



NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Reģionālās
attīstības fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Vadlīnijas profesionālo kompetenču novērtēšanā un attīstības plānošanā ES fondu vadības un kontroles sistēmā nodarbinātajiem.

Sākotnēji izstrādātas atbilstoši Pakalpojuma līgumam Nr. 06-06/4
“Pamatmoduļa VI “Ilgtspējīga uzņēmējdarbība: laba pārvaldība, stratēģiskā
plānošana un pārmaiņu vadība” valsts pārvaldes darbinieku attīstības matricas
un tās izmantošanas metodikas izstrāde, pilotēšana un mācību nodrošināšana”,

un kā 3.nodevuma 4.pielikums
papildinātas un precizētas Pakalpojuma līguma Nr. 2022/050
“Par ES fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto nodarbināto
kompetenču ietvara izstrādi” ietvaros.

2023. gada 6. jūnijā.

Satura rādītājs

Ievads.....	3
Pamatjēdzienu skaidrojums.....	4
Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodika.....	5
Vispārējais mērķis	5
Metodikas izmantošanas iespējas	5
Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas lietotāji	6
Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas izmantošanas process.....	6
Ieteikumi profesionālo kompetenču novērtēšanai un attīstības plānošanai pārejas periodā	13
Ieteikumi profesionālo kompetenču novērtējuma anketu aizpildīšanai.....	14
Novērtējuma rezultātu apstrāde un vērtējumu noteikšana	15
Biežāk uzdotie jautājumi par profesionālo kompetenču novērtēšanu	16
Attīstības plānošana, īstenošana un uzraudzība	18
Vadlīnijas vadītājiem sarunas/-u par novērtēšanas rezultātiem vadīšanai	18
Sagatavošanās sarunai.....	18
Sarunas vadīšana	19
Pēc sarunas.....	22
Ieteikumi struktūrvienību vadītājiem, kas veikuši kompetenču pašvērtējumu, sarunas par novērtēšanas rezultātiem vadīšanai ar saviem vadītājiem.	24
Sagatavošanās sarunai.....	24
Sarunas vadīšana	25
Individuālās attīstības plāna izpildes uzraudzība.....	26

Ievads

Šajās vadlīnijās aprakstīta profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodika un ieteikumi profesionālo kompetenču novērtēšanai un attīstības plānošanai (turpmāk tekstā – Vadlīnijas) ES fondu vadības un kontroles sistēmā nodarbinātajiem (turpmāk tekstā – mērķgrupa). Lai nodrošinātu vienotu pieeju un kārtību profesionālo kompetenču novērtēšanā un attīstības plānošanā valsts pārvaldes iestādēs neatkarīgi no iestāžu darba un tajās nodarbināto specifikas, t.i., nodarbināto amatiem un/ vai viņu profesionālajām lomām, Vadlīnijas izstrādātas uz 2021. gadā pēc Valsts administrācijas skolas pasūtījuma izstrādāto Vadlīniju par Profesionālo kompetenču un potenciāla novērtēšanas un cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodiku izmantošanu (turpmāk tekstā – Bāzes vadlīnijas) bāzes¹. Šajās Vadlīnijās saglabāta Bāzes vadlīniju struktūra un saturs, kas apraksta vispārējo kārtību un ieteikumus profesionālo kompetenču novērtēšanai un attīstības plānošanai valsts pārvaldes iestādēs un amatu grupās, kurām jau ir izstrādāti profesionālie kompetenču modeļi. Vadlīnijas papildinātas ar saturu, kas apraksta uz mērķgrupu attiecināmos īpašos nosacījumus un kārtību profesionālo kompetenču novērtēšanā un attīstībā.

Veicot profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas pilotēšanu mērķgrupā, kā to paredzēja starp Valsts kanceleju un SIA “O.D.A.” noslēgtā Pakalpojuma līguma Nr. 2022/050 “Par ES fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto nodarbināto kompetenču ietvara izstrādi” nosacījumi, tika identificēti vairāki priekšlikumi profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas pilnveidošanai, kas attiecas ne tikai uz mērķgrupu un līdz ar to šīm Vadlīnijām, bet arī Bāzes vadlīnijām. Šie priekšlikumi ir iestrādāti atbilstošajās Vadlīniju nodaļās, kas nosaka vispārējo profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības plānošanas kārtību, un tekstā ir atzīmēti ar apzīmējumu “PAPILDINĀTAS BĀZES VADLĪNIJAS”, lai vajadzības gadījumā, kad tiks veikta Bāzes vadlīniju pārskatīšana un iedzīvināšana, var identificēt veiktos papildinājumus.

Papildus priekšlikumiem, kas papildina Bāzes vadlīnijas, Vadlīnijas ietver arī ieteikumus profesionālo kompetenču novērtēšanai un attīstības plānošanai mērķgrupai t.s. pārejas periodā, t.i., laika posmā, kamēr profesionālo kompetenču novērtēšana un attīstības plānošana ir brīvprātīga valsts pārvaldes iestāžu iniciatīva līdztekus valsts pārvaldē spēkā esošai darba izpildes novērtēšanas kārtībai, kas ietver arī valsts pārvaldē definēto kompetenču novērtēšanu, kā to paredz Ministru Kabineta noteikumi Nr. 494 “Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu”.

¹ Vadlīnijas par Profesionālo kompetenču un potenciāla novērtēšanas un cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodiku izmantošanu izstrādātas starp Valsts administrācijas skolu un SIA “O.D.A.” noslēgtā Pakalpojuma līguma Nr. 06-06/4 “Pamatmoduļa VI “Ilgtspējīga uzņēmējdarbība: laba pārvaldība, stratēģiskā plānošana un pārmaiņu vadība” valsts pārvaldes darbinieku attīstības matricas un tās izmantošanas metodikas izstrāde, pilotēšana un mācību nodrošināšana” ietvaros.



NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Reģionālās
attīstības fonds

I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

Pamatjēdzienu skaidrojums

Profesionālās kompetences – konkrēta amata veikšanai nepieciešamo zināšanu, prasmju un attieksmju kopums, kas izpaužas darbinieka uzvedībā un nosaka efektīvu amata pienākumu izpildi. Profesionālā kompetences raksturo veidu, piemēram, komunikācijas un domāšanas veidu, izmantotos rīcības paņēmienus un metodes, kā darbinieks veic amatā paredzētos pienākumus, kas atšķir šī jēdziena lietojumu personāla vadībā no juridiskās jēdziena “kompetence” nozīmes, kas atklāj amatam vai darbiniekam piešķirtās rīcības pilnvaras.

Rīcības pazīmes - kompetences raksturojoši lielumi, kas aprakstīti ārēji novērojamu uzvedības izpausmju formā.

Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodika

Vispārējais mērķis

Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas vispārējais mērķis ir mērķtiecīga valsts pārvaldes darbinieku profesionālo kompetenču attīstība, lai nodrošinātu kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu un labu pārvaldību.

Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodika izstrādāta ar nolūku:

- valsts pārvaldes iestādēm un vadītājiem apzināt darbinieku mācību un attīstības vajadzības, lai plānotu mērķtiecīgus mācību un attīstības pasākumus;
- Valsts pārvaldes darbiniekiem - noskaidrot savas stiprās puses un attīstības vajadzības, kā arī sistemātiski attīstīt un pilnveidot savas profesionālās kompetences.

