sistēma, kura atbalsta valsts pārvaldes mērķu sasniegšanu:
 - nodrošina atbilstību starp iestādes, struktūrvienības un individuālajiem mērķiem
 - ir ērta un saprotama ikvienam vadītājam un darbiniekam ikdienas lietošanā
 - palīdz nodrošināt taisnīgumu un caurskatāmību novērtēšanas procesā
 - nodrošina skaidru un taisnīgu sasaisti starp darba izpildes vērtējumu un atbildību, kā arī darbinieka izaugsmi

4

Projekta izpētes fāze

Strukturēto interviju sērijas:

Augstākā līmeņa ierēdņi – visas ministrijas un Valsts kanceleja + 5 padotības iestādes	19 intervijas
Valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas plānotāji	4 intervijas
Sociālo partneru, politiskā līmeņa un analītiķu grupa (sastāvs nākamajā slaidā)	11 intervijas

Ārvalstu pieredzes izpēte

Labās prakses izpēte ES valstīs ar ilgstošu pieredzi rezultativitātes vadīšanā	5 valstis
--	-----------

Aptauja:

Valsts pārvaldes darbinieku elektroniskā aptauja	1520 respondenti
--	------------------

5

Valsts pārvaldes partneru, politiskā līmeņa un analītiķu grupa

- Ministru prezidenta birojs
- Latvijas Darba devēju konfederācija
- Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera
- Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība
- Latvijas Universitāte
- Stratēģiskās analīzes komisija
- Saeima
- Delna
- Valsts kontrole
- Tiesībsargs
- Latvijas Pašvaldību savienība

6

Konteksts

- Ierēdņu darba rezultātu vērtēšana uzsākta 2001.gadā ar mērķi veicināt cilvēkresursu izaugsmi un attīstību, bez piesaistes atalgojumam
- 2007.gadā novērtēšanas rezultāti tika piesaistīti atalgojumam valsts pārvaldē, nepārskatot un nepārveidojot novērtēšanas sistēmu pēc būtības
- Šobrīd par vērtējumu "atbilst prasībām" seko mēnešalgas samazinājums

7

Saturiskās problēmas

- Nepilnīgi vērtēšanas kritēriji: vērtē mērķu sasniegšanu un kompetences, bet daļa pienākumu ir **rutīnas, regulāri darbi**
- **"Universāls" kompetenču modelis** visām amatu grupām: vērtē visiem kopīgās kompetences, bet tiek ignorētas specifiskās kompetences, kas atšķir dažādas amatu grupas
- Diskutabla sasaiste starp vērtējumu un atlīdzību: **stimulē tendenci noteikt augstākos vērtējumus**

8

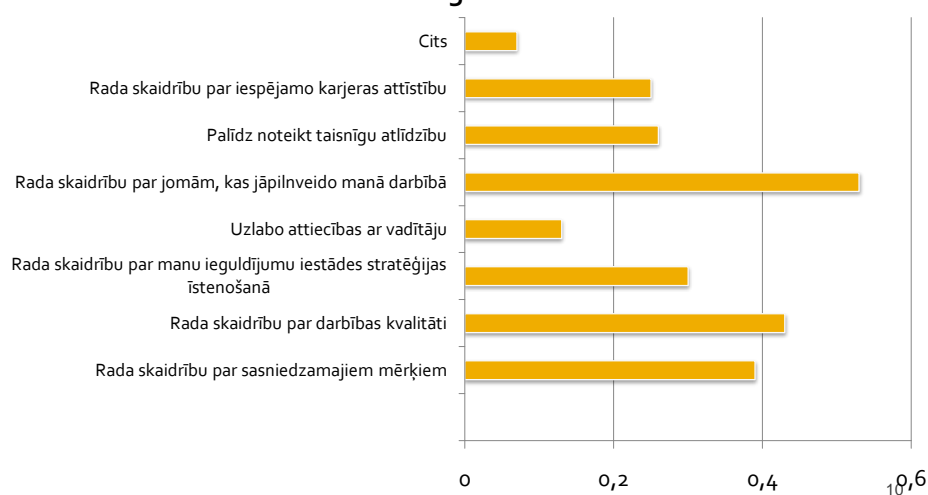
Ieviešanas problēmas

- Vērtēšanas skalas "inflācija" – nesamērīgs augsto vērtējumu īpatsvars
- Vērtēšanas prakses un prasību atšķirības iestāžu starpā - bieži novērota formāla pieeja, **uzsvars uz vērtējuma noteikšanu, nevis snieguma analīzi**
- Zems **vadītprasmju** attīstības līmenis
- **Komisiju** izmantošana pārrunās
- **Mācību programmu un metodisko materiālu trūkums** par vadītāja lomu darba snieguma vadīšanā

9

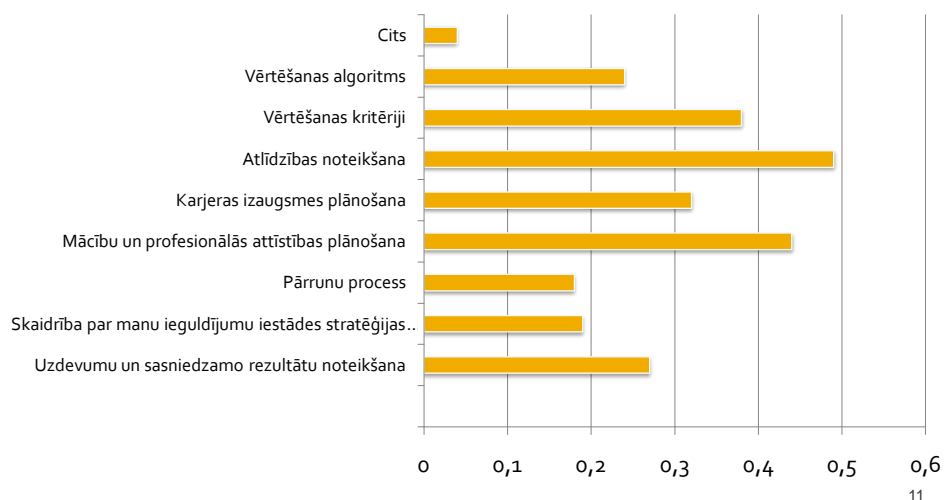
Darbinieku viedoklis no aptaujas

Kādus darbības novērtēšanas sistēmas aspektus Jūs vērtējat visaugstāk?



Darbinieku viedoklis no aptaujas

Kas darbības novērtēšanas sistēmā būtu jāuzlabo?



