

Vadlīnijas pašvaldībām cilvēkresursu pārvaldības jautājumos



Līdzfinansē
Eiropas Savienība



Nacionālais
attīstības plāns



Valsts kanceleja



ADMINISTRATĪVĀS
KAPACITĀTES
CELA KĀRTE
2021-2027

Vadlīnijas izstrādātas pēc Valsts kancelejas pasūtījuma Administratīvās kapacitātes ceļa kartes 2021–2027 ietvaros.

© Valsts kanceleja 2024

Vadlīnijas sagatavoja SIA "O.D.A."



Personāla vadības ekspertu komanda vadlīniju sagatavošanā:

Evita Mackeviča, Lauma Prikšāne, Anda Kalniņa-Stūrīte, Jana Strogonova,
Agnese Smalkā – France, Gitāna Dāvidsone (ekspertu komandas vadītāja).

Vizuālais risinājums — Bounce Agency

Satura rādītājs

Ievads	4
Stratēģiska pieeja cilvēkresursu pārvaldībai pašvaldībās	6
Cilvēkresursu stratēģija	7
Personāla politika.....	19
Personāla plānošana	29
Kompetenču pieeja personāla vadībā.....	39
Organizācijas kultūras veidošana.....	57
Organizācijas vērtību iedzīvināšana	74
Darba devēja tēla veidošana.....	83
Pārmaiņu vadība.....	93
Darbinieka dzīves cikls un personāla vadības procesi pašvaldībās.....	111
Darbinieka pieredzes veidošana	112
Personāla atlase	122
Darbinieka uzņemšana un ievadīšana darbā	135
Darba laiks un darba organizācija	143
Motivēšana un iesaiste	152
Labbūtības vadība.....	169
Darba snieguma vadība un vērtēšana.....	179
Darbinieku attīstība	192
Sadarbība ar darbinieku pārstāvjiem un organizācijām	203
Darba attiecību izbeigšana	210
Personāla vadības funkcijas veidošana un attīstība.....	217
Personāla vadības funkcijas organizatoriskie modeļi	218
Digitalizācijas iespējas personāla vadībā	228
Pielikumi	234
Praktisku ieteikumu bibliotēka	237
Metožu un veidlapu paraugi.....	264
Papildu uzzīņas avoti	328

levads

Priecājamies, ka tevi interesē cilvēkresursu pārvaldība un tavā uzmanības lokā ir nonācis šis materiāls.

Vadlīnijas veidotas kā praktisks materiāls pašvaldību personāla vadības speciālistiem un visu līmeņu vadītājiem, lai attīstītu un pilnveidotu cilvēkresursu vadības praksi pašvaldības iestādēs. Tomēr esam pārliecināti, ka vērtīgas atziņas un praktiski izmantojamas idejas šajās vadlīnijās atradīs arī citu organizāciju pārstāvji. Laba cilvēkresursu pārvaldība ikvienā organizācijā, vai tā būtu valsts vai pašvaldību iestāde, nevalstiska organizācija vai privāts uzņēmums, ir visu organizācijas darbā iesaistīto pušu (visu līmeņu vadītāju, personāla vadītāju, darbinieku u. c.) veiksmīgas sadarbības rezultāts. Tāpēc sagaidām, ka vadlīnijas izmantos ne tikai personāla vadītāji un vadītāji, bet ikviens interesents, lai paplašinātu izpratni par mūsdienīgu cilvēkresursu vadību un tās risinājumiem un rosinātu uzlabojumus cilvēkresursu vadībā savā darbavietā.

Raksturojot personāla pārvaldību dažādās organizācijās, mūsdienās tiek izmantoti dažādi jēdzieni – personāla vadība, cilvēkresursu vadība, cilvēkkapitāla vai talantu vadība, kultūras vadība un vēl vairāki citi. Kaut arī katrs no šiem jēdzieniem vairāk izceļ kādus atsevišķus personāla vadības aspektus, šajās vadlīnijās, aprakstot mūsdienīgas personāla vadības prakses, jēdzieni “cilvēkresursu vadība” un “personāla vadība” lielākoties tiek izmantoti kā savstarpēji aizstājami, ko šādā lietojumā apstiprina arī vadlīniju izstrādē iesaistītie pašvaldību pārstāvji. Atkāpe no šīs vienošanās ir izdarīta tēmā par cilvēkresursu stratēģijas veidošanu, kur vēlamies akcentēt personāla vadības profesionāļu vidē pieņemto nošķirumu starp cilvēkresursu vadību kā stratēģisku un personāla vadību kā taktisku funkciju.

Vadlīnijas veido pamatsaturs un pielikumi.