Metodikas izmantošanas iespējas

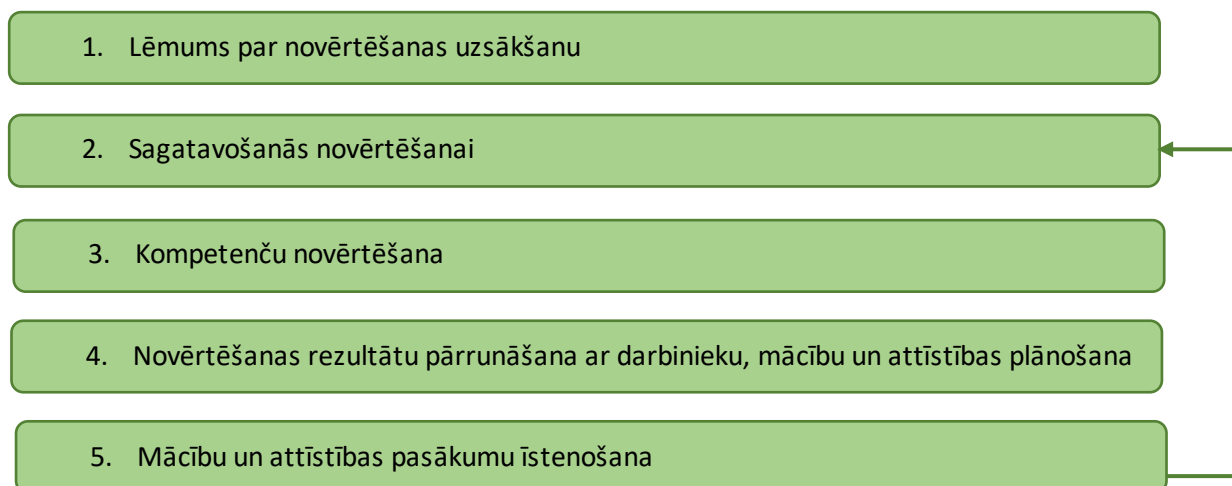
- **Ikgadējai darbinieku profesionālo kompetenču novērtēšanai un darbinieku individuālās attīstības plānošanai** – paredzēts, ka nākotnē profesionālo kompetenču novērtēšana aizstāj kompetenču vērtēšanu Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēmā (NEVIS). Tā kā profesionālo kompetenču novērtēšanas pamatnolūks ir mērķtiecīgas un sistemātiskas darbinieku profesionālās attīstības plānošana un īstenošana, profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultāti netiek izmantoti nodarbinātā darba izpildes novērtējuma noteikšanā.
Lai skaidri nodalītu darba izpildes novērtēšanu, kas ietekmē nodarbinātā atbildības apmēru, un darbinieka mācību un attīstības plānošanu, ieteicams veikt profesionālo kompetenču novērtēšanu vismaz 3 mēnešus pirms vai pēc ikgadējās darbinieku darba izpildes novērtēšanas.
- **Iestādes vai struktūrvienības mācību plāna veidošanai.** Pamatojoties uz profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātiem, iestādes personāla vadības eksperti ciešā sadarbībā ar vadītājiem veido iestādes un/ vai struktūrvienību mācību un attīstības plānu.
- **Vienotai atsevišķu profesiju/ amatu grupu darbinieku attīstības plānošanai valsts pārvaldē.** Pamatojoties uz profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātiem, noteiktu funkciju vai jomu politikas veidotāji, piemēram, Valsts Kancelejas Eiropas Savienības struktūrfondu departaments un/ vai Finanšu ministrijas Vadošā iestāde Eiropas Savienības fondu vadībā, Finanšu ministrijas Iekšējā audita departaments iekšējā audita jomā vai Iepirkumu uzraudzības birojs iepirkumu jomā var noteikt prioritārās attīstības vajadzības un tēmas un organizēt atbilstošus mācību un attīstības pasākumu šajās amatu grupās nodarbinātajiem.
- **Pēc darbinieka iniciatīvas** – darbiniekam ir tiesības un iespēja veikt savu profesionālo kompetenču pašvērtējumu, lai apzinātu savas stiprās puses un attīstības vajadzības.
- **Pirms un/ vai pēc mācībām un citiem attīstības pasākumiem.** Dažu vai visu profesionālo kompetenču vērtējums var tikt veikts pirms un/ vai pēc mācībām, lai noteiktu sākotnējās mācību vajadzības un/ vai novērtētu konkrēto mācību rezultātus.

- **PAPILDINĀTAS BĀZES VADLĪNIJAS** Atsevišķu nodarbināto un/ vai iestādes struktūrvienību personāla kapacitātes darba snieguma analīzes ietvaros. Individuālos gadījumos kompetenču novērtēšana ļauj vadītājiem saprast, kādas kompetences piemīt darbiniekam, kādi profesionālo kompetenču aspekti ir labi attīstīti, kādi jāpilnveido, kas, savukārt, ļauj novērtēt kompetenču ietekmi uz individuālo darba sniegumu un piedāvāt risinājumus, kā, attīstot kompetences, uzlabot arī darba sniegumu. Līdzīgi profesionālo kompetenču novērtēšana un analīze struktūrvienībā ļauj identificēt kopējās augstāk un mazāk attīstītās profesionālās kompetences un plānot pasākumus kompetenču un līdz ar to darba snieguma uzlabošanai.

Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas lietotāji

Struktūrvienību un iestāžu vadītāji un darbinieki, personāla vadības speciālisti.

Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas izmantošanas process



Attēls nr. 1 Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas izmantošanas process

Tabulā nr. 1.1. aprakstīti profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības procesā iesaistītie un viņu uzdevumi katrā no procesa soļiem.

Tabula nr.1.1. Mērķgrupas profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas izmantošanas process un soļi vērtēšanai.

Nr.	Solis	Darbības		
		Tiešais vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
1.	Lēmums par novērtēšanas uzsākšanu	Var iniciēt profesionālo kompetenču novērtēšanu. Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu nosaka konkrētās novērtēšanas mērķi, t.sk., kuru darbinieku profesionālās kompetences tiks vērtētas. Pamatnosacījums ir, ka var vērtēt to darbinieku un vadītāju profesionālās kompetences, kas konkrētajā amatā ir nostrādājuši vismaz 6 mēnešus. Izņēmums var būt darbinieki, kas jau iepriekš ir strādājuši iestādē, taču citā amatā. Šādos gadījumos var novērtēt tos darbiniekus un tās viņu kompetences, kas ir svarīgas jaunajā amatā, taču ko viņiem bija iespēja demonstrēt līdzšinējā amatā, lai vērtētajiem būtu pietiekama novērojumu bāze par vērtēto kompetenču izpausmēm vērtējamo rīcībā. Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu plāno novērtēšanas gaitu – kādos termiņos tiks veikta vērtēšana.	Var iniciēt profesionālo kompetenču novērtēšanu. Saskaņo vērtēšanas mērķi un gaitu. Nepieciešamības gadījumā konsultē vadītāju par vērtēšanas mērķu noteikšanu un vērtēšanas gaitu.	Var iniciēt savu profesionālo kompetenču novērtēšanu.
2.	Sagatavošanās novērtēšanai	Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu nosaka vērtētājus. Pamatnosacījums ir, ka kompetenču vērtēšanu veic vadītājs vai augstāka amata līmeņa vai pieredzējis speciālists, kam vismaz iepriekšējo 6 – 12 mēnešu laikā ir bijusi vadības un/vai sadarbības pieredze (piemēram, projektu ietvaros)	Sagatavo un izsūtīta tiešajiem vadītājiem atbilstošās kompetenču novērtējuma anketu sagataves, ņemot vērā to, kādu amatu un amatu līmeņu darbiniekus paredzēts vērtēt. Tabulā Nr. 1.2. norādīti vispārējie principi, kādas profesionālo kompetenču novērtējuma anketas	

Nr.	Solis	Darbības		
		Tiešais vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
		ar darbinieku, kura kompetences tiek vērtētas. Šis nosacījums neattiecas uz gadījumiem, kad kompetenču novērtēšanā tiek izmantota 180grādu vai 360grādu kompetenču novērtēšana. Ieteikumi vērtētāju izvēlē: - Speciālistu līmeņa amatos vērtētāji ir darbinieku tiešie vadītāji; - Gadījumos, ja projektos balstīta darba ietvaros speciālisti strādā komandās ar dažādiem vadītājiem un/vai komandas vadītāja lomu veic cits speciālista amata līmeņa darbinieks, kompetenču vērtēšanu var veikt viens vai vairāki komandu vadītāji savstarpēji neatkarīgi viens no otra un/vai savstarpēji vienojoties par to, kuras kompetences un kādā veidā katrs no iesaistītajiem novērtē un kā vienojas par kompetenču novērtēšanas rezultātu un ieteicamajiem attīstības pasākumiem; - Struktūrvienību vadītājiem var izmantot kombinētu vērtējumu, kas ietver kompetenču pašvērtējumu un augstākā līmeņa vadītāja (iestādes vadītāja vai iestādes vadītāja vietnieka) vērtējumu. Visu līmeņu vadītāju kompetenču novērtēšanā ieteicama 360grādu pieejas izmantošana, iesaistot kompetenču vērtēšanā tiešo vadītāju, kolēģus līdzīgos amatos, padotos darbiniekus un speciālistus no citām struktūrvienībām vai iestādēm.	izmantojot kuru amatu un amatu līmeņa darbiniekiem. Vienojoties ar vadītāju/iem, kas veic novērtēšanu, var tiešā vadītāja uzdevumā sagatavot kompetenču novērtējuma anketas, izslēdzot no tām tās rīcības pazīmes, kas nav izmantojamas konkrētas struktūrvienības un/ vai amatu veicēju profesionālo kompetenču novērtēšanā. Plāno un nodrošina komunikāciju par vērtēšanu iesaistītajiem darbiniekiem un vadītājiem. Tehniski/ praktiski organizē novērtēšanu, t.sk., nosūta vadītājiem novērtēšanas anketas un vadlīnijas vai saiti ar pieeju tām. Veido novērtēšanas plānu, t.sk., nosaka vērtētāju grupas, veido vērtētāju sarakstus, ja tiek izmantota 360 grādu novērtēšanas metode.	Vienojas par pārrunu laiku ar vadītāju.