Nepilnīgi vērtēšanas kritēriji

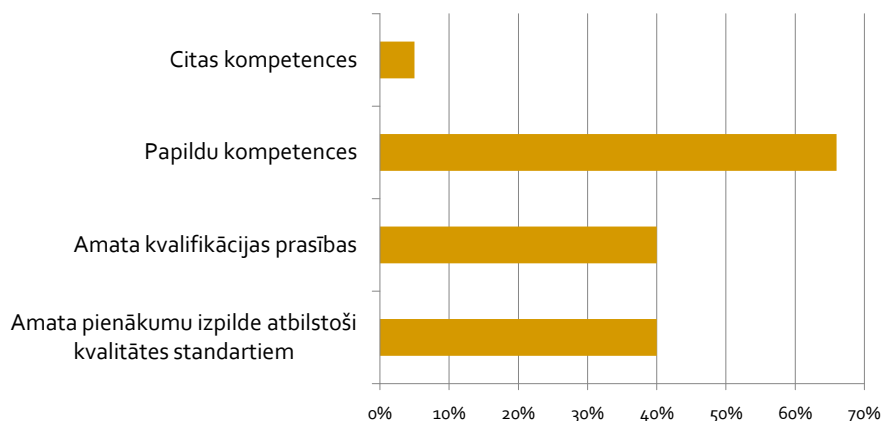
1. problēma

Komentāri no aptaujas:

- Jāpapildina ar kritērijiem, kas pilnīgāk atspoguļotu katra darbinieka individuālo sniegumu saistībā ar veicamajiem uzdevumiem.
- Pārāk liels akcents tiek likts uz personību un prasmēm, nevis darba rezultātiem.
- Vajadzētu profesionālās prasmes sadalīt daudz sīkāk un tām būtu jāaizņem vismaz 50% no novērtējuma.

Darbinieku viedoklis no aptaujas

Kādi darbības aspekti būtu jāvērtē papildus esošajiem (uzdevumu izpilde un kompetences)?



13

Ieteikumi

- Izstrādāt konkrētas vadlīnijas **darba rezultātu definēšanai un mērīšanai**
- Amatiem, kuriem raksturīgi pastāvīgi uzdevumi, kas regulāri atkārtojas, vērtēt amata pienākumu izpildi atbilstoši **standartiem (kvalitātes prasībām)**
- Aizstāt kritēriju "profesionālās zināšanas" ar kritēriju "**profesionālā kvalifikācija**", ietverot tajā izglītības, profesionālās pieredzes, profesionālo un vispārējo prasmju vērtējumu un noteikt tam lielāku svaru kopējā vērtējumā

14

Vērtējamie darba izpildes kritēriji

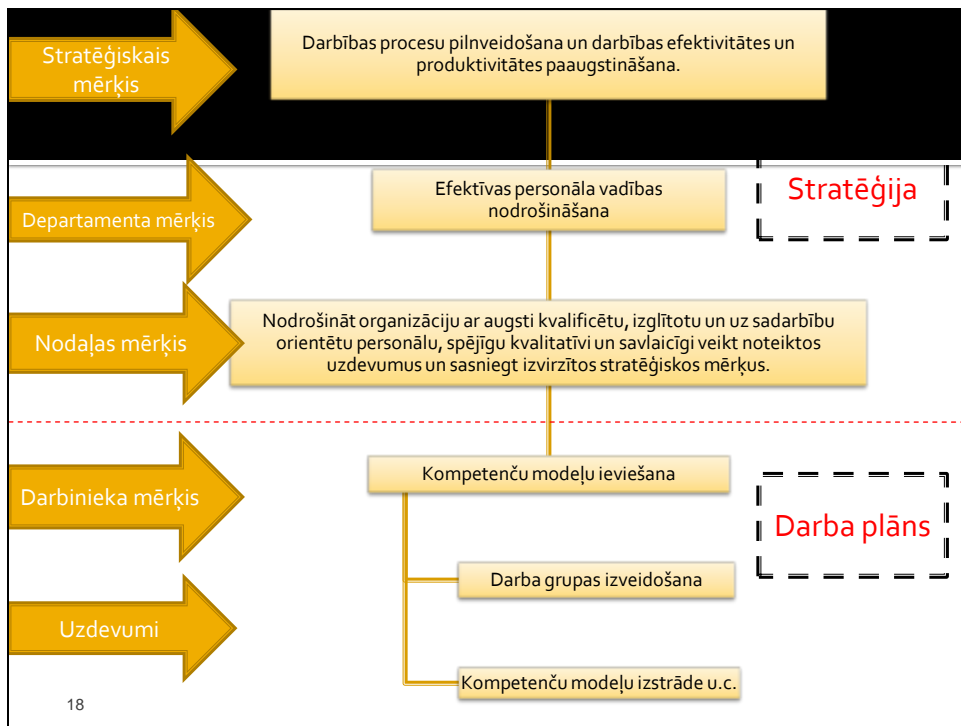
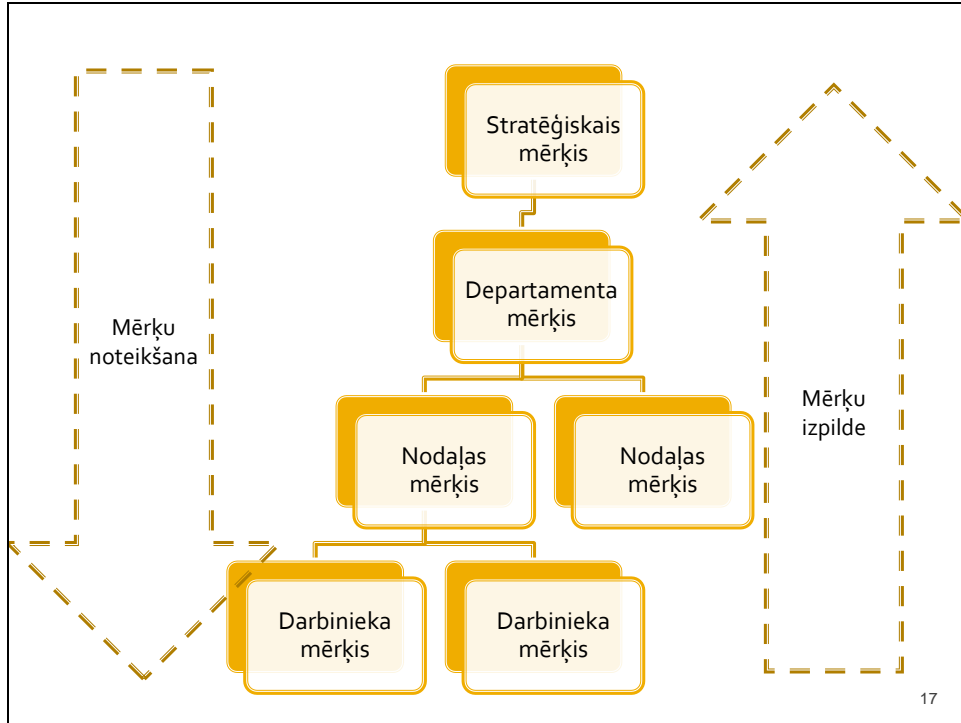
Nr.	Kritērijs	Vērtēšanas indikatori
1.	Mērķu sasniegšana	Sasniegtais rezultāts, salīdzinājumā ar plānoto
2.	Amata pienākumu un darba uzdevumu izpilde	Amata pienākumu izpilde atbilstoši amata aprakstā ietvertajām prasībām
3.	Profesionālās kvalifikācijas atbilstība amata prasībām	Darbinieka profesionālā kvalifikācija (izglītība, pieredze, profesionālās prasmes) atbilstoši amata prasībām
4.	Kompetenču attīstības līmenis	Darbinieka rīcība darba situācijās, salīdzinājumā ar kompetenču aprakstiem