Vadlīniju pamatsaturu veido 3 daļas, kuras aptver divdesmit nozīmīgas personāla vadības tēmas, kas izvēlētas diskusijās ar pašvaldību personāla vadības speciālistiem, uzsākot vadlīniju izstrādi. Pirmajā daļā analizētas tēmas, kas veido pamatus stratēģiskai cilvēkresursu vadībai. Otrajā daļā raksturoti personāla vadības procesi, aprakstot tos secībā, raugoties no darbinieka dzīves cikla darba vietā viedokļa. Trešajā daļā aprakstīti jautājumi, kas attiecas uz personāla vadības funkcijas īstenošanu, struktūrvienības veidošanu un attīstību.

Visas nodaļas veidotas pēc iespējami vienotas struktūras, lai atvieglotu orientēšanos apjomīgajā materiālā. Saturā, kur vienas tēmas labākai izpratnei ieteicama iedziļināšanās arī citās tēmās, izveidotas saites, kas ļauj lasītājam pāriet no vienas vadlīniju tēmas pie citas. Vadlīniju saturu papildina arī praktisku ieteikumu un metožu paraugi pielikumā – saites uz tiem izveidotas atbilstošajās vietās tekstā un ļauj iepazīties ar praktiski izmantojamiem papildu materiāliem.




Pielikumus veido praktiski izmantojami papildu materiāli – ieteikumu bibliotēka un metožu veidlapu paraugi, kas papildina vadlīniju pamatsaturu. Daļa no metodēm vai materiāliem ir piemēri no konkrētām pašvaldībām (tas norādīts pie pielikumiem) un ir kā rosinājums tos izmantot arī citās organizācijās. Pielikumus noslēdz papildu uzziņu avotu saraksts.

Vadlīniju sagatavošana ir vairāk nekā pusgadu ilga darba rezultāts, kurā iesaistīti personāla vadības, publiskās pārvaldes, to skaitā pašvaldību darba eksperti. Satura izstrāde, papildināšana un labās prakses piemēru apzināšana ir kopdarba rezultāts, diskutējot par vadlīniju tēmām regulārās darba grupas sanāsmēs, praktiskajās darbnīcās, intervijās ar personāla vadības speciālistiem no vairākām pašvaldībām. Aptaujā par personāla vadības praksi pašvaldībās, kura ļāva apzināt pašvaldību aktualitātes cilvēkresursu vadībā un precizēt vadlīniju saturu, uzsākot to sagatavošanu, piedalījās 38 Latvijas pašvaldības.

Vadlīniju satura izstrādes komandā darba grupas sastāvā darbojās Valsts kancelejas, pašvaldību centrālās administrācijas un personāla vadības speciālisti no Cēsu, Valmieras, Saldus, Ķekavas, Ādažu, Mārupes, Ropažu, Tukuma, Ventspils pašvaldības un Rīgas valstspilsētas pašvaldības, kā arī Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrijas, Latvijas Pašvaldību savienības un Tiesībsarga biroja. Ar labās prakses piemēriem cilvēkresursu vadībā savā pašvaldībā dalījās arī Siguldas, Preiļu un Liepājas pašvaldības personāla vadības eksperti.

Liels paldies visiem iesaistītajiem par ieguldījumu vadlīniju sagatavošanā!

Novēlam, lai vadlīnijās iekļautie labās prakses piemēri no dažādām Latvijas pašvaldībām rosina pieredzes apmaiņu par mūsdienīgu un efektīvu cilvēkresursu pārvaldību starp pašvaldībām arī turpmāk! Mācoties citam no cita, ne tikai kļūstam spēcīgāki paši, bet attīstām aizvien labāku personāla pārvaldības praksi visās pašvaldībās un citās organizācijās Latvijā.



Stratēģiska pieeja cilvēkresursu pārvaldībai pašvaldībās

Cilvēkresursu stratēģija

“Cilvēkresursu vadība” un “personāla vadība” ir divi jēdzieni, kas bieži tiek lietoti kā sinonīmi, tomēr tie ietver atšķirīgu skaidrojumu.

Cilvēkresursu vadība (*Human Resource Management*) ir plašāka, stratēģiskāka, uz ilgtermiņu vērsta un līdz ar to mūsdienīgāka pieeja organizācijas cilvēkresursu pārvaldībai un attīstībai. Tā apzīmē visaptverošu pieeju, kuras mērķis ir ne tikai optimizēt cilvēkresursu izmantošanu, bet arī veicināt darbinieku attīstību, motivāciju un iesaistīšanos, lai atbalstītu organizāciju tās mērķu sasniegšanā. Organizācijas personāla speciālisti nodarbojas ne tikai ar administratīvo procesu vadību, piemēram, darbinieku pieņemšanu un atbrīvošanu no darba, atalgojuma pārvaldību, nepieciešamo personāla lietvedības procesu nodrošināšanu, bet arī ar stratēģiskiem jautājumiem, piemēram, organizācijas kultūras veidošanu, darbinieku iesaisti un motivēšanu , attīstību , labbūtības vadību un darba vides un iekšējās kultūras uzlabošanu.

