

# ES fondu vadības un revīzijas sistēmā nodarbināto profesionālo kompetenču modeļu\* atkārtotās pilotēšanas rezultāti.

2023. gada 30. maijā.

Gitāna Dāvidsone  
Lauma Priksāne

\* ES fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto nodarbināto kompetenču ietvara izstrāde tiek finansēta no Eiropas Reģionālās attīstības fonda tehniskās palīdzības Valsts kancelejai Eiropas Savienības fondu administrēšanā.



ORGANIZATION  
DEVELOPMENT  
ACADEMY

NACIONĀLAIS  
ATTĪSTĪBAS  
PLĀNS 2020

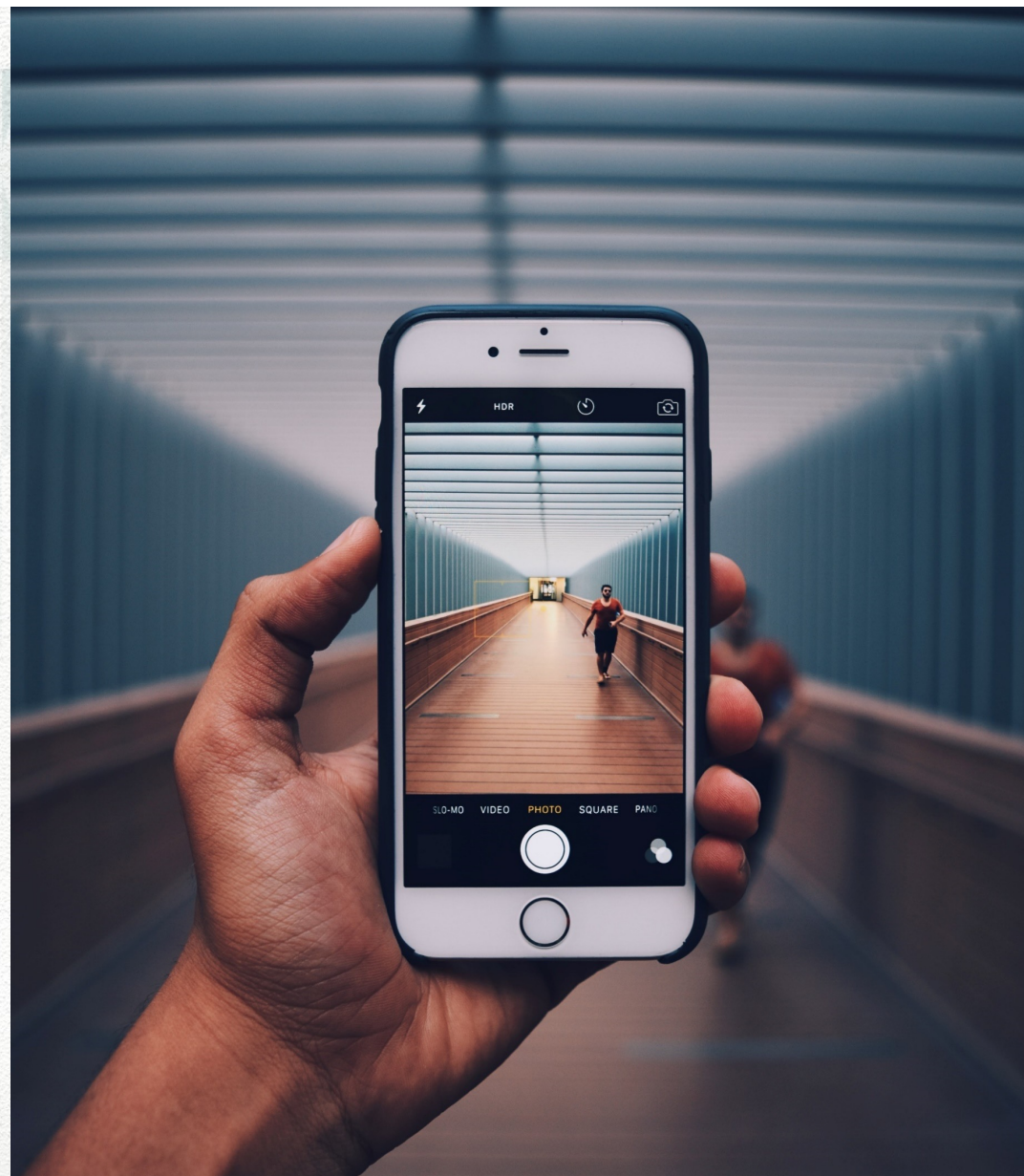


EIROPAS SAVIENĪBA  
Eiropas Reģionālās  
attīstības fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