15

Kā definēt mērķus

- Darbinieka mērķi izriet no struktūrvienības mērķiem, kuri izriet no iestādes statēģijas un/vai darba plāna kaskādes veidā
- Elektroniskajā sistēmā tiek veidota saite starp augstāka līmeņa mērķiem un darbinieka mērķiem
- Plānošanas periodā katram vadītājam vispirms ir jāpārrunā ar darbiniekiem, kas struktūrvienībai ir jāpaveic nākamajā periodā un kā darbi tiks sadalīti, tikai pēc tam sākas veidlapu aizpildīšana

16



Kā novērtēt rezultātus

- **Izpildes statuss, kuru sistēmā atzīmē darbinieks:**
 - Neiesākts (0 % izpilde)
 - Iesākts (30% izpilde)
 - Daļēji izpildīts (70% izpilde)
 - Izpildīts (100% izpilde)
 - Pārsniegts (>100% izpilde)
 - Neaktuāls
 - Pārcelts uz nākamo periodu
- **Vadītājs novērtē izpildes līmeni 5 līmeņu skalā:**
 - Izcili (pārsniedz prasības)
 - Teicami (daļēji pārsniedz prasības)
 - Labi (atbilst prasībām)
 - Jāpilnveido (daļēji atbilst prasībām)
 - Neapmierinoši (neatbilst prasībām)

19

Kā novērtēt rezultātus

- **Izpildes statuss, kuru sistēmā atzīmē darbinieks:**
 - Neiesākts (0 % izpilde)
 - Iesākts (30% izpilde)
 - Daļēji izpildīts (70% izpilde)
 - Izpildīts (100% izpilde)
 - Pārsniegts (>100% izpilde)
 - Neaktuāls
 - Pārcelts uz nākamo periodu
- **Vadītājs novērtē izpildes līmeni 5 līmeņu skalā:**
 - Izcili (pārsniedz prasības)
 - Teicami (daļēji pārsniedz prasības)
 - Labi (atbilst prasībām)
 - Jāpilnveido (daļēji atbilst prasībām)
 - Neapmierinoši (neatbilst prasībām)

19

Kā definēt amata pienākumu izpildes standartus

- Amata pienākumu izpildes standarti ir **prasības vai kvalitātes rādītāji**, kuriem ir jāatbilst pastāvīgi vai regulāri veicamo pienākumu izpildei
- Nozīmīgs rezultātu vērtēšanas kritērijs tādām amatu saimēm kā:
 - Dokumentu pārvaldība
 - Grāmatvedība
 - Sekretariāta funkcija
 - Personāla vadība u.c.

20

Amata pienākumu izpildes standartu paraugs personāla vadītāja amatam

- Darbinieki izprot prasības un standartus personāla vadībā
- Personāla politika tiek īstenota saskaņā ar pieņemtajiem standartiem, procesiem, uzstādījumiem
- Pozitīvas atsauksmes no vadītājiem par sniegtajām konsultācijām
- Amata aprakstu kvalitāte tiek pārbaudīta pirms katra konkursa
- Atlases process norit pēc iestādes standartiem
- Cilvēki ir savlaicīgi (ne vēlāk kā nedēļu pirms) informēti par mācību laiku u.c.

21

Kā vērtēt profesionālo kvalifikāciju

- Kvalifikāciju veido:
 - Izglītība
 - Profesionālā pieredze
 - Profesionālās prasmes
 - Vispārējās prasmes (piemēram, valodu zināšanas, datorprasmes u.c)
- Kvalifikāciju iespējams nevērtēt katru gadu, bet tikai pirmajā gadā un pēc tam pēc izvēles, ja ir notikušas izmaiņas amata prasībās

22

Darba izpildes vērtēšanas kritēriji un to relatīvā vērtība (svars) kopējā vērtējumā

Nr.	Kritērijs	Svars % - 1.variants	Svars % - 2.variants	Svars % - 3.variants
1.	Mērķu sasniegšana	30	Mainīgā daļa	Mainīgā daļa
2.	Amata pienākumu izpilde atbilstoši standartiem	30	60	
3.	Profesionālās kvalifikācijas atbilstība amata prasībām	30	25	60
4.	Kompetenču attīstības līmenis	20	15	40

23

“Universāls” kompetenču modelis visām amatu grupām

2. problēma

Komentāri no aptaujas:

- Kompetences izstrādāt konkrētāk atbilstošai jomai, jo tik vispārīgas neko nedod vērtēšanā.

- Kompetences netiek diferencētas starp dažāda profila darbiniekiem. Visiem vienādā mērā tiek vērtēta komunikācijas prasme, lai gan ne visiem darbiniekiem tā ir vienādā mērā jāpielieto darba veikšanai.

24

Kritiskās kompetences valsts pārvaldē (valsts pārvaldes augstākās vadības skatījums)

ŠOBRĪD

- Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību
- Stratēģisks skatījums
- Plānošana un kontrole
- Komunikācijas prasme
- Personālvadības prasme
- Orientācija uz rezultātu sasniegšanu
- Analītiska domāšana, problēmu risināšana
- Pārmaiņu vadīšana

NĀKOTNĒ

- Stratēģisks skatījums
- Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību
- Plānošana un kontrole
- Komunikācijas prasme
- Analītiska domāšana, problēmu risināšana
- Personālvadības prasme
- Orientācija uz rezultātu sasniegšanu
- **Orientācija uz klientu**
- **Darbs komandā**
- **Elastīga domāšana**
- **Radoša domāšana un novatorisms**

Kritiskās kompetences valsts pārvaldē (partneru skatījums)

ŠOBRĪD

- Orientācija uz rezultātu sasniegšanu
- **Analītiska domāšana, problēmu risināšana**
- **Sadarbības prasmes**
- **Plānošana un kontrole**
- **Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību**
- Stratēģisks skatījums
- Orientācija uz klientu
- Darbs komandā

NĀKOTNĒ

- Orientācija uz rezultātu sasniegšanu
- **Orientācija uz attīstību**
- Stratēģisks skatījums
- Darbs komandā
- **Radoša domāšana un novatorisms**
- Orientācija uz klientu
- **Ētiskums**