Personāla vadība (*Personnel Management*) ir tradicionālāka pieeja, kas vērsta uz administratīvo procesu pārvaldību un ir vairāk koncentrēta uz ikdienas uzdevumiem, piemēram, darba tiesisko dokumentu sagatavošanu, darba noteikumu izstrādi, darba aizsardzības pārvaldību, darbinieku norīkošanu uz mācībām un citu jautājumu risināšanu, kas saistīti ar darba tiesisko attiecību nodrošināšanu un ārējos normatīvos aktos noteikto prasību izpildi.





Personāla vadība organizācijā var tikt organizēta dažādos līmeņos, kā parādīts 1. attēlā: stratēģiskajā, taktiskajā un operatīvajā. Operatīvais līmenis koncentrējas uz ikdienas darbībām un tūlītēju problēmu risināšanu. Taktiskais līmenis fokusējas uz vidēja termiņa plāniem un ir pārejas posms uz stratēģisko vadību. Savukārt stratēģiskais līmenis ir saistīts ar ilgtermiņa plānošanu un organizācijas nākotnes virziena noteikšanu.




1. attēls. Personāla vadības līmeņi.

Atbilstoši tam, kādas personāla vadības funkcijas un kādā līmenī tiek nodrošinātas pašvaldībā, attiecīgi būtu lietojami jēdzieni “cilvēkresursu vadība” vai “personāla vadība”. Lai panāktu efektīvu saskaņošanu starp visiem šiem līmeņiem un nodrošinātu pašvaldības ilgtermiņa attīstību, ir būtiski izstrādāt un īstenot cilvēkresursu stratēģiju.

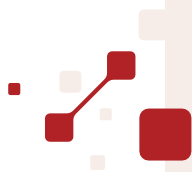
Cilvēkresursu stratēģijas izstrāde un ieviešana

Vadlīniju sagatavošanas procesā, veicot dažādu publiskā sektora iestāžu personāla jomas normatīvo dokumentu izpēti, var secināt, ka stratēģijas nosaukumos parādās gan “cilvēkresursu stratēģija”, gan “personāla stratēģija”. Atbilstoši augstāk aprakstītajam par cilvēkresursu vadību un personāla vadību, kā arī ņemot vērā, ka iestādes stratēģisko mērķu sasniegšanai ir nepieciešams piesaistīt augsti profesionālus darbiniekus, savukārt sīvā konkurence par darbiniekiem darba tirgū rosina arvien vairāk attīstīt personāla vadības procesus pašvaldībā, pievērsties organizācijas kultūras veidošanai  un vērtību iedzīvināšanai , darbinieku labbūtības  un pārmaiņu vadības  jautājumiem, stratēģiskā līmeņa un funkciju plašuma nozīmīguma uzsvēršanai tiks lietots jēdziens “cilvēkresursu stratēģija”. Savukārt, aprakstot konkrētas personāla vadības funkcijas, tiks lietots jēdziens “personāls” (piemēram, personāla plānošana).

Stratēģiskas cilvēkresursu pārvaldības pieejas izveidošana pašvaldībā nav iedomājama bez sasaistes ar pašvaldības darbības stratēģiju un pašvaldības vērtībām , kas nosaka:

- Uz ko mēs kā pašvaldība tiecamies savā attīstībā?
- Kādus mērķus vēlamies sasniegt? Ko mēs plānojam darīt šo mērķu sasniegšanai?
- Kas mums ir svarīgi ceļā uz mērķu sasniegšanu? Kādus principus izmantosim?

Pašvaldības darbības stratēģija ir vadības dokuments, kurā ir noteikti vidējā termiņa attīstības mērķi, un tā nosaka, kādas ir pašvaldības darbības un attīstības prioritātes. Darbības stratēģijā ir ieteicams iekļaut prioritāti par cilvēkresursu piesaisti un attīstību.



Valsts kancelejas stratēģiskās plānošanas vadlīnijās tiešās valsts pārvaldes iestādēm ir noteikti kopējie snieguma rādītāji, no kuriem viens ir “cilvēkresursu prasmju attīstība un iesaistes veicināšana”. Šim rādītājam ir jābūt ietvertam institūcijas darbības stratēģijā 2021.–2027. gadam.

Cilvēkresursu stratēģija ir stratēģisks dokuments, kas nosaka mērķus un plānu, kā organizācija plāno vadīt un attīstīt darbiniekus, lai sasniegtu pašvaldības stratēģiskos mērķus, un palīdz nodrošināt, ka pašvaldības darbam ir nodrošināti atbilstoši, prasmīgi un motivēti darbinieki. Nav normatīvo aktu, kas izvirzītu obligātu nosacījumu izstrādāt

cilvēkresursu stratēģiju pašvaldībās, tomēr pašvaldībām ir ieteicams izvērtēt šāda dokumenta izstrādi, it īpaši gadījumos, ja pašvaldības darbības stratēģijā nav noteikti ar cilvēkresursu vadību saistīti mērķi. Iespējami vairāki rīcības scenāriji, kā definēt stratēģiskos mērķus cilvēkresursu vadībā pašvaldībā, kā parādīts 2. attēlā.