Nr.	Solis	Darbības		
		Tiešais vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
		Pārskata kompetenču novērtējuma anketu saturu, t.i., kompetences raksturojošās rīcības pazīmes, un izslēdz no anketas/ām tās pazīmes, kas darba specifikas dēļ nav attiecināmas uz struktūrvienību un/vai konkrēto amatu/iem. Kaut arī, aizpildot novērtējuma anketu un vērtējot darbinieku/us, vērtētājs pie konkrētu rīcības pazīmju vērtēšanas var izvēlēties vērtējumu “Nevaru novērtēt - trūkst pierādījumu, vai un cik bieži vērtējamā persona rīkojās atbilstoši aprakstītajai rīcības pazīmei vai arī šī pazīme nav attiecināma uz vērtējamo personu”, tomēr visu lietotāju ērtības labad ieteicams šādas pazīmes jau sākotnēji neiekļaut to darbinieku novērtēšanas anketā, uz kuriem šīs pazīmes neattiecas. Kompetenču novērtējuma anketas satura pielāgošana paredzēta arī profesionālo kompetenču novērtēšanai un attīstības plānošanas pārejas periodā (skat. Vadlīniju apakšnodaļu “Ieteikumi profesionālo kompetenču novērtēšanai un attīstības plānošanai pārejas periodā”). Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu informē par vērtēšanu (mērķi, gaita, rezultāti, darbinieka iesaiste un uzdevumi) savus darbiniekus. Plāno un vienojas par pārrunu par novērtēšanas rezultātiem norises laiku ar darbiniekiem.		

Nr.	Solis	Darbības		
		Tiešais vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
3	Kompetenču novērtēšana	Kompetenču novērtēšana tiek veikta, aizpildot kompetenču novērtējuma anketu, kas ir izstrādāta, pamatojoties uz profesionālo kompetenču modeli. Anketas veidotas tā, ka katra kompetences vērtējums tiek iegūts, veicot kompetences raksturojošo rīcības pazīmju novērtēšanu. Amatu grupās, kur profesionālās kompetences raksturojošās rīcības pazīmes atšķiras dažādos amatu līmeņos (piemēram, projektu vadītāji/vecākie auditori, vecākie eksperti, vadītāji u.tml.), katram amatu līmenim tiek izmantota sava novērtējuma anketa. Kā iepriekšējā solī tika norādīts par vērtētāju izvēli, kompetenču novērtēšanu veic darbinieka tiešais vadītājs. Kompetenču pašnovērtējumu var izmantot gadījumos, kad darbinieks pats vēlas saprast savu profesionālo kompetenču attīstības līmeni un plānot pašattīstības pasākumus un/ vai tiek izmantota 360grādu kompetenču novērtēšana.	Nepieciešamības gadījumā konsultē vadītājus par kompetenču novērtēšanu. Nodrošina, ka vadītājiem ir pieejamas visas novērtēšanā izmantojamās dokumentu veidnes - novērtējuma anketas, individuālās attīstības plāns, ieteikumi pārrunu par kompetenču novērtēšanas rezultātiem un individuālā attīstības plāna sagatavošanu vadīšanai (skat. Vadlīniju nodaļu Attīstības plānošana, īstenošana un uzraudzība) Pārliedzinās, ka vadītāji izmanto vērtēto darbinieku amatu līmenim atbilstošas novērtējuma anketas, ja šajā amatu līmenī vērtējamo kompetenču saturs atšķiras no citiem amatu līmeņiem. Koordinē vērtēšanas gaitu, ja tiek izmantota 360 grādu novērtēšana.	Gadījumos, kad tiek veikts profesionālo kompetenču pašvērtējums, aizpilda novērtēšanas anketu.
4	Novērtēšanas rezultātu pārrunāšana ar darbinieku, mācību un attīstības plānošana	Sagatavo un vada individuālās pārrunas ar vērtētājiem darbiniekiem par novērtēšanas rezultātiem un viņu mācību un attīstības plānošanu. (Ieteikumi individuālo pārrunu vadīšanai apkopoti šī dokumenta nodaļā “Vadlīnijas sarunu par novērtēšanas rezultātiem vadīšanai”).	Apkopo iestādes mācību vajadzības un veido iestādes mācību un attīstības plānu.	Sarunas rezultātā sagatavo sava individuālās attīstības plāna projektu un nosūta to tiešajam vadītājam saskaņošanai.

Nr.	Solis	Darbības		
		Tiešais vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
		Seko līdzi, ka darbinieks pēc sarunas noteiktajā termiņā sagatavo sava individuālā attīstības plāna (turpmāk IAP) projektu. Plāna paraugforma – skat. šo vadlīniju 4. pielikumā. Informē iestādes personāla vadības ekspertu par pārrunās panāktajām vienošanām. Elektroniski iesniedz ar darbinieku saskaņoto individuālās attīstības plānu iestādes personāla vadības struktūrvienībai. Pēc visu darbinieku kompetenču novērtēšanas un IAP sagatavošanas nosūta kopsavilkumu par identificētajām attīstības vajadzībām un nepieciešamajām mācībām iestādes personāla vadības ekspertiem un iestādes vadītājam.		
5	Mācību un attīstības pasākumu īstenošana	Plāno savu darbinieku mācību un attīstības pasākumus sadarbībā ar personāla vadības ekspertiem. Īsteno ikdienas darbā mācību risinājumus un metodes profesionālo kompetenču attīstībai. Nodrošina plāna izpildes uzraudzību atbilstoši plānā noteiktajiem termiņiem, un ne retāk kā reizi 6 mēnešos sarunā ar darbinieku pārskata viņa IAP un sasniegto progresu kompetenču attīstībā. Detalizētākas vadlīnijas par IAP pārskata sarunas vadīšanu aprakstītas šī dokumenta nodaļā “Individuālās attīstības plāna izpildes uzraudzība”.	Organizē mācību un attīstības pasākumus iestādes/ vairāku struktūrvienību līmenī. Seko līdzi tam, kā iestādē kopumā vadītāji īsteno darbinieku attīstības veicinātāja un atbalstītāja lomu. Plāno un īsteno pasākumu iestādes vadītāju kompetenču attīstīšanai savu un padoto darbinieku kompetenču attīstības jautājumos.	Uzņemas atbildību par individuālajā attīstības plānā paredzēto uzdevumu un pasākumu izpildi, progresa novērtēšanu.

Tabula Nr. 1.2. Pārskats par to, kuras profesionālo kompetenču novērtējuma anketas veidnes ieteicams izmantot atbilstoši vērtējamo darbinieku amatam un/vai amatu līmenim.