26

Kritiskās kompetences valsts pārvaldē šobrīd

VALSTS PĀRVALDES VADĪBA

- Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību
- Stratēģisks skatījums
- Plānošana un kontrole
- **Komunikācijas prasme**
- **Personālvadības prasme**
- Orientācija uz rezultātu sasniegšanu
- Analītiska domāšana, problēmu risināšana
- **Pārmaiņu vadīšana**

PARTNERI

- Orientācija uz rezultātu sasniegšanu
- Analītiska domāšana, problēmu risināšana
- **Sadarbības prasmes**
- Plānošana un kontrole
- Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību
- Stratēģisks skatījums
- **Orientācija uz klientu**
- **Darbs komandā**

27

Kritiskās kompetences valsts pārvaldē nākotnē

VALSTS PĀRVALDES VADĪBA

- Stratēģisks skatījums
- Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību
- Plānošana un kontrole
- Komunikācijas prasme
- Analītiska domāšana, problēmu risināšana
- Personālvadības prasme
- Orientācija uz rezultātu sasniegšanu
- Orientācija uz klientu
- Darbs komandā
- Elastīga domāšana
- Radoša domāšana un novatorisms

PARTNERI

- Orientācija uz rezultātu sasniegšanu
- Orientācija uz attīstību
- Stratēģisks skatījums
- Darbs komandā
- Radoša domāšana un novatorisms
- Orientācija uz klientu
- Ētiskums

28

Darbinieku viedoklis no aptaujas

Nr.	Kompetence	n= "Kompetence ir ļoti nozīmīga"
1.	Precizitāte	1009
2.	Komunikācijas prasme	986
3.	Sadarbības prasme	980
4.	Plānošana un kontrole	893
5.	Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību	878
6.	Analītiska domāšana un problēmu risināšana	809
7.	Patstāvība	794
8.	Orientācija uz rezultātu sasniegšanu	787

29

Ieteikumi

- Izstrādāt **Kompetenču vārdnīcu**, iekļaujot tajā visas valsts pārvaldē aktuālās kompetences,
- Radīt iestādēm iespēju pēc nepieciešamības **patstāvīgi veidot kompetenču modeļus** (kompetenču kombinācijas)
- Kompetenču aprakstus veidot tā, lai nodrošinātu vienotu pieeju vērtēšanai - **aprakstīt katras kompetences 4-5 izpaušmes līmeņus**
- Īpašu vērību veltīt **dažāda līmeņa vadītāju kompetenču** izstrādāšanai

30

Amatu grupas

- Politikas plānotāji
- Politikas ieviesēji
- Atbalsta funkciju veicēji
- Fiziskā un kvalificētā darba veicēji

- **NB!** Vadītājiem papildus vērtē **vadītāju kompetences** atbilstoši vadības līmenim

31

Vadītāju kompetences (piemērs)

Kompetence	Zemākā līmeņa vadītāji	Vidējā līmeņa vadītāji	Augstākā līmeņa vadītāji
Stratēģiskā plānošana		X	X
Darbinieku motivēšana un attīstīšana	X	X	X
Līderība			X
Pārmaiņu vadīšana	X	X	X
Rezultātu nodrošināšana	X	X	X
Lēmumu pieņemšana un atbildības uzņemšanās		X	X
Konfliktu risināšana	X	X	X

32

Kompetences apraksta piemērs

Definīcija:

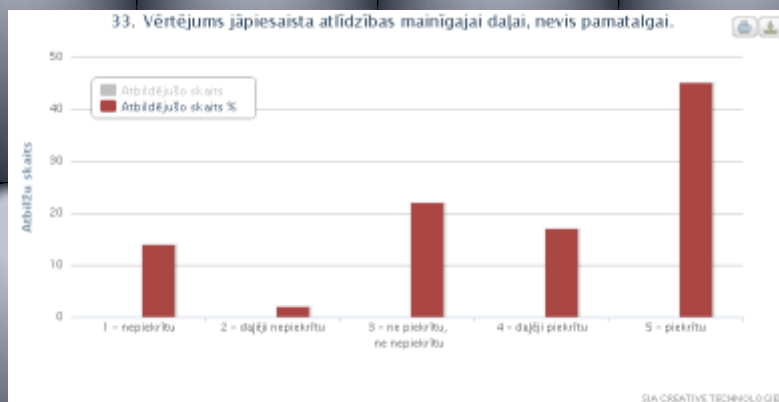
Vēlme un spēja uzņemties līdera lomu, plānot un organizēt komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu. Spēja veidot pozitīvas attiecības starp komandas dalībniekiem, rūpēties par komandu un motivēt kopējo mērķu sasniegšanai.

Izcili	Pārsniedz prasības: Pārstāv organizācijas (komandas) intereses un reputāciju lielākas organizācijas vai valsts ietvaros. Veido organizācijas (komandas) kopējo vīziju, veicina dalībnieku savstarpējo atbalstu un attīstību. Darbojas sistemātiski un konsekventi, lai novērstu destruktīvu opozīciju vai nopietnus šķēršļus. Ar savu uzvedību iedvesmo un aizrauj.
Teicami	Reizēm pārsniedz prasības: Informē un iesaista grupas dalībniekus kopējo lēmumu pieņemšanā, izskaidro sarežģītas idejas un plānus vienkāršā veidā. Veicina patstāvību un iniciatīvu no grupas dalībnieku puses. Izmanto dažādas metodes, lai paaugstinātu komandas produktivitāti un veidotu pozitīvu gaisotni (kopīga pieredze, komandas simboli u.c.).
Labi	Atbilst prasībām: Spēj atrisināt iekšējos konfliktus komandā. Ar savu uzvedību rāda labu piemēru. Organizē komandas darbu, plānojot sapulces un sadalot uzdevumus. Pārliecinās, vai komandai ir uzdevumu veikšanai nepieciešamie resursi, kontrolē komandas darba efektivitāti.
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām: Neiesaista komandas dalībniekus ideju ģenerēšanā vai lēmumu pieņemšanā, necenšas izvērtēt darbinieku atbilstību konkrēto uzdevumu veikšanai. Var izmantot formālo autoritāti, ja nevar vadīt citā veidā.
Nepieņemami	Neatbilst prasībām: Necenšas organizēt grupas darbu. Neuztic atbildību padotajiem, apslāpē citu iniciatīvu. Patstāvīgi sūdzas par pārslodzi. Kad nepieciešams pieņemt lēmumus, paļaujas uz sava amata autoritāti un uzspiež savu viedokli.