# Darba kārtība

- Pārskats par atkārtotas pilotēšanas procesu un dalībniekiem
- Pilotēšanas rezultātu analīze
- Diskusija – jēgpilna kompetenču modeļu izmantošana un kompetenču novērtēšana



# Kompetenču modeļa atkārtota pilotēšana

## Kāpēc?

- **Izmēģināt** profesionālo kompetenču modeli ES fondu vadības un revīzijas sistēmā nodarbināto (visos amatu līmeņos) **kompetenču novērtēšanā, attīstības vajadzību noteikšanā un plānošanā**
- **Iegūt atgriezenisko saiti** un ieteikumus pilnveidošanai no pilotēšanā iesaistītajiem par:
  - profesionālo kompetenču modeli (satura pilnīgumu, saprotamību),
  - profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības plānošanas procesu, t.sk., izmantotajām dokumentu veidnēm

## Kad?

- 2023. gada 28. marts līdz 15. maijs

# Atkārtotās pilotēšanas dalībnieki - iestādes

| Iestāžu grupa/<br>kompetenču modelis | Iestādes, kas piedalījās pilotēšanā                                                                                         | Saņemtās anketas | Saņemtie individuālās attīstības plāni |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------|
| Vadošā un atbildīgās iestādes        | Ekonomikas ministrija<br>Valsts kanceleja<br>Veselības ministrija<br>Finanšu ministrija – Vadošās iestādes struktūrvienības | 5<br>1<br>2<br>6 | 0<br>0<br>2<br>6                       |
| Sadarbības iestāde                   | CFLA                                                                                                                        | 10               | 6                                      |
| Revīzijas iestāde                    | Finanšu ministrijas ES fondu revīzijas departaments                                                                         | 9                | 9                                      |
| <b>KOPĀ</b>                          | <b>6</b>                                                                                                                    | <b>33</b>        | <b>23</b>                              |

# Atkārtotās pilotēšanas dalībnieki (vērtētie) pa amatu grupām un līmeņiem

| Iestāžu grupa                 | PV (SI)<br>VA (RI) | VE        | Vadītāji  |
|-------------------------------|--------------------|-----------|-----------|
| Vadošā un atbildīgās iestādes | N/a                | 8         | 6         |
| Sadarbības iestāde            | 2                  | 5         | 3         |
| Revīzijas iestāde             | 3                  | 3         | 3         |
| <b>KOPĀ</b>                   | <b>5</b>           | <b>16</b> | <b>12</b> |

# Komentāri anketās

| Iestāžu grupa                 | Komentāru skaits                                      | Komentāru tēma                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vadošā un atbildīgās iestādes | VE: 116<br>Vadītāji: 39<br><b>Kopā: 155</b>           | Pamatojums vērtējumam<br>Pamatojums, ka un/ vai kāpēc pazīme neattiecas uz konkrēto darbinieku/ struktūrvienību<br>Ieteikumi pazīmes precizēt<br>Pazīmju atkārtošanās                    |
| Sadarbības iestāde            | PV: 12<br>VE: 127<br>Vadītāji: 10<br><b>Kopā: 149</b> | Pamatojums vērtējumam<br>Pamatojums, ka un/ vai kāpēc pazīme neattiecas uz konkrēto darbinieku/ struktūrvienību<br>Pazīmju attiecināmība uz amata līmeni<br>Pazīmju līdzība/ pārklāšanās |
| Revīzijas iestāde             | VA: 18<br>VE: 1<br>Vadītāji: 25<br><b>Kopā: 44</b>    | Pārsvarā – pamatojums vērtējumam<br>Pazīmju attiecināmība uz amata līmeni                                                                                                                |
| <b>KOPĀ</b>                   | <b>348</b>                                            |                                                                                                                                                                                          |