Iestāžu grupa	Amatu līmenis – eksperts, projektu vadītājs, vecākais auditors	Amatu līmenis - Vecākais eksperts	Amatu līmenis – Vadītājs
Vadošā un atbildīgās iestādes	Nav attiecināms, jo iestādēs pašlaik nav šāda līmeņa amatu	Vecākā eksperta līmenim norādītās kompetences un tās raksturojošās rīcības pazīmes attiecināmas uz visiem speciālistu/eksperta līmeņa jeb ne vadītāju amatiem, kas vadošajā un atbildīgajās iestādēs nodarbināti ES fondu jomā. Citi tipiski amatu nosaukumi, uz kuriem attiecināms vecākā eksperta amata līmeņa kompetences ir arī juriskonsults, vecākais juriskonsults, vecākais referents, analītiķis.	Vadītāja amata līmenim norādītās kompetences un tās raksturojošās rīcības pazīmes attiecināmas uz visiem vadītāju amatiem, t.i., nodaļu vadītājiem un vietniekiem, departamentu direktoriem un vietniekiem. Departamentu vadītāji, ņemot vērā savas struktūrvienības specifiku, var izvēlēties nodaļu vadītāju vietnieku kompetences vērtēt, izmantojot arī vecākajiem ekspertiem paredzētās kompetences un rīcības pazīmes.
Sadarbības iestāde	Projektu vadītāja līmenim norādītās kompetences un tās raksturojošās rīcības pazīmes attiecināmas arī uz vecākā projektu vadītāja amatu.	Vecākā eksperta amata līmenim norādītās kompetences un tās raksturojošās rīcības pazīmes attiecināmas arī uz vadošā eksperta amatiem.	Vadītāja amata līmenim norādītās kompetences un tās raksturojošās rīcības pazīmes attiecināmas uz visiem vadītāju amatiem, t.i., nodaļu vadītājiem un vietniekiem, departamentu direktoriem un vietniekiem.
Revīzijas iestāde	Šim amatu līmenim atbilstoši vērtē auditorus un vecākos auditorus.	Vecākos ekspertus vērtē atbilstoši vecāko ekspertu amata līmenim.	Vadītāja amata līmenim norādītās kompetences un tās raksturojošās rīcības pazīmes attiecināmas uz visiem vadītāju amatiem, t.i., nodaļu vadītājiem un vietniekiem, departamentu direktoriem un vietniekiem.

Ieteikumi profesionālo kompetenču novērtēšanai un attīstības plānošanai pārejas periodā

Šajā nodaļā apkopoti priekšlikumi mērķgrupas profesionālo kompetenču novērtēšanai un attīstības plānošanai laika periodā, kamēr profesionālo kompetenču novērtēšana un attīstības plānošana ir brīvprātīga valsts pārvaldes iestāžu iniciatīva, ko tās var izvēlēties veikt paralēli spēkā esošai kārtībai par darba izpildes novērtēšanu, kas ietver kompetenču vērtēšanu, kā to paredz Ministru Kabineta noteikumi Nr. 494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu".

Novērtēšanas mērķi

Profesionālo kompetenču novērtēšanas mērķi pārejas periodā neatšķiras no vispārējiem mērķiem, kā tie aprakstīti Vadlīniju nodaļā "Metodikas izmantošanas iespējas". Zemāk nosaukti tie gadījumi, kad ir īpaši ieteicama kompetenču vērtēšanu un attīstības plāna veidošana:

- pirmo 6 – 12 mēnešu laikā, kopš darbinieks uzsāk darbu amatā, t.sk., pēc paaugstinājuma, lai maksimāli savlaicīgi identificētu iespējamās "robus" darbinieku zināšanās, prasmēs un attieksmē, kas apgrūtina viņa darbu un kavē labāko darba sniegumu;
- gadījumos, kad nepieciešams uzlabot darbinieka darba sniegumu un, pēc vadītāja un/vai iestādes personāla speciālista domām, tieši nepietiekoša profesionālo kompetenču attīstība ir viens no iespējamajiem cēloņiem nepietiekami labam darba sniegunam;
- organizējot sistēmisku kompetenču analīzi un mācību/attīstības plānošanu iestādē/struktūrvienībā, t.sk., lai izstrādātu iestādes vidējā termiņa darbības stratēģiju un/vai cilvēkresursu attīstības plānu.

Novērtēšanas biežums un regularitāte

Mērķgrupas profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības plānošanas biežumu un regularitāti nosaka pati iestāde un/vai struktūrvienības vadītājs.

Novērtējamo kompetenču izvēle

Iestāde un/vai struktūrvienības vadītāji pēc saviem ieskatiem, t.i., atkarībā no novērtēšanā sasniedzamā mērķa, no savai iestādei atbilstošā kompetenču modeļa izvēlas vērtējamās kompetences un/vai rīcības pazīmes, pēc kurām vēlas vērtēt darbiniekus un/vai vadītājus. Lai nodrošinātu kvalitatīvu kompetenču vērtēšanu un vienlaikus neradītu lielu administratīvo slogu vērtēšanā iesaistītajiem, ieteicams, ka vienā kompetenču novērtēšanas reizē izmanto ierobežotu novērtējamo kompetenču un/vai kompetences raksturojošo rīcības pazīmju skaitu, izvēloties vienu no piedāvātajiem variantiem:

- Vērtē **ne vairāk kā 5 kompetences pilnā apjomā**, t.i., novērtējuma anketā iekļauj visas rīcības pazīmes, kas definētas izvēlētajās kompetencēs profesionālo kompetenču modelī atbilstoši iestādei un amatu līmenim;
- Vērtē **visas atbilstošās iestādes un amatu līmeņa kompetences** (kopskaitā 7 kompetences speciālistu līmeņa amatiem un 8 - vadītājiem), **katrā kompetencē izvēloties ne vairāk kā 10 rīcības pazīmes**. Vērtējamo pazīmju izvēle ir mērķgrupas iestādes un/vai struktūrvienības vadītāja ziņā, kā to definē pati iestāde;
- Kombinēts variants: vērtē **ne vairāk kā 5 kompetences un ne vairāk kā 10 rīcības pazīmes katrā no kompetencēm**. Šāds variants ir ieteicams gadījumos, kad iestāde un/vai struktūrvienības vadītājs vēlas veikt ļoti fokusētu konkrētu kompetenču un to raksturojošo aspektu analīzi un attīstīšanu.

Vērtētāju izvēle

Vērtētāju izvēle pārejas periodā neatšķiras no vērtētāju izvēles vispārējās kārtības par profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas izmantošanas procesu un tā soļiem, kā tas bija aprakstīts tabulā Nr.1.1.

Novērtējuma anketu pielāgošana un sagatavošana

Tā kā pārejas periodā mērķgrupas iestādes un/ vai to struktūrvienību vadītāji var izvēlēties vērtējamās kompetences un/ vai kompetenču rīcības pazīmes, tad struktūrvienību vadītāji vai iestāžu personāla speciālisti sadarbībā ar struktūrvienību vadītājiem pielāgo kompetenču novērtējuma anketas, izslēdzot no tām tās kompetences un rīcības pazīmes, kas netiek vērtētas.

Novērtējuma anketu pielāgošana var būt nepieciešama arī tajos gadījumos, kad tiek vērtēti darbinieki, kuru ieņemamais amats atšķiras no amatu līmeņu nosaukumos norādītajiem amatiem, kam veidoti mērķgrupas kompetenču modeļi. Tabulā Nr. 1.2. sniegti norādījumi, kādus amatus attiecināt uz kuru no amatu līmeņiem, kam veidoti kompetenču modeļi mērķgrupas iestādēs.

Ieteikumi profesionālo kompetenču novērtējuma anketu aizpildīšanai

Informācija par novērtēšanas anketu aizpildīšanu sniegta šo anketu ievadā – ievadinstrukcijas formā. Ievadinstrukcijā aprakstīta arī profesionālo kompetenču novērtēšanas skala.

Ieteikumi vērtēšanai

- Atcerieties, ka profesionālo kompetenču vērtēšanas mērķis ir noteikt darbinieku mācību un attīstības vajadzības, tāpēc iespējami objektīvs un precīzs vērtējums ļaus jēgpilnāk plānot mācību un attīstības aktivitātes un efektīvāk izmantot iestādes resursus darbinieku attīstībai. Profesionālo kompetenču vērtējums neietekmēs darbinieka darba samaksas apmēru.