33

Sasaiste starp vērtējumu un atbildību

3.problēma



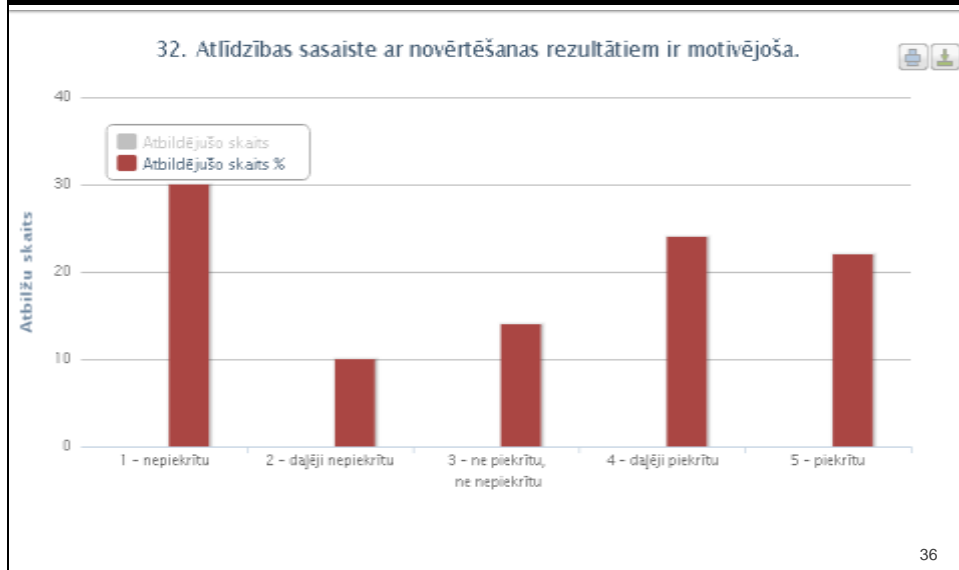
34

Darbinieku viedoklis no aptaujas



35

Darbinieku viedoklis no aptaujas



Pamatprincipi atlīdzības sasaistē ar novērtējumu

- Lai sistēma būtu iedarbīga (motivējoša), tai jāietekmē ne mazāk par 2.5 - 4.5 % no darbinieka kopējās atlīdzības
- Jābūt iespējai atalgot vislabākos darbiniekus par sasniegumiem vismaz 10 % apjomā no to atalgojuma
- Vērtējumiem jābūt pietiekoši diferencējošiem un maksimāli objektīviem, lai neradītu šaubas par taisnīgumu
- Vērtējuma sasaiste ar atlīdzību veicina tendenci noteikt maksimāli pozitīvus vērtējumus

Pulakos E. D. "Performance Management: A New Approach for Driving Business Results", 2009

Atlīdzības struktūra: 1.variants (spēkā šobrīd)

Mērķu
sasniegšana,
kvalifikācija,
kompetences

• Pamatalga

38

Atlīdzības struktūra: 2.variants

Mērķu sasniegšana

• Prēmija

Amata pienākumu
izpilde, kvalifikācija,
kompetences

• Pamatalga

39

Atlīdzības struktūra: 3.variants

Mērķu sasniegšana,
amata pienākumu
izpilde

• Prēmija

Kvalifikācija,
kompetences

• Pamatalga

40

Ieteikumi

- **Pamatalgas** līmeni noteikt atbilstoši **kvalifikācijas un kompetenču vērtējumam**
- **Darba rezultātu** vērtējumu piesaistīt atlīdzības **mainīgajai daļai** (prēmijai)
- **Vērtējuma kvotu** un **kalibrēšanas** ieviešana pēc tam, kad novērstas pārējās neatbilstības sistēmā

41

Jāatceras

- Ņemot vērā pieejamo finansējumu, atlīdzības sistēma publiskajā sektorā **nevar un nedrīkst būt tikpat elastīga kā privātajā sektorā**
- Informācijas atklātības dēļ atšķirības viena amata darbinieku atlīdzībā ir viegli noskaidrojamas, tāpēc **ir īpaši grūti panākt darbinieku uzticēšanos vadības lēmumiem par atlīdzību**
- Darba mērķu un rezultātu korekta definēšana un novērtēšana prasa no vadītājiem **augstākā līmeņa meistarību**

42

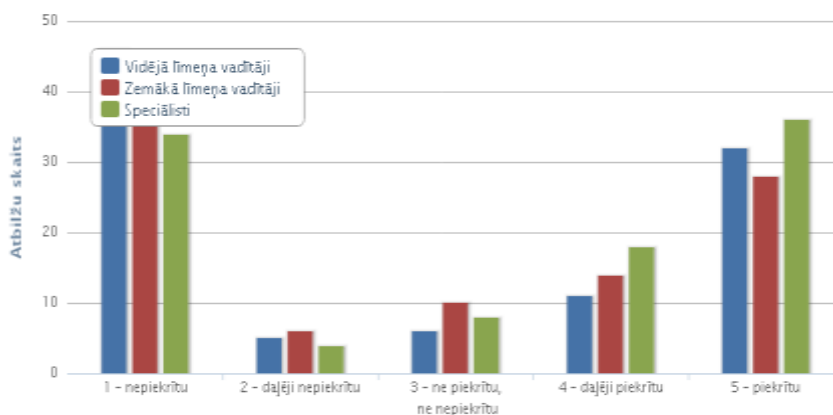
Ieviešanas problēmas



43

Vērtēšanas komisijas – esošā situācija

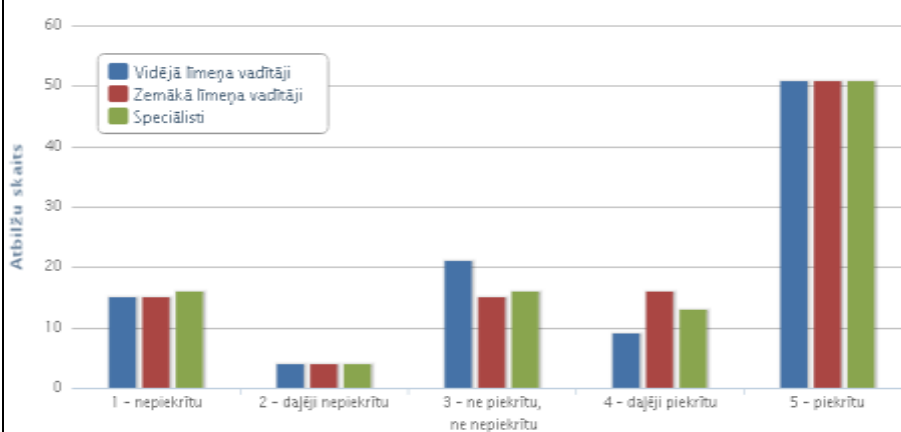
11. Manās pārrunās bez manis un mana vadītāja parasti piedalās arī citi kolēģi vai vadītāji



44

Ko vēlas darbinieki?