# Komentāri par procesu kopumā -1

- Kopumā process ir **loģisks, labi aprakstīts**.
- Labi, ka ir gradācija un var likt "x", vērtētājam nav jādomā pie katra rīcības rādītāja, ko rakstīt. **(3x)**
- Process **salīdzinoši viegls**, tai skaitā **procesā paredzētā intervija**, kas ļauj abām pusēm pārrunāt neskaidros jautājumus un labāk noteikt mācību vajadzības.
- Anketas **aizpildīšana prasa būtiski mazāk laika** nekā sākotnēji šķiet. **(2x)**
- Pozitīvi, ka ir **standartizēti kritēriji, kas atvieglo vērtēšanu**, kā arī vērtējums būtu saprotamāks trešajām pusēm.
- Kopumā ir ārkārtīgi svarīgi, ja varam **definēt pazīmes, caur kurām iestāde vienoti izprot kompetences**, līdz ar to iespējami vienoti tās vērtē. Tādēļ šis ir ārkārtīgi vērtīgs materiāls.
- Pozitīvi, ka **uzreiz redz rezultātu apkopojumu** katrai kompetencei.



# Komentāri par procesu kopumā - 2

- Grūtības sagādāja novērtēt visas kompetences, gadījumos, kad darbinieks gada laikā pāris mēnešus strādā vienā komandā, dažus citā.  
*Šādā gadījumā varētu būt vairāki vērtētāji, vai tas kura komandā darbinieks ir bijis lielāko daļu laika.*
- Lai sniegtu objektīvu vērtējumu **svarīgi ir, lai novērtētājs ar novērtējamo cieši sadarbojas ikdienas darbā.**
- Laikietilpīgs process **(3x)**. Anketas aizpildīšanai apmēram 1h



# Komentāri par kompetenču modeli/ anketas saturu – RI

**Anketu (vecākajiem auditoriem) būtu ieteicams papildināt ar vēl vienu kompetenci, kur būtu ietverti administratīvā rakstura jautājumi**

- Vai darbinieks spēj patstāvīgi izpildīt doto uzdevumu (nav nepieciešama vadītāja bieža iesaiste procesā)?
- Vai darbinieks spēj saprotami un 3 personai izsekojami noformēt darba dokumentus?
- Vai darbinieks izpilda uzdevumus tam atvēlētajā laikā?
- Vai darbinieks pats spēj pareizi novērtēt uzdevuma izpildei nepieciešamo laiku, attiecīgi plānojot savu darbu?

Šobrīd **līdzīgi jautājumi** atrodami jau esošajos kompetenču blokos, bet **negatīvas atbildes uz šiem jautājumiem nepasliktina kompetences kopējo vērtējumu**. Rezultātā zinošs darbinieks, kurš nekad neiekļaujas dotajos termiņos un kura darbs prasa būtisku vadītāja iesaisti ir ļoti labs, ar pietiekami attīstītām kompetencēm.

## **Darba grupā saskaņotais risinājums**

- Sadalīt kompetenci Projektu un programmu revīzija, nodalot no tās rīcības pazīmes un veidojot jaunu kompetenci **Patstāvīga darba plānošana un organizēšana**
- Precizēt pārskatīt šīs tēmas pazīmju formulējumu, lai skaidri izceltu darbinieka atbildību nodrošināt darbu izpildi termiņos. (Skat. pazīmi 2.15)
- Darba grupa vienojas kompetenci Patstāvīga darba plānošana un organizēšana veidot visu amata grupu kompetenču modeļos