2. attēls. Pieejas cilvēkresursu stratēģijas noteikšanā.


Cilvēkresursu stratēģija un personāla politika

Praksē bieži vien ir novērots, ka cilvēkresursu stratēģija un personāla politika tiek lietoti kā savstarpēji aizstājamo jēdzieni (ar tiem domājot un aprakstot līdzīgus procesus), tādēļ ir būtiski saprast šo jēdzienu būtību, mērķi un būtiskākās atšķirības, kā parādīts 1. tabulā.

Cilvēkresursu stratēģija ir ilgtermiņa plāns, kas nosaka, kā organizācija plāno piesaistīt, attīstīt, noturēt un motivēt savus darbiniekus, lai sasniegtu iestādes izvirzītos mērķus. Tā nosaka konceptuālo virzienu, kādā ir paredzēts virzīties un īstenot stratēģiskos cilvēkresursu vadības jautājumus (organizācijas kultūra ☑ un darba vide, kompetenču izmantošana personāla vadībā ☑, darbinieku motivācija un iesaiste, darbinieku novērtēšana, darbinieku attīstība, darba vide u. c.).



Cilvēkresursu stratēģija ir būtisks instruments, kas palīdz organizācijai plānot un pārvaldīt savus cilvēkresursus tā, lai tie būtu saskaņoti ar organizācijas mērķiem un vajadzībām.

Personāla politika ir organizācijas principu, noteikumu, procesu un procedūru kopums, kas regulē darba attiecības un veicina veselīgas, drošas un efektīvas darba vides izveidošanu organizācijā. Personāla politika nosaka vienotus standartus attiecībā uz darbinieku vadīšanu organizācijā, piemēram, darba tiesisko attiecību nodibināšanu, grozīšanu un izbeigšanu, atalgojumu, piemaksām un pabalstiem, darba laiku un atvaļinājumu, darba drošību, kā arī darba uzvedības noteikumiem un iespējamām sankcijām. Personāla politika ir būtisks dokuments, kas palīdz organizācijai nodrošināt konsekveni un taisnīgumu darba attiecībās, kā arī aizsargāt gan darbiniekus, gan organizāciju no potenciālām problēmām un strīdiem. Personāla politika parasti tiek izstrādāta, ņemot vērā likumdošanas prasības, kā arī pašvaldības vērtības  un mērķus. Tai ir jābūt skaidrai, saprotamai, caurspīdīgai un pieejamai visiem darbiniekiem organizācijā.

1. tabula. Cilvēkresursu stratēģijas un personāla politikas salīdzinājums

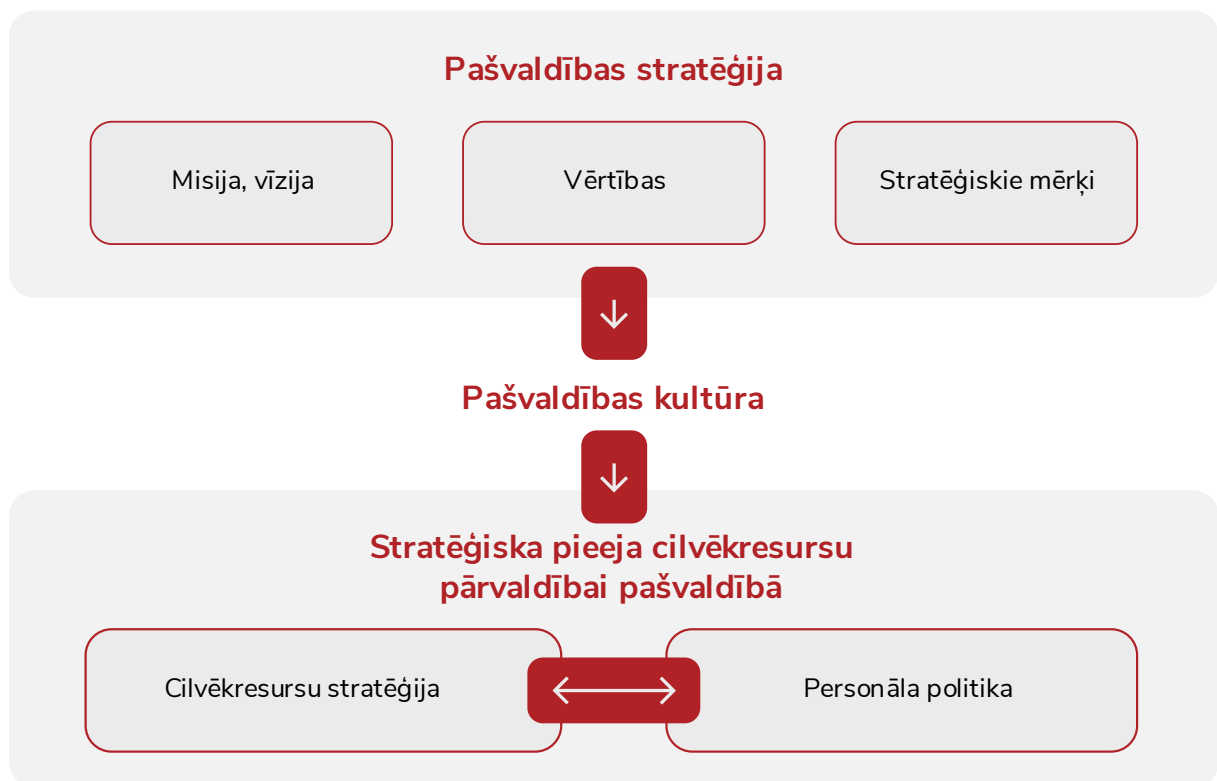
Aspekts	Cilvēkresursu stratēģija	Personāla politika
Definīcija	Ilgttermiņa plāns un virziens, kas nosaka, kā pašvaldība plāno vadīt (piesaistīt, noturēt un attīstīt) darbiniekus.	Noteikumu, procedūru, principu un vadlīniju kopums, kas regulē darba attiecības un darba vidi organizācijā.
Mērķis	Atbalstīt pašvaldības stratēģiskos mērķus, uzlabot darbinieku efektivitāti un organizācijas veikspēju.	Nodrošināt konsekveni un taisnīgumu darba attiecībās, aizsargāt darbinieku tiesības un nodrošināt kārtību.
Ilgums	Vidējā termiņa (parasti 3–5 gadi atbilstoši laika periodam, kādam veido pašvaldības/iestādes stratēģiju, vai ilgāk).	Pastāvīgi funkcionējošs dokuments, ko pēc vajadzības pārskata un aktualizē, ja mainās ārējo normatīvo aktu prasības un/vai pašvaldības iekšējie noteikumi.