12. Es vēlētos, lai pārrunās piedalītos tikai mans vadītājs un es.



45

Ieteikumi

- Pilnveidot **vērtēšanas kritērijus un vērtējuma skalu** atbilstoši iepriekš minētajiem ieteikumiem
- Organizēt **visaptverošu apmācību** vadītājiem un darbiniekiem
- **Automatizēt** darba izpildes plānošanas un vērtēšanas procesu, neatceļot pārrunas
- Ieviest novērtēšanas rezultātu **kalibrēšanu** un **360° vērtēšanas** elementus

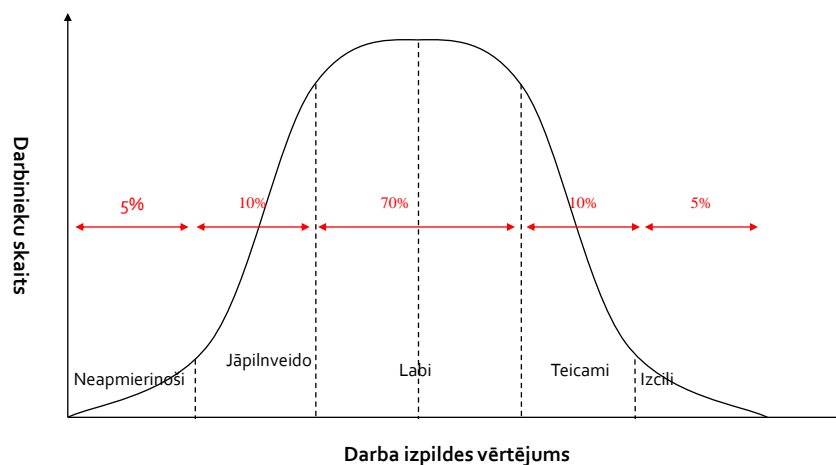
46

Kalibrēšana

- Izmanto, lai nodrošinātu vienotu pieeju vērtējuma līmeņiem
- Vadlīnijas – normālais sadalījums
- Individuālā darba izpilde tiek analizēta salīdzinoši (relatīvi) iestādes ietvaros, koncentrējoties uz izcilo un neapmierinošo darba izpildi

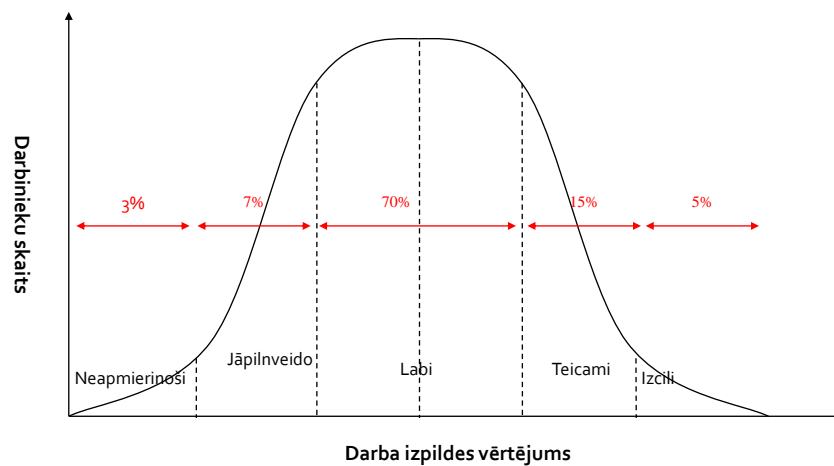
47

Normālais sadalījums vērtēšanā – klasiska pieeja



48

Normālais sadalījums vērtēšanā – modificēta pieeja



49

Automatizēta IT sistēma: ieguvumi

- **Samazināts laika ieguldījums** darbiniekiem, vadītājiem un personāla speciālistiem, jo
 - daļa informācijas nonāk veidlapās automātiski
 - iespēja pastāvīgai mērķu/uzdevumu aktualizēšanai un izpildes statusa novērtēšanai
 - Automātiska pārskatu veidošana (tajā skaitā darba plāns un tā izpilde)
 - Informācijas uzkrāšana datu bāzē
- Automatizēta informācijas analīze

50

NEVIS

- Sistēmas pamatfunkcionalitāte izstrādāta 2008.gadā
- Tā jāpapilnveido atbilstoši aktuālajām prasībām valsts pārvaldes darbiniekiem sasniedzamo mērķu definēšanas un kompetenču ziņā

51

Jautājumi apspriešanai

1. Vērtējuma un atalgojuma sasaistes izmaiņas:
 - Pamatalgas noteikšanas algoritma maiņa
 - Saite starp darba rezultātu novērtējumu un atlīdzības mainīgo daļu
2. Vērtēšanas skalas maiņa (no burtiem uz vārdiem)
3. Vērtēšanas kritēriju pilnveidošana:
 - Uzsvara maiņa no kompetencēm uz rezultātiem
 - Lielāka uzmanība profesionālajai kvalifikācijai
4. Piemērotākais periods darba izpildes plānošanai un vērtēšanai
5. Komisiju izmantošana vērtēšanas procesā