- Vērtējot kompetences, domājiet par konkrētā darbinieka tipisko rīcību ilgākā laika periodā, t.i., pēdējo 6–12 mēnešu periodā, nevis par atsevišķām, unikālām situācijām.
- PAPILDINĀTAS BĀZES VADLĪNIJAS Tā kā profesionālo kompetenču modelis ir veidots, lai aptvertu iespējami plašu dažādu kompetenču spektru, ir pilnībā pieņemami, ka ne visas rīcības pazīmes ir attiecināmas uz katru vērtēto darbinieku viņa darba un amata pienākumu specifikas dēļ. Tieši tādēļ, atlasot vērtējamās kompetences un rīcības pazīmes, ko iekļaut novērtējuma anketā (vismaz pārejas periodā), izvēlieties tās pazīmes, kas attiecas uz vērtēto amatu/ amata līmeni. Savukārt gadījumos, kad izmantojat standartizētu anketu, kas ietver visas amatu grupai un amatu līmenim noteiktās kompetences un to raksturojošās rīcības pazīmes, vērtējot pazīmes, kas neattiecas uz konkrēto darbinieku, izmantojiet vērtējumu “Nevaru novērtēt – trūkst pierādījumu, vai un cik bieži vērtējamā persona rīkojās atbilstoši aprakstītajai rīcības pazīmei vai arī šī pazīme nav attiecināma uz vērtējamo personu”.
- PAPILDINĀTAS BĀZES VADLĪNIJAS. Atcerieties, ka kompetenču novērtēšanā tiek izmantota t.s. biežuma skala, t.i, vērtējums ir atkarīgs no tā, cik bieži tajos gadījumos, kad darbiniekam ir nepieciešams demonstrēt konkrēto kompetences aspektu, viņš/ viņa to dara. Nav pamatoti darbiniekam sniegt zemāku vērtējumu, piemēram, vērtējumu “reti”, ja darbinieka amata pienākumi neparedz biežu vai pat pastāvīgu konkrētās prasmes, piemēram, diskusiju vadīšanu, izmantošanu. Šajā gadījumā kompetences vērtējums ir atkarīgs no tā, cik bieži viņš/ viņa parāda kompetenci tajos atsevišķajos gadījumos, kad darbiniekam to bija iespēja darīt.
- Veidojiet ieradumu piefiksēt novērojumus par darbinieka rīcību ilgākā laika periodā, lai izvairītos no tā, ka vērtējumu būtiski ietekmē rīcība neilgu laiku pirms novērtēšanas. Piemēram, varat izveidot dokumentu novērojumiem un piezīmēm par katru struktūrvienības darbinieku, kas glabātos viegli pieejamā vietā uz datora darbvirsmas vai telefona piezīmēs.
- Atcerieties, ka vadītājam nav jāgaida kārtējā kompetenču novērtēšana, lai savus novērojumus pārrunātu ar darbinieku. Jo savlaicīgāk vadītājs savus novērojumus atgriezeniskās saites formā pārrunā, ar darbinieku jo ātrāk darbinieks var mainīt savu uzvedību, ja nepieciešamas korekcijas, vai ar pārliecību turpināt to, kas izdodas labi.
- Pirms novērtēšanas aprunājieties ar citiem – vērtējamā kolēģiem, citiem vadītājiem, lai iegūtu vairāk informācijas konkrētā darbinieka profesionālo kompetenču novērtējumam. Sarunās lūdziet pastāstīt par konkrētām situācijām – piemēriem, kas liecina par to, vai darbinieks demonstrē noteiktas profesionālo kompetenču rīcības pazīmes.

Novērtējuma rezultātu apstrāde un vērtējumu noteikšana

Katras kompetences vērtējuma noteikšana

Katras kompetences vērtējums anketā tiek aprēķināts automātiski. Vērtējums veidojas, vadoties no tā, cik bieži vērtējamais darbinieks demonstrē kompetences rīcības pazīmes

salīdzinājumā ar maksimālo augstāko vērtējumu (ja visas rīcības pazīmes tiek novērtētas kā “gandrīz vienmēr”) atbilstoši šādiem nosacījumiem:

- Ja darbinieks demonstrē 85% vai vairāk no maksimāli iespējamā rezultāta, kompetence ir augsti attīstīta;
- Ja darbinieks demonstrē 60 līdz 85% no maksimāli iespējamā rezultāta, kompetence ir pietiekami attīstīta;
- Ja darbinieks demonstrē mazāk par 60% no maksimāli iespējamā rezultāta, kompetence ir jāpilnveido.
- Ja 25% vai vairāk procentu no kopējā pazīmju skaita konkrētajā kompetencē ir izvēlēta atbilde “Nevaru novērtēt”, kompetences vērtējums netiek aprēķināts.
Ja šāda situācija attiecas uz vairāk kā vienu profesionālo kompetenci, ieteicams atlikt konkrētā darbinieka profesionālo kompetenču vērtēšanu nepietiekamu pierādījumu dēļ un veikt atkārtotu vērtēšanu pēc 3 mēnešiem, starplaikā iegūstot trūkstošos pierādījumus.
- Ja 50 procentos vai vairāk no kopējā pazīmju skaita konkrētajā kompetencē ir izvēlēta atbilde “dažreiz” (vērtējumu skalas vidējā atbilde), kompetence nevar tikt uzskatīta par pietiekami attīstītu, attiecīgi – kompetences kopējais vērtējums ir “Kompetence jāpilnveido”.

Vērtējuma iegūšanas nolūkos katras rīcības pazīmes vērtējums tiek kvantificēts, taču būtiski, ka, vērtējot kompetences, un īpaši - sarunā ar darbinieku, par rīcības pazīmju vērtējumu kvantitatīvajām vērtībām netiek runāts.

Biežāk uzdotie jautājumi par profesionālo kompetenču novērtēšanu

Tabula Nr. 2 Biežāk uzdotie jautājumi par profesionālo kompetenču novērtēšanu

Jautājums	Atbilde
Vai kompetences vērtējumi “pietiekami attīstīta kompetence” vai “augsti attīstīta kompetence” nozīmē, ka kompetences attīstība vairāk nav nepieciešama?	Kompetenču attīstības vajadzības var un ieteicams identificēt arī tad, ja kopējie kompetenču vērtējumi ir augsti. Šajā gadījumā ieteicams pārskatīt atsevišķos kompetenču rīcības pazīmju vērtējumus, kur nav iegūti augstākie vērtējumi un/ vai noteikt attīstības vajadzības, vadoties no citiem kompetenču aspektiem, kas iespējams nav iekļauti kompetenču modelī.
Kāpēc profesionālo kompetenču vērtējums neietekmē darba samaksu?	Profesionālo kompetenču novērtējuma mērķis ir mācību un attīstības vajadzību apzināšana un attīstības plānošana. Kompetenču vērtējuma sasaiste ar darba samaksu rada risku, ka darbinieki tiecas iegūt augstāku vērtējumu, tādējādi slēpjot savas kompetenču attīstības vajadzības un mākslīgi paaugstinot vērtējumu. Tas savukārt liedz iegūt objektīvu priekšstatu par darbinieku profesionālo kompetenču attīstības līmeni un patiesajām attīstības