# Rīcības pazīmju skaits kompetencēs pa amatu līmeņiem

| Nr | Kompetence                                                                    | PV                 | VE  | Vad | VA                | VE  | Vad | VE                            | Vad |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----|-----|-------------------|-----|-----|-------------------------------|-----|
|    |                                                                               | Sadarbības iestāde |     |     | Revīzijas iestāde |     |     | Vadošā un atbildīgās iestādes |     |
| 1. | ES fondu sistēmas un normatīvā regulējuma izpratne                            | 15                 | 22  | 18  | 22                | 27  | 25  | 21                            | 20  |
| 2. | Projektu (un programmu) uzraudzība/revīzija<br>(atšķirīgi nosaukumi iestādēm) | 12                 | 15  | 6   | 12                | 13  | 11  | 9                             | 7   |
| 2a | <i>Patstāvīga darba plānošana un organizēšana</i>                             | 6                  | 5   | 0   | 8                 | 9   | 0   | 5                             | 0   |
| 3. | Efektīvs darbs ar informāciju                                                 | 18                 | 19  | 16  | 25                | 30  | 28  | 19                            | 17  |
| 4. | Komunikācija un argumentācija                                                 | 13                 | 16  | 13  | 20                | 23  | 21  | 14                            | 14  |
| 5. | Sadarbības veidošana                                                          | 9                  | 14  | 12  | 5                 | 13  | 13  | 16                            | 15  |
| 6. | Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana                                      | 12                 | 14  | 12  | 12                | 14  | 12  | 12                            | 12  |
| 7. | Vadība                                                                        | -                  | -   | 14  | -                 | 10  | 14  | -                             | 13  |
|    | Kopā                                                                          | 95                 | 105 | 91  | 104               | 120 | 121 | 96                            | 89  |

# Komentāri par kompetenču modeli/ anketas saturu (SI)

## 1 - struktūrvienību darba specifika

- Ceru, ka pie modeļa gala versijas būs iespējams atlasīt uz SI darba sadaļu, jomu attiecināmās **kompetences**. Izteikti jūtams, ka kompetences pamatā mērķētas uz operacionālās funkcijas [...] vecāko ekspertu izvērtējumu, kas ir loģiski no darbinieku īpatsvara. **Atsevišķas kompetences vajadzētu universalizēt, lai nav skatāmas tikai uzraudzības, īstenošanas līmenī, piem., iekšējo normatīvo aktu, kontroles sistēmas pārzināšana.**
- Ļoti vērsta uz SI uzraudzības funkcijām, visās sadaļās manāmi jūtams, ka jautājumi paredzēti operacionālajiem departamentiem, kuri veic uzraudzības funkcijas. Uz lielāko daļu jautājumus var pievilkt, bet **būtu labāk, ja jautājumi priekš pārējiem departamentiem būtu nedaudz specifiskāki.**

### Darba grupā saskaņotais risinājums

- Veidojot anketu, vērtējamās pazīmes anketā var (ne)izvēlēties
- Universalizēta rīcības pazīme 2.1
- Pārskatītas rīcības pazīmes, pārliedzinoties vai ir būtiski aspekti/ rīcības pazīmes, kas attiecināmas uz atlases un/ vai programmu uzraudzības struktūrvienībām kas modelī šobrīd neparādās?

# Komentāri par kompetenču modeli/ anketas saturu (SI)

## 2 – Rīcības pazīmju skaits un detalizācija

- ❖ Jautājumi ļoti detalizēti, bet kopumā ļauj kompetenci apskatīt samērā vispusīgi.
- Par daudz/ pārlietu detalizēti kompetenču rīcības apraksti **(6x)**
  - līdzīgi/ dublējošies rīcības apraksti;
  - izvērsti vairākos punktos, apvienojami.  
Detalizācija par lielu rīcības aprakstiem;
  - ieteikums samazināt kompetenču rīcības aprakstus (max 10).
- Intuitīvi pārmērīga sadrumstalotība šobrīd pārāk attālina **darbinieka snieguma vērtējumu** no konkrētās vides, apstākļiem un konteksta, ko darbinieks pats nespēj ietekmēt.