Aspekts	Cilvēkresursu stratēģija	Personāla politika
Izstrādes process	Ietver cilvēku resursu un organizācijas kapacitātes analīzi, stratēģisku mērķu noteikšanu, aktivitāšu plānošanu un izpildes uzraudzību.	Ietver principu, noteikumu un procedūru izstrādi, saskaņošanu ar likumdošanu un organizācijas vērtībām.
Fokuss	Stratēģisks – koncentrējas uz darbinieku pieejamības nodrošināšanu, efektivitātes uzlabošanu un ilgtermiņa mērķu sasniegšanu. Atbild uz jautājumu “Ko plānojam darīt cilvēkresursu vadībā, lai sasniegtu pašvaldības mērķus?”.	Taktisks – koncentrējas uz ikdienas darba attiecību un procesu regulēšanu. Atbild uz jautājumu “Kādus principus ievērojam personāla vadībā?”.
Izmantošana	Veido pamatu pašvaldības kā organizācijas attīstībai un izaugsmei, ietver stratēģiskās iniciatīvas un projektus.	Ikdienas darbības un personāla vadībai, lai nodrošinātu taisnīgu un vienotu pieeju visiem darbiniekiem.
Elastība	Bieži vien elastīga, lai pielāgotos mainīgajiem ārējās un iekšējās vides apstākļiem un ilgtermiņa mērķiem.	Mazāk elastīga, jo ir jānodrošina konsekventa to piemērošana un atbilstība ārējiem un iekšējiem normatīvajiem aktiem.
Nozīmīgākās iesaistītās puses	Pašvaldības administrācijas vadība, personāla daļa/nodaļa, stratēģiskās attīstības plānotāji.	Personāla daļa/nodaļa, struktūrvienību vadītāji, juridiskie konsultanti, darbinieku pārstāvji.
Uzraudzība	Regulāri pārskati, progresu uzraudzība un stratēģijas pielāgošana atbilstoši biznesa apstākļiem.	Regulāra sekošana līdz izmaiņām normatīvajos aktos un iekšējo procesu un procedūru saskaņošana, lai nodrošinātu atbilstību likumdošanas izmaiņām un organizācijas vajadzībām.

Cilvēkresursu stratēģija un personāla politika kopā veido pamatu efektīvai cilvēkresursu pārvaldībai pašvaldībā, kā parādīts 3. attēlā. Atbilstoši pašvaldības iekšējiem lēmumiem, kādos stratēģiskajos dokumentos tiks iekļauti cilvēkresursu pārvaldības jautājumi un principi,

pašvaldībā var tikt veidota gan cilvēkresursu stratēģija, gan personāla politika vai tikai personāla politika.



3. attēls. Cilvēkresursu stratēģijas un personāla politikas vieta pašvaldības stratēģiskās vadības sistēmā.

leguvumi

Pašvaldībai kā darba devējam

- Cilvēkresursu efektīva pārvaldība, kas ļauj sasniegt iestādes stratēģiskos mērķus un nodrošināt tās pamatfunkciju kvalitatīvu un savlaicīgu izpildi;
- Cilvēkresursu stratēģijā parasti tiek ietverti mērķi, kuri vērsti uz darbinieku iesaisti, motivēšanu un noturēšanu, kas rezultējas ar augstāku darbinieku iesaisti, apmierinātību un zemāku darbinieku mainību.