Jautājums	Atbilde
	vajadzībām, attiecīgi bremsējot iestādes kopējo kompetenču attīstību.
PAPILDINĀTAS BĀZES VADLĪNIJAS. Kā vērtēt kolēģi, ja darbs minētajā kompetencē ir bijis nelielā apjomā un vērtētājam pietrūkst novērojumu par attiecīgo kompetenci?	Ir pamatoti izteikt vērtējumu tikai par tām kompetencēm un vai tās raksturojošām rīcības pazīmēm, kurās vērtētājam ir novērojumi un līdz ar to vērtējumu pamatojoši piemēri. Ja šādu novērojumu nav un vērtētājam pietrūkst pierādījumu kompetences novērtēšanai, tad šo kompetenci ieteicams nevērtēt vispār vai arī izvēlēties vērtējumu “Nevaru novērtēt – trūkst pierādījumu, vai un cik bieži vērtējamā persona rīkojās atbilstoši aprakstītajai rīcības pazīmei vai arī šī pazīme nav attiecināma uz vērtējamo personu”. Papildus šādos gadījumos ieteicams pārdomāt, kuriem no iestādē nodarbinātajiem var būt novērojumi un pierādījumi par vērtējamā kompetencēm, un iesaistīt viņu kompetenču vērtēšanā, vērtējot vienu vai vairākas kompetences.
PAPILDINĀTAS BĀZES VADLĪNIJAS. Kā vērtēt divus kolēģus, lai iegūtu salīdzināmus vērtējumus, ja viens darbinieks noteiktu uzdevumu veic katru nedēļu, bet otrs, piemēram, divas reizes gadā? Abi veic uzdevumu gandrīz vienmēr labi, taču kompetenci šādā gadījumā droši vien nevar vērtēt vienādi.	Kompetences vērtējumu nosaka nevis situāciju, kad jāizmanto attiecīgā kompetence, rašanās biežums (piemēram, jāvada prezentācijas dažas reizes gadā vai regulāri katru dienu vai nedēļu), bet gan kompetences izmantošanas biežums, respektīvi, cik bieži tajos gadījumos, kad tā būtu jāizmanto, darbinieks to demonstrē. Ja divi darbinieki izmanto konkrēto kompetenci vienmēr vai gandrīz vienmēr, kad no viņiem tā tiek sagaidīta pat, ja viens to izmanto katru dienu, jo to paredz viņa amata pienākumi, bet otrs – dažas reizes gadā, viņi abi var tikt vērtēti vienādi, šajā gadījumā ar vērtējumu “Gandrīz vienmēr - vērtējamā persona gandrīz visos vai visos gadījumos rīkojās atbilstoši aprakstītajai rīcības pazīmei”.
PAPILDINĀTAS BĀZES VADLĪNIJAS. Kā pareizi vērtēt darbinieku, ja zināšanas, kas raksturo kādu no kompetencēm, viņam ir augstā līmenī, bet pielietot praksē nevajag, lai vērtējums nebūtu sliktāks tikai tādēļ, ka darba uzdevumos neietilpt kādu zināšanu piemērošana praksē?	Līdzīgi kā iepriekšējā jautājumā, svarīgi paturēt prātā, ka kompetence jāvērtē pēc tās izmantošanas biežuma. Ja darbiniekam savā darbā nav nepieciešams izmantot konkrēto kompetenci, tad korekti šādā gadījumā izmantot vērtējumu “Nevaru novērtēt – trūkst pierādījumu, vai un cik bieži vērtējamā persona rīkojās atbilstoši aprakstītajai rīcības pazīmei vai arī šī pazīme nav attiecināma uz vērtējamo personu”.

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 ieplānojiet tai pietiekami daudz laika – rēķinieties, ka sarunai būs nepieciešamas vismaz 60 minūtes.
- Ja vien neatgadās kas kritisks, nepārceļiet 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. Pārliecinieties, 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.
- PĀPILDINĀTAS BĀZES VADLĪNIJAS Gadījumos, kad kompetenču vērtēšanu veicāt gan jūs kā vadītājs, gan pats darbinieks, sarunā nepārrunājiet un nesaskaņojiet vērtējumus par katru vērtēto kompetenču rīcības aspektu, jo tas var izvērsties par neauglīgu un laikietilpīgu sarunu par vērtējumu salīdzināšanu vai pat strīdu, kurš vērtējums ir pareizais. Tā vietā pārrunājiet savu un darbinieka viedokli par kopējo kompetences vērtējumu, galvenās tendences - salīdzinoši augstāk un zemāk attīstītās kompetences un rīcības pazīmes. Jūsu mērķis nav vienoties par katras pazīmes vērtējumu, bet gan par galvenajām tendencēm – stiprajām pusēm un būtiskākajām attīstības vajadzībām.
- Līdz ar uzaicinājumu 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 Individuālā 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.

- Atgādiniet darbiniekam par sarunas mērķi – profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātu pārrunāšana, un mācību un attīstības pasākumu plānošana. Uzsveriet, ka sarunas fokusā ir kompetenču attīstība – jo objektīvāk un atklātāk Jūs pārrunāsi patieso kompetenču attīstības līmeni – stiprās puses un attīstības vajadzības, jo labāk Jūs kā vadītājs varēsi palīdzēt darbiniekam kompetences pilnveidot.
- Paskaidrojiet sarunas struktūru – vispirms pārrunāsi kopējo redzējumu par darbinieka profesionālajām kompetencēm, pēc tam runāsi par stiprajām pusēm un attīstības vajadzībām katrā kompetencē. Sarunas otrajā daļā vienosies par prioritārajām mācību un attīstības vajadzībām, kā arī veidosi plānu darbinieka kompetenču attīstībai.
- Pasakiet, ka Jums ir būtisks darbinieka redzējums, tāpēc par katru tēmu vispirms vēlēsi dzirdēt viņa/-s viedokli.

Kompetenču vērtējums

1. Noskaidrojiet darbinieka redzējumu par viņa/-s profesionālajām kompetencēm kopumā.

Iespējamie jautājumi:

- Kā Tu kopumā vērtē savas profesionālās kompetences?
 - Kas ir Tavas stiprās puses?
 - Kādas profesionālās kompetences Tev izdodas labi parādīt ikdienas darbā? Kā?
 - Kuras ir Tavas salīdzinoši vājākās kompetences? Kā tas ietekmē Tavu darbu?
 - Kuras kompetences Tu mazāk parādi savā ikdienas darbā?
2. Apkopojiet darbinieka viedokli, pārliecinieties, ka pareizi to saprotat.
 - Tātad, Tavuprāt, Tavas stiprākās kompetences ir... .
 - Saprotu, ka Tu par savām salīdzinoši vājākajām kompetencēm uzskati..

! Ļaujiet darbiniekam izklāstīt savu redzējumu. Nepārtrauciet viņu, lai paustu savu viedokli, pirms viņš/-a ir pilnībā pastāstījis savējo. Ja apzināties, ka Jums ir tendence “ieiekt” sarunā ar savu viedokli, centieties piefiksēt rakstiski darbinieka teikto pirms ko teikt.

3. Pastāstiet par savu redzējumu par darbinieka kopējo kompetenču vērtējumu. Izceliet jomas, kur Jūsu viedoklis sakrīt, vienlaikus neizvairieties no tēmām, kur Jūsu redzējums atšķiras.
- Mans redzējums par Tavām stiprākajām/ vājākajām kompetencēm ir līdzīgs. Arī mani novērojumi liecina, ka:
 - Tu pārliecinoši/ pietiekami demonstrē kompetenci xxx;
 - Tev jāpilnveido kompetence yyy.
 - Mans skatījums par Tavām stiprākajām/ vājākajām kompetencēm ir (nedaudz) atšķirīgs.
 - Mani novērojumi liecina, ka kompetence xxx Tev ir augsti attīstīta.
 - Mani novērojumi liecina, ka Tu salīdzinoši mazāk parādi kompetenci xxx.Lai sīkāk pārrunātu viedokļu atšķirības, pārejiet pie sarunas daļas par katras konkrētās kompetences vērtējumu.
4. Pārrunāriet katras kompetences vērtējumu, vispirms izzinot darbinieka redzējumu to, kas katrā kompetencē viņam/-ai padodas labāk, kas – ne tik labi.
- Secības ziņā Jūs varat sākt ar salīdzinoši augstāk attīstītajām kompetencēm vai alternatīvi - piedāvāt darbiniekam izvēli – kādā secībā viņš/-a vēlas runāt par kompetencēm.
- Darbinieka pašvērtējuma izzināšanai:
 - Runājot par kompetenci XXX – kādi kompetences aspekti Tev padodas labi? Kā tas izpaužas ikdienas darbā? Vai vari atcerēties kādas situācijas?
 - Kādus šīs kompetences aspektus, Tev vajadzētu pilnveidot? Kādas situācijas no Tavas pieredzes par to liecina?
 - Kādus šīs kompetences aspektus, Tu varētu pilnveidot? Kādās situācijās tas Tev palīdzētu.
 - Pastāstiet savus novērojumus par katru kompetenci:
 - Manuprāt Tev labi padodas A un B. Piemēram, situācijā.... Tu teici/ darīji
 - Manuprāt Tev grūtāk padodas E, F. Man nav izdevies novērot situācijas, kas Tu demonstrētu šo pazīmi.

Mācību un attīstības plānošana

5. Vienojieties par mācību un attīstības vajadzībām.
- Iespēju robežās aiciniet darbinieku pašu formulēt attīstības vajadzības. Pētījumi liecina, ka darbinieki aktīvāk strādā pie to kompetenču aspektu attīstīšanas, kurus attīstīšanu izvēlas paši.
- No tā, ko pārrunājam līdz šim – kādas kompetences Tu gribētu pilnveidot tuvāko 6 - 12 mēnešu periodā?