52

Tālākie soļi

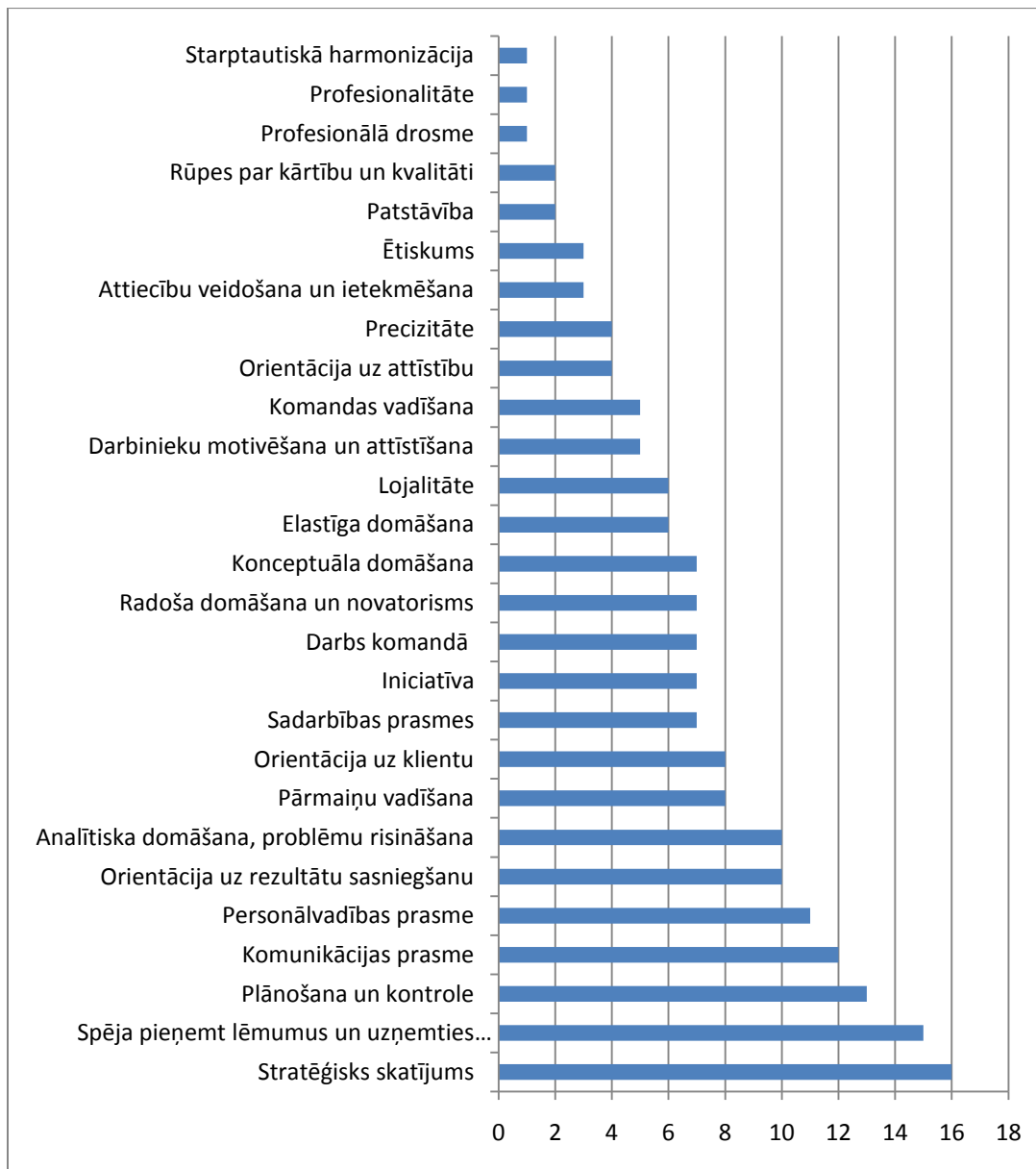
1. Novērtēšanas elektroniskās sistēmas prasību specifikācijas izstrāde		
2.	MK noteikumu projekta izstrāde par darbības novērtēšanas sistēmu un kritērijiem	marta sākums
3.	Izmaiņas atlīdzības sistēmas regulējumā atbilstoši piedāvātajai algoritma maiņai	?
4.	Novērtēšanas elektroniskās sistēmas izstrāde un testēšana	marta beigas – maija beigas
5.	Vadītāju mācības un informatīvie materiāli darbiniekiem par pilnveidoto novērtēšanas sistēmu	maija beigas – jūnija sākums

53

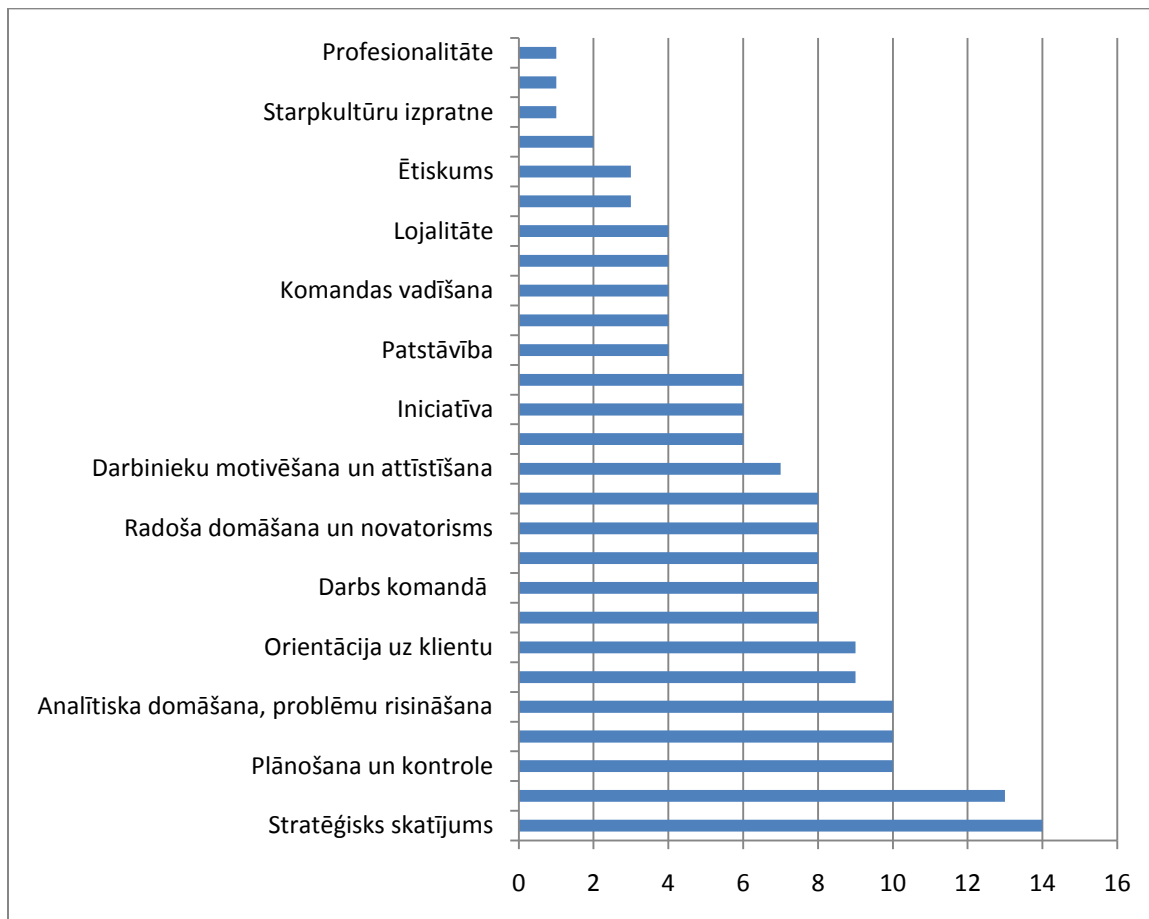
8.pielikums: Kompetenču nozīmības vērtējums