Darbiniekam

- Izpratne par organizācijas plānoto attīstības virzienu, nozīmīgajiem mērķiem un projektiem, kas attiecas uz personālu;
- Pārliecības stiprināšana, ka darbinieki ir vērtība un par viņu piesaisti, motivēšanu un attīstību tiek domāts, turklāt šie procesi tiek sistemātiski plānoti un nodrošināti.

Cilvēkresursu stratēģijas izstrādes un ieviešanas plāns

1. posms. Analīze un sagatavošanās

1. Darba grupas izveide

- Grupas sastāvs: tiek identificēti stratēģiskie sadarbības partneri, kuriem ir būtiska loma stratēģijas izstrādē un ieviešanā (augstākā vadība, arodbiedrības, darbinieki vai to pārstāvji, personāla speciālisti).
- Grupas dalībnieku lomu un uzdevumu sadalījums.

2. Iekšējās situācijas analīze



- Darbinieki (skaits, izglītības līmenis, prasmes, kompetences, vecuma un dzimuma sadalījums, darbinieku mainības rādītājs u. c.).
- Pašvaldības kultūra (iestādes definētā misija, vīzija un vērtības).
- Funkciju analīze (personāla funkciju un/vai iestādes SVID analīze).
- Dati (darbinieku apmierinātības aptaujas, citas aptaujas, fokusa grupas, intervijas, novērojumi).
- Stratēģisko mērķu izpratne.

3. Ārējās situācijas analīze

- Nozares analīze. Tendences, konkurentu izpēte (blakus esošās pašvaldības/valsts pārvaldes iestādes, privātais sektors, IT risinājumi).
- Darba tirgus situācija.
- Labās prakses piemēru personāla vadības jomā analīze.



SVID analīze. Veidojot SVID analīzi, iestāde identificē stiprās puses, kuras, piemēram, var arī atspoguļot darba sludinājumā darbinieku piesaistei vai izmantot iekšējā komunikācijā darbinieku noturēšanai. Tāpat nepieciešams identificēt galvenās jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi, kā arī potenciālās iespējas, kuras var izmantot, lai uzlabotu personāla vadības efektivitāti un sasniegtu stratēģiskos mērķus, kā arī draudus – ārējos faktorus, kas var negatīvi ietekmēt cilvēkresursu vadību organizācijā.

Personāla funkcijas analīzes detalizācijai var izmantot divas plaši izmantotas pieejas, kas aplūkojamas norādītajos piemēros:

- SVID analīze par katru no personāla vadības funkcijām  (piemērs – Rīgas Tehniskās universitātes Cilvēkresursu attīstības plāns);
- SVID analīze par personāla vadības jomu kopumā  (piemērs – Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas cilvēkresursu attīstības stratēģija 2022.–2026. gadam).

Pilnīgai situācijas izpratnei var veikt iestādes un personāla funkcijas SVID analīzi.

2. posms. Plānošanas jeb stratēģijas definēšana

1. Cilvēkresursu vadības stratēģisko mērķu un prioritāšu definēšana (sk. pielikumu Cilvēkresursu pārvaldībā biežāk izmantoto stratēģisko mērķu un KPI piemēri) .
2. Metožu un galveno snieguma rādītāju noteikšana (KPI) definēšana (sk. pielikumu Cilvēkresursu pārvaldībā biežāk izmantoto stratēģisko mērķu un KPI piemēri) .
3. Risku analīze. Risku identificēšana un rīcības plāns to mazināšanai vai novēršanai.
4. Pasākuma plāna izstrāde:
 - detalizēta aktivitāšu plāna izstrāde stratēģisko mērķu izpildei, nosakot konkrētus pasākumus un uzdevumus, termiņus un atbildīgās personas;
 - nepieciešamo resursu plānošana.

Cilvēkresursu vadības stratēģiskie mērķi ir orientēti uz ilgtermiņa uzlabojumiem, kas veicina iestādes kopējo veikspēju, efektivitāti un konkurētspēju darba tirgū.

Biežāk definētie stratēģisko mērķu veidi

1. Augsti kvalificētu darbinieku piesaiste un noturēšana (kandidātu piesaistes koncepta izstrāde, labuma groza jeb darbinieku vērtības piedāvājuma definēšana, darba devēja tēla veidošana un attīstība, pozitīvas darba kultūras veidošana, talantu vadība).
2. Darbinieku attīstība (mentorings, darbinieku attīstības plānu veidošana, attīstības programmu izstrāde).
3. Darbinieku apmierinātības un iesaistes paaugstināšana (divpusējas komunikācijas nodrošināšana, darbinieku iesaiste lēmumu pieņemšanā, labbūtības programmas).
4. Darba vides un kultūras attīstība (ergonomiskas un drošas darba vides veidošana, darba un privātās dzīves līdzsvara nodrošināšana, komandas veidošanas pasākumu organizēšana).
5. Darbinieku darba snieguma uzlabošana (darba snieguma vadība, attīstības pārrunu ieviešana, atgriezeniskās saites nodrošināšana).
6. Personāla vadības procesu efektivizācija (procesu vienkāršošana, birokrātijas mazināšana, digitālu risinājumu ieviešana).
7. Darbinieku atjaunotnes un pēctecības nodrošināšana.