Dodiet darbiniekam laiku apdomāties un paust savu viedokli. Varat atklāti pateikt, ka vēlaties, ka būtiskākās attīstības vajadzības izvēlas darbinieks pats. Ieturiet pauzi, pat ja tā ilgst minūti vai divas. Piefiksējiet darbinieka teikto.

Ja darbinieks apgalvo, ka viņam nav viedokļa/ viņš nezina ko attīstīt, aiciniet viņu domās atgriezties pie sarunas daļas par kompetencēm, kas jāpilnveido. Kuru kompetenču attīstīšana palīdzētu veikt darbu vieglāk/ ātrāk/ kvalitatīvāk?

Kad darbinieks ir izvēlējis kompetenci, precizējiet – kādus kompetences aspektus viņš vēlas attīstīt.

- Kādus tieši aspektus Tu gribētu attīstīt?
- Kādus tieši aspektus Tavuprāt visvairāk vajadzētu pilnveidot?

Lūdziet darbinieku paņemt Individuālā attīstības plāna sagatavi (ja tiekaties attālināti – atvērt un dalīties ar to datora ekrānā), pārrunājiet plānā norādīto piemēru. Aiciniet darbinieku piefiksēt plānā to, par ko vienosieties sarunas gaitā. Uzsveriet, ka Individuālās attīstības plāns ir viņa attīstības dokuments.

Ja darbinieks nosauc vairāk kā 3-4 kompetences un aspektus, ko vēlas attīstīt, noskaidrojiet, kuri viņa skatījumā ir 3-4 paši svarīgākie/ steidzamākie. Atgādiniet darbiniekam, ka vismaz tuvāko 6 mēnešu periodam nebūtu vēlams noteikt vairāk par 2 - 3 attīstības vajadzībām.

6. Pārrunājiet iespējamās attīstības pasākumus.

Atcerieties par 70/ 20/ 10 principu, kas nosaka, ka 70% no zināšanām un prasmēm darbinieki iegūst darba procesā, 20% - no citiem cilvēkiem (vadītājiem, kolēģiem, mentoriem) un tikai 10% zināšanu un prasmju tiek iegūtas strukturētās mācību aktivitātēs, piemēram, semināros vai treniņos.

Vērsiet darbinieka uzmanību, ka attīstības plānā ir paredzēti divu veidu pasākumi – organizēti mācību pasākumi, kā arī citas aktivitātes.

- Lai pilnveidotu šo kompetences aspektu – kādas tieši zināšanas vai prasmes Tev būtu jāiegūst? Kur/ kā to varētu izdarīt?
- Kāds atbalsts Tev būtu nepieciešams, lai Tu attīstītu šo kompetences aspektu? No manis? No citiem kolēģiem?
- Ko Tu vari darīt pats, lai pilnveidotu šo kompetences aspektu?

Tabula Nr. 3 Ikdienā izmantojamu attīstības pasākumu piemēri.

Ikdienā izmantojamu attīstības pasākumu piemēri
• Iekšējo un ārējo normatīvo aktu (pār) lasīšana; • Starptautisko profesionālo standartu un vadlīniju pārlasīšana un/ vai apspriešana ar kolēģiem (ja tādi konkrētā profesionālās darbības jomā ir izstrādāti); • Profesionālās literatūras lasīšana (iekšējās, ārējās mājas lapas), noteiktu avotu izmantošana; • Informatīva apkopojuma sagatavošana par noteiktu tēmu (normatīvo aktu/ vadlīniju dokumentu u.tml.)

- Citu kolēģu mērķtiecīga novērošana (piemēram, situācijās, kad viņi prezentē audita ziņojumu auditējamiem). Novērojumu pārrunāšana – ko un kā viņi teica, kādus argumentus minēja; vai un kā izmantoja jautājumus; kā izmantoja žestus, balsi, toni, uzsvarus, u.tml.;
- Pieredzes apmaiņas diskusijas par dažādām profesionālām tēmām un aktualitātēm ar kolēģiem savas struktūrvienības ietvaros vai kolēģiem no citām struktūrvienībām iestādē un/vai resorā;
- Pieredzes apmaiņas vizītes citās iestādēs vai uzņēmumos;
- Pašanalīze, pašanalīzes dienasgrāmatas rakstīšana;
- Eksperimentēšana ar dažādām metodēm;
- Youtube pamācības, piemēram, Excel rīku izmantošanā;
- Atgriezeniskās saites lūgšana kolēģiem, vadītājam;
- “Pēc notikuma analīze” – pēc nozīmīgas sarunas vai pasākuma - individuāli vai sarunā ar kolēģi/ vadītāju pārrunāt – kas izdevās/ ko būtu jādara citādi;
- Prezentācijas/ mācību materiāla sagatavošana kolēģiem par noteiktu tēmu. Prezentācijas vadīšana.

7. Nosakiet un individuālajā attīstības plānā piefiksējiet kritērijus, kā zināsit, vai vēlamais attīstības rezultāts ir sasniegts.

Sarunas noslēgums

Aiciniet darbinieku pārskatīt un, ja nepieciešams, papildināt vai precizēt viņa attīstības plāna saturu un sagatavoto plānu nosūtīt Jums. Pēc tam plānu nosūtīsiet personāla vadības ekspertiem mācību vajadzību apkopošanai un mācību organizēšanai.

Apkopojiet/ atkārtojiet vienošanās:

- Aiciniet darbinieku apkopot – ko sarunas rezultātā darīs viņš? Kad, kādā termiņā?
- Apkopojiet savus uzdevumus, kas izriet no sarunas rezultātiem – ko un kādā termiņā darīsiet Jūs.
- Pastāstiet kad ir/ varētu būt plānota nākamā saruna par darbinieka profesionālo kompetenču attīstību.

Pārliecinieties, ka darbiniekam nav palikuši neatbildēti jautājumi.

Pēc sarunas

- Sekojiet līdzi, vai darbinieks noteiktajā laikā atsūta Individuālās attīstības plāna projektu. Nepieciešamības gadījumā atgādiniet par to.
- Ielieciet savā kalendārā/ darbu sarakstā aktivitātes, ko apņēmāties veikt;
- Pēc individuālā attīstības plāna saskaņošanas ar darbinieku nosūtiet to personāla vadības struktūrvienībai.



Valsts kanceleja

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA

Eiropas Reģionālās
attīstības fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Atcerieties, ka Jūsu kā vadītāja rīcība savu kompetenču attīstībai ir labākais piemērs darbiniekiem. Pārliecinieties, ka darbinieki redz un zina, kā Jūs ikdienas darbā strādājat pie savu kompetenču attīstības.

ieteikumi struktūrvienību vadītājiem, kas veikuši kompetenču pašvērtējumu, sarunas par novērtēšanas rezultātiem vadīšanai ar saviem vadītājiem.

Gadījumos, kad profesionālo kompetenču novērtēšanā tiek izmantots pašvērtējums, kā tas, piemēram, var tikt plānots mērķgrupas struktūrvienību vadītāju kompetenču novērtēšanā, ieteicams, ka vērtētais darbinieks/ vadītājs uzņemas iniciatīvu un organizē pārrunas ar savu tiešo vadītāju. Šādu pārrunu mērķis ir iegūt tiešā vadītāja atgriezenisko saiti par kompetencēm un to rīcības pazīmēm, kas vadītājam ir būtiskas un par kurām viņš/ viņa var sniegt savu viedokli vai vērtējumu, pamatojoties uz sadarbībā ar struktūrvienības vadītāju novēroto. Pārrunu rezultātā var tikt precizēts kompetenču vērtējums, kā arī svarīgi, ka tiek panākta abu pušu vienošanās par attīstības vajadzībām un attīstības pasākumiem, kas tiek iekļauti IAP, kā arī tiešā vadītāja iesaisti to īstenošanā.