### Darba grupā saskaņotais risinājums

- Mazināt pazīmju skaitu apvienojot, līdzīgās izslēdzot
- Saīsināt novērtēšanas anketu:
  - izmantojot iespēju pazīmes anketā (ne)izvēlēties
  - Novērtēšanā izmantot vienotu/ standartizētu «īso» modeļa versiju
- Akcentēt Vadlīnijās, ka novērtēšana attiecas uz kompetenču nevis snieguma vērtēšanu

# Komentāri par kompetenču modeli/ anketas saturu – VI/ AI

- ❖ Anketas **struktūra ir saprotama, ērti nokomunicējama.**
- **Dažas pazīmes** grūti (vai nav saprotami kā pareizāk) vērtēt, jo tās **nav pilnīgi vai daļēji attiecināmas** uz **konkrētu** amatu/ darbinieku.
- Ieteikums **paredzēt**, ka **kompetenci nevar novērtēt**, jo novērtējamais strādā kādā konkrētā jomā un nevar/ nav bijusi iespēja pierādīt sevi kādā no prasītajām kompetencēm.
- **Katram departamentam/ iestādei ir sava specifika** - dažas pazīmes pēc būtības nav attiecināmas uz visiem vai vismaz daudziem praksē nav jāpiemēro šādas zināšanas. Attiecīgi aicinātu papildināt ar vārdiem "ja attiecināms" vai "atbilstoši kompetencei".
- Anketā ir **ļoti daudz kritēriju un aizpildāmo lauku** un grūti noturēt uzmanību uz visiem elementiem.

## Piedāvātie risinājumi

- Izvēlēties atbildes variantu «nevaru novērtēt»
- Veidojot anketu konkrētam departamentam vai darbiniekam, vērtējamās pazīmes anketā var (ne)izvēlēties
- »Īstajā« anketā (ne pilotēšanas vajadzībām) lauku skaits būs mazāks.

# Komentāri par vērtēšanas skalu

- Aicinu **paplašināt ranžējumu paredzot maksimālos un galējos vērtējumus, kas atbilstu izcilībai, teicamam vērtējumam vai pretēji – totālai neatbilstībai.** Atsevišķās kompetencēs vērtējumam būtu jābūt tikai "vienmēr", jo "gandrīz vienmēr", piem., IK, korupcijas, ētikas jautājumos nedrīkstētu būt "gandrīz vienmēr".
- Vērtējuma skala (gandrīz vienmēr – nekad) dažreiz šķita mulsinoša. Piem., **zināšanas var būt augstā līmenī, bet pielietot praksē nevajag, tad kā pareizāk vērtēt,** lai vērtējums nebūtu sliktāks tikai tādēļ, ka darba uzdevumos neietilpt kādu zināšanu piemērošana praksē?

## Piedāvātais risinājums

- Saglabāt maksimālo un minimālo vērtējumus uz «gandrīz vienmēr» un «gandrīz nekad». Pamatojums - vairumā rīcības pazīmju vērtējums «vienmēr» nav sasniedzams, jo ne visus faktorus var ietekmēt vērtējamais darbinieks
- Iespēja "nevaru novērtēt" jau ir paredzēta anketās. Ierosinām šī vērtējuma definīciju paplašināt, to precizējot šādā redakcijā:
- «Nevaru novērtēt» - trūkst pierādījumu, vai un cik bieži vērtējamā persona rīkojās atbilstoši aprakstītajai rīcības pazīmei vai šī rīcības pazīme nav attiecināma uz vērtējamo personu.
- Precizējamas vērtēšanas vadlīnijas

# Kā novērtēt... piemēri no pilotēšanas anketām

IV Kompetence:

## KOMUNIKĀCIJA UN ARGUMENTĀCIJA

6

Pārliecinoši aizstāv savas iestādes/ nacionālo pozīciju apspriedēs un diskusijās ar citām institūcijām nacionālā un starptautiskā līmenī.

Gandrīz  
vienmēr

Bieži

Dažreiz

Reti

Gandrīz  
nekad

Nevaru  
novērtēt

x

Atkarībā no darba pienākumiem un šādu sanāksmju biežuma.