Mērķu definēšanai visbiežāk izmanto SMART metodi  (sk. pielikumu SMART(ER) metode mērķu formulēšanai).



3. posms. Stratēģijas īstenošana

1. Komunikācija par izstrādāto stratēģiju palīdzēs darbiniekiem izprast viņu lomu stratēģijas īstenošanā.
2. Lai veicinātu darbinieku uzticēšanos un motivāciju, liela nozīme ir vadības iesaistei.
3. Resursu piešķiršana. Jānodrošina pietiekami resursi stratēģijas īstenošanai, tostarp personāla resurss, finanšu resurss mācību nodrošināšanai un tehnoloģisko risinājumu iegādei.

4. posms. Cilvēkresursu stratēģijas izpildes uzraudzība un novērtēšana

1. Izpildes uzraudzība. Lai pārliecinātos, ka stratēģija tiek īstenota saskaņā ar plānu, ir būtiska regulāra izpildes uzraudzība. Tas ietver periodisku ziņojumu sagatavošanu un komunikāciju ar vadību.
2. Rezultātu novērtēšana. Lai saprastu, vai izvirzītie mērķi tiek sasniegti, jānovērtē stratēģijas īstenošanas rezultāti. Tas var ietvert galveno snieguma rādītāju (KPI) analīzi  (darbinieku apmierinātības aptauja u. c.).
3. Stratēģijas aktualizēšana. Ja tiek konstatēti trūkumi vai neatbilstības stratēģijas īstenošanā, jāveic korektīvas darbības. Tas var ietvert stratēģijas pielāgošanu, resursu pārdalīšanu vai procesu uzlabošanu.

Bieži pieļautas kļūdas un izaicinājumi, izstrādājot un ieviešot cilvēkresursu stratēģiju

Biežākie izaicinājumi

Iespējamie risinājumi

Augstākās vadības atbalsta trūkums (izpilddirektora, iestādes vadītāja, domes deputātu).

Vienoties ar augstāko vadību par iesaisti (visā procesā vai vismaz svarīgākajos posmos) stratēģijas izstrādes procesā, kā arī komunikācijā par būtiskākajiem ieguvumiem.
Regulāri pārrunāt progresu.

Nepietiekama komunikācija (informācija).

Izveidot komunikācijas plānu.
Nodrošināt informācijas pieejamību.
Iesaistīt komunikācijā par mērķiem un pasākumiem pašvaldības administrācijas vadītājus.
Regulāri informēt par progresu.

**Biežākie izaicinājumi****Iespējamie risinājumi**

Resursu trūkums.

Jau sākotnēji plānot un ar vadību vienoties par nepieciešamajiem personāla un finanšu resursiem stratēģijā noteikto mērķu īstenošanai.
Sabalansēt stratēģiju ar finanšu iespējām, t. i., plānot un nodrošināt stratēģijas izpildei nepieciešamos resursus.


Darbinieku iesaistes trūkums.

Iesaistīt plašāku darbinieku loku stratēģijas izstrādē, organizējot kopīgas darbnīcas, darbinieku viedokļu aptauju par vajadzībām un viņu redzējumu par pašvaldības attīstību.
Pārdomāt komunikācijas regularitāti par stratēģijas izstrādi, radot darbiniekiem sajūtu, ka viņi ir līdziesaistīti.

Datu trūkums (izstrādes fāzē un progresā novērtēšanā).

Rūpīgi izvērtēt, kādi dati ir pieejami, analizēt tos un pārdomāt, kurus datus nākotnē varēs iegūt galveno snieguma rādītāju analīzei.

Nepietiekama stratēģijas izstrādes novērtēšana un korekcija.

Vismaz reizi gadā veikt *KPI mērījumus un to analīzi* , lai saprastu, vai un kāda ir virzība uz stratēģisko mērķu izpildi.

Fokuss uz īstermiņa un šobrīd aktuāliem mērķiem.

Izstrādāt vismaz vidēja termiņa mērķus un veikt ikgadēju analīzi par paveikto.

Cilvēkresursu stratēģijas izstrādē un ieviešanā iesaistītie un viņu lomas

Cilvēkresursu stratēģija kļūst dzīvotspējīga un efektīva tikai tad, ja tiek nodrošināta cieša un harmoniska sadarbība starp personāla vadības speciālistiem, pašvaldības administrācijas/ iestādes vadītāju un struktūrvienību vadītājiem tās izstrādē un īstenošanā. Tikai kopīgi sadarbojoties, var izveidot atbalstošu darba vidi, kas veicina darbinieku attīstību, iesaisti un labbūtību, kā arī iestādes izaugsmi. Kopējais mērķis ir radīt iedvesmojošu un iesaistošu kultūru, kurā ikviens darbinieks jūtas novērtēts un motivēts sniegt savu ieguldījumu.