Sagatavošanās sarunai

- Vienojieties ar vadītāju par sarunas laiku un aiciniet ieplānot tai pietiekami daudz laika – rēķinieties, ka būs nepieciešamas vismaz 45 vai 60 minūtes.
- Parūpējieties par piemērotu sarunas vietu, ja saruna notiek klātienē, vai abpusēji ērtu platformu, ja tā notiek attālināti. Aiciniet vadītāju pārliecinieties, ka saruna varēs notikt pēc iespējas netraucēti.
- Pārskatiet savu profesionālo kompetenču pašvērtējumu un pārdomājiet, kurās kompetencēs un/ vai rīcības pazīmēs Jums būtu īpaši svarīgi uzzināt vadītāja viedokli un saņemt atgriezenisko saiti. Tās var būt kompetences, par kuru vērtējumu Jūs šaubāties vai tādas, par kurām zināt, ka tās ir būtiskas Jūsu vadītājam. Pārdomājiet, vai vadītājam ir bijusi iespēja novērot Jūs situācijās, kurās šo kompetenci vai rīcības pazīmes Jūs demonstrējat.
- Nosūtiet vadītājam profesionālo kompetenču novērtēšanas anketas veidlapu, norādot (piemēram, iekrāsojot), kompetences un/ vai rīcības pazīmes, par kurām vēlaties saņemt atgriezenisko saiti. Aiciniet vadītāju pārdomāt konkrētus piemērus, kas sarunas laikā ļaus Jums labāk saprast vadītāja vērtējumu.
- Pārskatiet savu profesionālo kompetenču pašvērtējumu un pārdomājiet, kas ir jūsu stiprās puses. Līdzīgi pārdomājiet savas aktuālākās attīstības vajadzības – kuras kompetences vēlaties un uzskatāt par nepieciešamību attīstīt.
- Iepazīstieties ar IAP struktūru un provizoriski pārdomājiet savus attīstības mērķus tajās kompetencēs, ko vēlaties pilnveidot. Pārdomājiet, kāds tiešā vadītāja atbalsts Jums būtu nepieciešams attīstības mērķu sasniegšanai.

Sarunas vadīšana

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

Ievads

Jūsu mērķis ir pārliecināt vadītāju, ka šī saruna ir būtiska ne tikai Jums, bet arī vadītājam. Tāpēc sarunas ievadā ir svarīgi izskaidrot sarunas mērķus, sarunas struktūru un vadītāja ieguvumus.

- Atgādiniet un/vai izskaidrojiet vadītājam par sarunas mērķi – profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātu pārrunāšana, mācību un attīstības pasākumu plānošana. Uzsveriet, ka sarunas fokusā ir kompetenču attīstība. Vadītāja atgriezeniskā saite palīdzēs Jums objektīvāk noteikt Jūsu stiprās puses un attīstības vajadzības kopsakarībās ar iestādei būtisku kompetenču attīstību. Akcentējiet, ka Jums ir būtisks vadītāja viedoklis, lai varat veidot/uzturēt labu savstarpējo sadarbību.
- Paskaidrojiet sarunas struktūru – vispirms pārrunāsi kopējo redzējumu par Jūsu profesionālajām kompetencēm, pēc tam pievērsīsieties stiprajām pusēm un attīstības vajadzībām katrā kompetencē. Sarunas otrajā daļā vienosieties par prioritārajām mācību un attīstības vajadzībām un attīstības pasākumiem ko iekļaut IAP.

Kompetenču vērtējuma pārrunāšana

1. Pastāstiet vadītājam, kuras kompetences uzskatāt par savām stiprajām pusēm. Pavaicājiet, vai Jūsu redzējums sakrīt ar vadītāja viedokli. Rosiniet vadītāju minēt piemērus, kur vadītājs ir novērojis šo kompetenču izpausmes, īpaši – ja vadītāja redzējums atšķiras no Jūsējā.

Ja vadītājs vēlas izlaist sarunas daļu par stiprajām pusēm, piemēram, sakot - “par to nav ko runāt, tur jau viss kārtībā”, aiciniet tomēr viņu veltīt vismaz dažas minūtes šai tēmai, jo tas ļauj Jums saprast, kādas rīcības/ uzvedību vadītājs/-a vēlas, lai Jūs turpināt.

2. Pastāstiet vadītājam, kurās kompetencēs Jūs saskatāt attīstības vajadzības. Pavaicājiet, vai Jūsu redzējums sakrīt ar vadītāja viedokli. Rosiniet vadītāju minēt piemērus, kur vadītājs ir novērojis šo kompetenču izpausmes, īpaši – ja vadītāja redzējums ir atšķiras no Jūsu.
3. Ja tas jau nav pārrunāts iepriekšējās sarunas daļās, aiciniet vadītāju sniegt un komentēt savu vērtējumu par rīcības pazīmēm, kuras atzīmējāt, ka par tām vēlaties saņemt atgriezenisko saiti no sava vadītāja

Attīstības plānošana

4. Izziniet vadītāja redzējumu par Jūsu prioritārajām attīstības vajadzībām, jautājot - No tā, ko pārrunājam līdz šim – kādas kompetences, Tavuprāt, man būtu vissvarīgāk attīstīt? Kādēļ, Tavuprāt, tieši šīs?

Pārdomājiet, vai vadītāja teiktais sakrīt ar Jūsu vēlmēm un redzējumu. Ja Jūsu redzējums būtiski atšķiras, tad norādiet un paskaidrojiet kāpēc Jums šķiet svarīgi attīstīt XXX. Paskaidrojiet, kā konkrētās kompetences attīstīšana palīdzēs pilnveidot Jūsu struktūrvienības un iestādes darbu. Varat piedāvāt, ka IAP iekļaujiet gan vadītāja, gan Jūsu izvēlētajās kompetences, tomēr raugieties, lai attīstāmo kompetenču skaits tuvākajiem 6 – 12 mēnešiem nav lielāks par 2-3.

Izmantojot IAP piedāvāto struktūru, pārrunājiet kādus attīstības mērķus Jūs vēlaties nospraust. Piefiksējiet tos IAP formā. Izstāstiet vadītājam, kāds atbalsts Jums ir nepieciešams no viņa.

Raksturīgākie atbalsta veidi: vadītāja atgriezeniskā saite par noteiktiem rīcības aspektiem; iespēja piedalīties noteikta veida projektos vai darba grupās; iespēja ēnot citus vadītājus iestādē un ārpus tās; neformāls vai formāls mentora atbalsts; iespēja piedalīties vadības sanāksmēs (ja jūs jau to nedarāt); iespēja dalīties savās zināšanās un pieredzē u.tml.

Sarunas noslēgums

5. Vienojieties, ka Jūs sagatavosiet/ pabeigsiet sarunas laikā iesākto IAP un nosūtīsiet to vadītājam pēc sarunas. Pēc vadītāja mutiska vai rakstiska saskaņojuma saņemšanas nosūtiet iestādes personāla vadības daļai, īpaši – ja plānā ir paredzēti attīstības pasākumi, kuru organizēšanā nepieciešama arī viņu iesaiste.
6. Apkopojiet/ atkārtojiet vienošanās – ko un kādā termiņā darīsiet Jūs un ko un kādā termiņā sagaidāt no vadītāja. Pārrunājiet, kad varētu plānot nākamo sarunu par IAP īstenošanas progresu.

Individuālās attīstības plāna izpildes uzraudzība

Lai nodrošinātu nepārtrauktu un sistemātisku attīstību, ieteicams, ka vismaz 6 mēnešus pēc IAP sagatavošanas notiek atkārtota saruna starp darbinieku/ vadītāju un viņa tiešo vadītāju.

Attīstības progresu sarunas mērķis ir pārliecināties, ka tiek īstenoti IAP paredzētie attīstības pasākumi, t.sk., ikdienas darbā paredzētie attīstības pasākumi un izvērtēt attīstības progresu, . Šajā sarunā var arī tikt precizēti vai papildināti IAP noteiktie profesionālo kompetenču attīstības mērķi un attīstības pasākumi atbilstoši aktuālajām iestādes vai struktūrvienības prioritātēm, mācību piedāvājumam u.tml..

Ja darbinieks atbilstoši IAP paredzētajam jau ir piedalījies kādos mācību pasākumos (e-mācības; semināri; konferences; treniņi; pieredzes apmaiņas pasākumi u.tml.), ieteicams



Valsts kanceleja

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Reģionālās
attīstības fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

pārrunāt, vai un kā viņš izmanto mācībās apgūto savā darbā. Varat atgādināt, ka, piešķirot resursus mācībām, Jūs sagaidāt, ka mācībās apgūtās zināšanas vai metodes tiks praktiski izmantotas.