**Vērtējums** atkarīgs no tā, vai **tad, kad piedalās sanāksmēs** pārliecinoši aizstāv iestādes vai nacionālo pozīciju. Vērtējums var būt arī «Gandrīz vienmēr» pat ja, rīcības pazīmi praksē nepieciešams demonstrēt reti.

II Kompetence:

## PROJEKTU UN PROGRAMMU UZRAUDZĪBA

5 Pārzina publiskā iepirkuma normatīvo regulējumu un pareizi piemēro to savā darbā.

Gandrīz  
vienmēr

Bieži

Dažreiz

Reti

Gandrīz  
nekad

x

**Ieteicamais vērtējums:** neattiecas/ nevaru novērtēt

Nav manos tiešajos darba pienākumos, līdz ar to, ir bijusi pavisam maza darba pieredze

# Komentāri par vērtēšanas procesu – VI/ AI

- Pazīmju vērtēšana bez konteksta ir ārkārtīgi bezpersoniska un šī **formāta padarīšana par personisku noteikti prasītu nesamērīgi ilgu sagatavošanos** sekojošai sarunai ar darbinieku. Ja šāda apjoma vērtēšana būtu veicama regulāri visiem nodaļas darbiniekiem, tas būtu milzīgs slogs vadītājam, **jo vienas anketas aizpildīšana prasa gandrīz 1 pilnu darba dienu.**
- **Izpratne par šīm jomām un praktiska pazīmju pielietošana vai rīcība šajās jomās ir tomēr divas būtiski atšķirīgas lietas.** Nereti gada laikā personai nebūs bijusi praktiska saskare ar konkrētu pazīmi, līdz ar to nav skaidrs, vai novērtēt izpratni, kas no vadītāja puses ir subjektīvs vērtējums, vai tomēr nevērtēt to pazīmi vispār.

## Risinājums/ komentārs:

- Metodika paredz, ka vadītājs ar darbinieku pārrunā tendences – salīdzinoši augstāk un zemāk attīstītās kompetences un rīcības pazīmes, nevis katru pazīmi.

# Komentāri par individuālo pārrunu sagatavošanu, vadīšanu un individuālās attīstības plāna sagatavošanu 1/2

- Lietderīgi, lai **darbinieki būtu apmierinātāki ar darbu un efektīvāki** pildot amata pienākumus.
- Laba prakse – **abas puses var pārrunāt un sniegt priekšlikumus** pie kā jāpiestrādā nākamajā novērtēšanas periodā.
- Saņemta atgriezeniskā saite, **labāka izpratne par saviem attīstības virzieniem**, lai būtu efektīvāka savā darba sniegumā.
- **Ja anketa ir aizpildīta ar rūpību, pārrunas un IAP sagatavošana ir viegla**, jo ir pietiekami daudz tēmu, par ko runāt.
- **IAP aizpildāmās kolonnas ir loģiskas** un uzlabojumi tajā nav nepieciešami.



## Neskaidrības par individuālo pārrunu sagatavošanu, vadīšanu un individuālās attīstības plāna sagatavošanu 2/2



- Varētu būt **izaicinoši**, ja ir **vairākas/daudz kompetences**, kurās **nepieciešami uzlabojumi**.
- Salīdzinoši **lielākas grūtības sagādāja izšķiršanās par pilnveides prioritātēm situācijā, kad visas kompetences ir vienādi augsti attīstītas**. Manā gadījumā es izvēlējos divas, viens no iemesliem ir salīdzinoši neilgais laiks vadītāja amata pozīcijā un līdz šim nenodrošinātas tieši vadības prasmju apmācības.
- Nav aizpildīts attīstības plāns, jo **nebija ideju, ko rakstīt**.
- Risks, ka **darbinieks apzināti IAP norāda tos pasākumus, kuros ir pārliecināts, ka tie izpildīsies** un varēs noteikt progresu nevis, kur tiešām jāpilnveido. Jo jebkura atskaitīšanas rada stresu.
- Vai **vērtējamais var nepiekrīst aktivitāšu sarakstam un cik elastīga ir tā grozīšana/ mainīšana**? Šis varētu būt izaicinājums vadītājiem gatavojoties pārrunām ar mazāk motivētiem darbiniekiem.