1. attēls 94

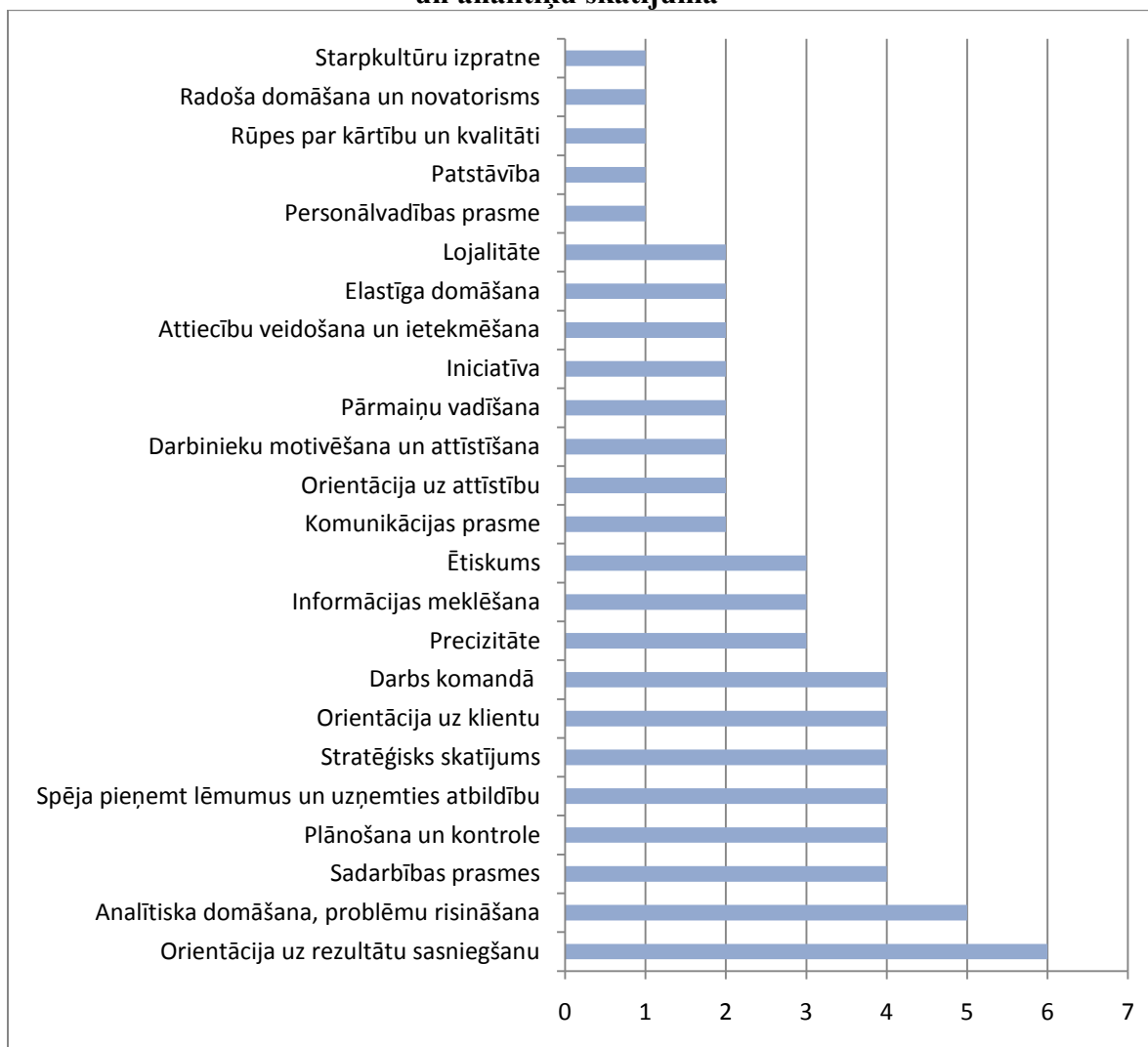
**Aktuālās kompetences valsts pārvaldē šobrīd
valsts pārvaldes vadības un cilvēkresursu politikas plānotāju skatījumā**



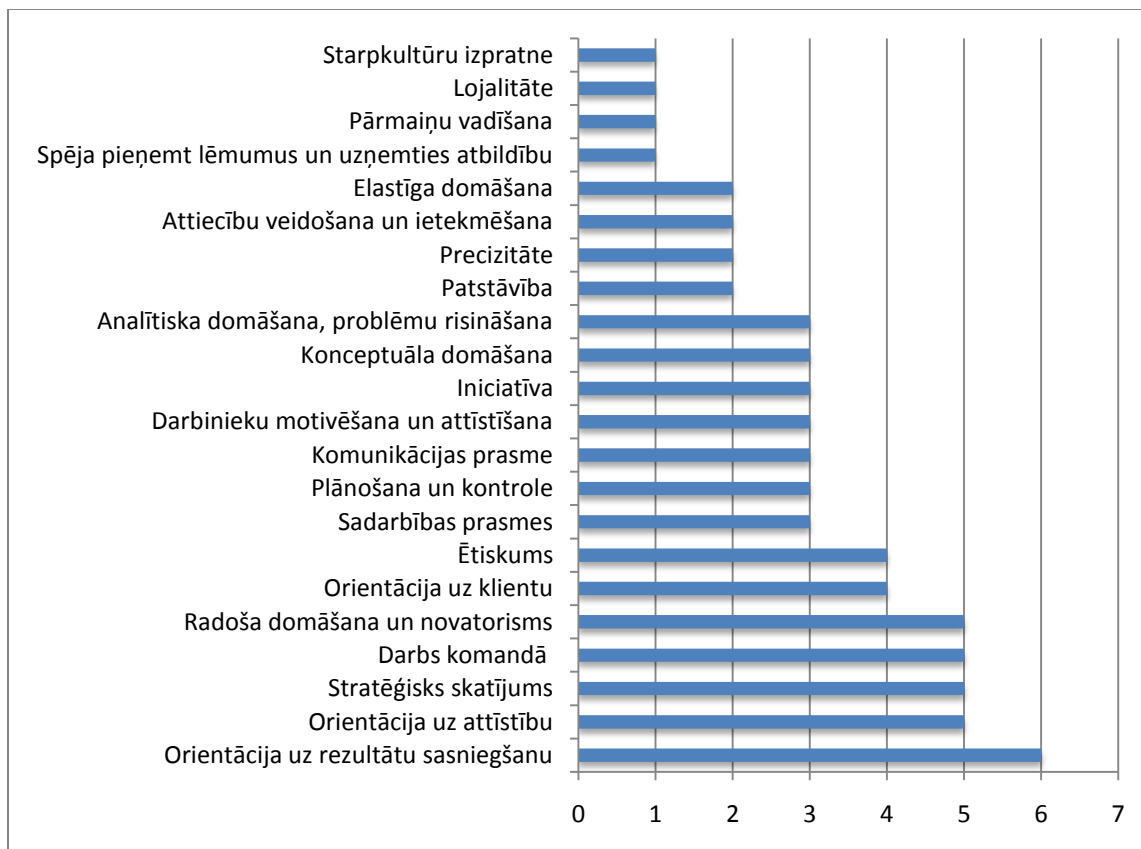
**Aktuālās kompetences valsts pārvaldē nākotnē
valsts pārvaldes vadības un cilvēkresursu politikas plānotāju skatījumā**



**Aktuālās kompetences valsts pārvaldē šobrīd
valsts pārvaldes politiskās vadības, likumdevēja, sociālo partneru
un analītiķu skatījumā**



**Aktuālās kompetences valsts pārvaldē nākotnē
valsts pārvaldes politiskās vadības, likumdevēja, sociālo partneru
un analītiķu skatījumā**



**Kompetenču nozīmības vērtējums
(darbinieku aptaujas rezultāti)**
N= "Kompetence ir ļoti nozīmīga"