# Pieejamais atbalsts sarunu ar darbiniekiem vadīšanā, IAP sagatavošanā

Metodiskie ieteikumi vadītājiem profesionālo kompetenču novērtēšanai un attīstības plānošanai.

## Profesionālo kompetenču novērtēšana

Ieteikumi profesionālo kompetenču novērtējuma anketu aizpildīšanai.

Detalizēta informācija par novērtēšanas ievadinstrukcijas formā. Ievadin novērtēšanas skala.

### Attīstības plānošana, īstenošana un uzraudzība

Profesionālo kompetenču novērtēšana nav pašmērķis, bet gan līdzeklis darbinieku mācību un attīstības vajadzību noteikšanai un plānošanai. Vadītāja sarunai ar darbinieku par viņa par novērtēšanas rezultātiem un kā tos izmantot mērķtiecīgai kompetenču attīstībai ir ļoti būtiska nozīme šajā procesā.

### Vadlīnijas vadītājiem sarunas/-u par novērtēšanas rezultātiem vadīšanai

Tālāk aprakstīts sarunas pamatplāns, gatavojoties un vadot profesionālo kompetenču vērtējuma pārrunas ar vērtēto darbinieku.

#### Sagatavošanās sarunai

- Vienojieties ar darbinieku par sarunas laiku un ielānējiet tai pietiekami daudz laika – rēķinieties, ka sarunai būs nepieciešamas vismaz 60 minūtes.
- Ja vien neatgadās kas kritisks, nepārceliet tikšanos. Sarunas pārcelšana netieši pauž ziņu, ka darbinieka kompetences un to attīstība jums nav svarīga, kas savukārt var negatīvi ietekmēt darbinieka noskaņojumu, motivāciju un attieksmi pret kompetenču vērtēšanu un attīstības plānošanu kopumā.
- Parūpējieties par piemērotu sarunas vietu, ja saruna notiek klātienē, vai abpusēji ērtu platformu, ja tā notiek attālināti. Pārlecieties, ka saruna varēs notikt netraucēti.
- Pārskatiet profesionālo kompetenču novērtējuma anketu un pārdomājiet, kas ir būtiskākās ziņas, ko vēlaties nodot darbiniekam – kas ir viņa/-s stiprās puses un attīstības vajadzības. Izvēlieties 1 - 2 svarīgākās tēmas katrā no kompetencēm/ stiprās un vājās puses.
- Pārdomājiet un sagatavojiet konkrētus piemērus, kas ļaus jums pamatot un paskaidrot savu vērtējumu. Atcerieties par principiem atgriezeniskās saites sniegšanā, ka piemēriem ir jābūt balstītiem uz reāliem novērojumiem nevis tikai Jūsu viedokli par darbinieka kompetencēm.
- Līdz ar izaicinājumu uz sarunu aiciniet darbinieku līdz sarunai pārskatīt profesionālo kompetenču un to rīcības pazīmju sarakstus savam amatam un līdz sarunai pārdomāt savas stiprās puses un attīstības vajadzības katrā no kompetencēm. Nosūtiet arī individuālu attīstības plāna paraugformu.

#### Sarunas vadīšana

Vadot sarunu par profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātiem, iesakām izmantot zemāk aprakstīto sarunas struktūru.

#### Ievads

Ievada mērķis ir izveidot atvērtu un pozitīvu sarunas gaisotni, tostarp, izskaidrot sarunas mērķus un plānoto gaitu, lai mazinātu darbinieka iespējamās bažas.



## ILGTSPĒJĪGA KOMPETENČU ATTĪSTĪBA:

Kā sasniegt noturīgus  
rezultātus vadītāju un  
iestāžu attīstībā

ROKASGRĀMATA VALSTS PĀRVALDES AUGSTĀKĀ LĪMĒNA VADĪTĀJIEM

<https://www.mk.gov.lv/lv/media/14739/download?attachment>

# Ieteikumi/ bažas par individuālo pārrunu sagatavošanu, vadīšanu un individuālās attīstības plāna sagatavošanu

- Attīstības plānu **nevajadzētu padarīt par obligāti aizpildāmu**, ir darbinieki, kuriem attiecīgajā gadā tas nav nepieciešams. Ikgadēji organizācijā ir noteikti galvenie attīstības virzieni (iestādes kopējais redzējums kompetenču attīstībai, auditu ieteikumi). *Ad hoc* uzdevumi, individuālās attīstības plāns ir ikdiena. Piem., izmaiņas Publisko iepirkumu likumā – tiek rīkoti tūlītēji attīstības pasākumi.
- Primāri saredzu **IAP aizpildīt pie pirmās novērtēšanas un izrunāt pēc sešiem mēnešiem**.
- Saskatu **administratīvo slogu vadītājam**, ja ik pēc sešiem mēnešiem ar katru darbinieku jāveic viņa IAP izvērtējumu. **Bažas par to, lai nepārvēršas par atrakstīšanas pasākumu.**

Individuālais mācību un attīstības plāns – paraugforma

| Pilnveidojamā kompetence/ attīstības joma       | Mācību/ attīstības vajadzība                                    | Plānotie mācību un attīstības pasākumi, to izpildes termiņi                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                            | Kritērijs/i attīstības rezultātu novērtēšanai (kā zināts, vai vēlams rezultāts ir sasniegts)                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                                                 | Mācību pasākumi (termiņš un atbildīgais)                                                                                                                                                                                                                    | Citi attīstības pasākumi (termiņš un atbildīgais)                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Piemērs - Sarežģītu situāciju un klientu vadība | Piemērs – Savu emociju vadība saskarsmē ar agresīviem klientiem | Piemērs – 1. Dalība mācībās par kādu no tēmām: emociju vadīšana sarežģītās situācijās, sarežģīto klientu tipi un saskarsme ar viņiem – tuvāko 6 mēnešu laikā, līdz 2021. gada jūlijam. (Atbildīgais par mācību nodrošināšanu – personāla nodaļas eksperts). | Piemērs: 2. Dalība pieredzes apmaiņas diskusijā ar kolēģiem par efektīviem savu emociju pārvaldīšanas pasākumiem (Atbildīgais par diskusijas organizēšanu - vadītājs). 3. Patstāvīga dažu emociju pašregulācijas metožu apguve un izmantošana. (Atbildīgais – darbinieks). | Piemērs - <ul style="list-style-type: none"> <li>Pašnovērtējums (vai vadītāja vērtējums) pēc 6 mēnešiem – kā mainījusies rīcība un attieksme saskarsmē ar agresīviem klientiem</li> <li>Dažu emociju pašregulācijas metožu regulāra izmantošana gadījumos, kad nākas komunicēt ar agresīviem klientiem</li> </ul> |

## Risinājums/ komentārs:

- Jautājumus apspriest diskusijas sadaļā par kompetenču modeļa izmantošanu

# Biežāk uzdotie jautājumi

- Kā vērtēt kolēģi, ja darbs minētajā kompetencē ir bijis nelielā apjomā?
- Kā izdarīt, lai dažādu kolēģu vērtējumi šādos gadījumos būtu salīdzināmi – piem. viens darbinieks noteiktu uzdevumu veic katru nedēļu, bet otrs – divas reizes gadā. Abi veic uzdevumu gandrīz vienmēr labi – bet kompetenci un pieredzi droši vien nevar vērtēt vienādi šādā gadījumā?
- Un vai tas, ka konkrētam darbiniekam vai konkrētai struktūrvienībai gada laikā nav nācies ar to saskarties, nozīmē, ka darbinieki būtu vērtējami salīdzinoši sliktāk kā citās struktūrvienībās, kas ar to ir saskārušies?
- Vai šis kompetenču novērtējums būs NEVIS vietā un, kad šo ieviesīs?



## Risinājums/ komentārs:

- Atbilstoši papildināt Vadlīniju sadaļu «Biežāk uzdotie jautājumi»



ORGANIZATION  
DEVELOPMENT  
ACADEMY

Paldies par dalību!