**Personāla vadītājs**

- Atbild par cilvēkresursu stratēģijas izstrādi, plāno un vada darba grupas, analizē iekšējo un ārējo vidi, nosaka stratēģiskos mērķus un prioritātes.
- Veido sadarbību ar iesaistītajām pusēm (iestādes vadītāju, vadības komandu, arodbiedrību un darbinieku pārstāvjiem, darbiniekiem).
- Uzrauga stratēģijas ieviešanu, analizē tās efektivitāti un nepieciešamības gadījumā veic izmaiņas.
- Sadarbojas ar personāla speciālistiem gan izstrādes, gan ieviešanas procesā.

Personāla speciālisti

- Iesaistās darba grupās, piedalās stratēģijas izstrādē.
- Apkopo un analizē datus, lai sagatavotu priekšlikumus par cilvēkresursu stratēģijā izvirzāmajiem mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem.
- Nodrošina atbalstu darbiniekiem un konsultē viņus par jautājumiem, kas saistīti ar cilvēkresursu stratēģiju.
- Īsteno konkrētas iniciatīvas un projektus, kas paredzēti cilvēkresursu stratēģijā.

Pašvaldības administrācijas vadītāji/iestādes vadītāji

- Atbild par pašvaldības/iestādes stratēģijas izstrādi, nosaka attīstības virzienus un prioritātes, kuras jāatbalsta cilvēkresursu stratēģijai.
- Veicina vadības komandas piedalīšanos stratēģijas izstrādes un pārskatīšanas procesos, nodrošina nepieciešamos resursus stratēģijas īstenošanai.
- Ir kā piemērs un līderis, kurš sniedz atbalstu cilvēkresursu stratēģijas ieviešanā.
- Saskaņo un apstiprina cilvēkresursu stratēģiju.

Struktūrvienību vadītāji

- Aktīvi piedalās cilvēkresursu stratēģijas izstrādē, sniedzot viedokli un ieskus no savas struktūrvienības perspektīvas.
- Nodrošina efektīvu komunikāciju par stratēģiju savā struktūrvienībā, veicinot izpratni un iesaisti.
- Atbild par stratēģijas īstenošanu savā struktūrvienībā, nodrošinot, ka plānotie pasākumi tiek veikti efektīvi un laikus.
- Veicina darbinieku motivāciju un nodrošina iesaisti stratēģijas īstenošanā.
- Sniedz atgriezenisko saiti par stratēģijas efektivitāti.

**Komunikācijas
speciālisti**

- Nodrošina informācijas plūsmu starp vadību un darbiniekiem par izstrādi un ieviešanu.
- Izstrādā un vada komunikācijas pasākumus par cilvēkresursu stratēģijas mērķiem un to izpildi.

Darbinieki

- Piedalās aptaujās, fokusa grupās un darbnīcās, sniedz idejas un atgriezenisko saiti par esošajiem procesiem un iespējamām uzlabojumiem.
- Piedalās cilvēkresursu stratēģijas īstenošanā.

Personāla politika

Personāla politika ir organizācijas principu, noteikumu, procesu un procedūru kopums, kas regulē darba attiecības un veicina veselīgas, drošas un efektīvas darba vides izveidošanu organizācijā. Personāla politiku parasti nosaka, izstrādājot personāla politikas dokumentu. Cilvēkresursu stratēģijas nodaļā jau tika raksturota cilvēkresursu stratēģijas un personāla politikas vieta pašvaldības stratēģiskās vadības sistēmā un raksturotas abu šo dokumentu būtiskākās atšķirības [↗](#).

Personāla politika ir konceptuāls “jumta dokuments”, kas nosaka vispārējās pamatnostādnes personāla vadībā pašvaldībā: ko tieši un kāpēc darām, kā darām?

Tās mērķis ir nodrošināt skaidrus personāla vadības principus un procesus, konsekventu un taisnīgu darba attiecību veidošanu, aizsargāt darbinieku tiesības un stimulēt izvirzīto principu un procesu ievērošanu visās pašvaldības iestādēs, struktūrvienībās un dažādos pašvaldības iestāžu līmeņos.

leguvumi

Pašvaldībai kā darba devējam

- Nosaka vienotus personāla vadības standartus visām pašvaldības iestādēm un struktūrvienībām.
- Sekmē pašvaldības vērtību un vēlamās kultūras veidošanu un iedzīvināšanu, veidojot tādas personāla vadības procesus, kas ir saskaņoti ar vērtībām un kultūru.
- Nosaka vispārēju kārtību personāla vadības procesu īstenošanā.
- Nodrošina atklātu un taisnīgu darba attiecību veidošanu, ko augstu novērtē darbinieki.
- Veicina pozitīvu pašvaldības kā darba devēja tēlu.

Darbiniekam

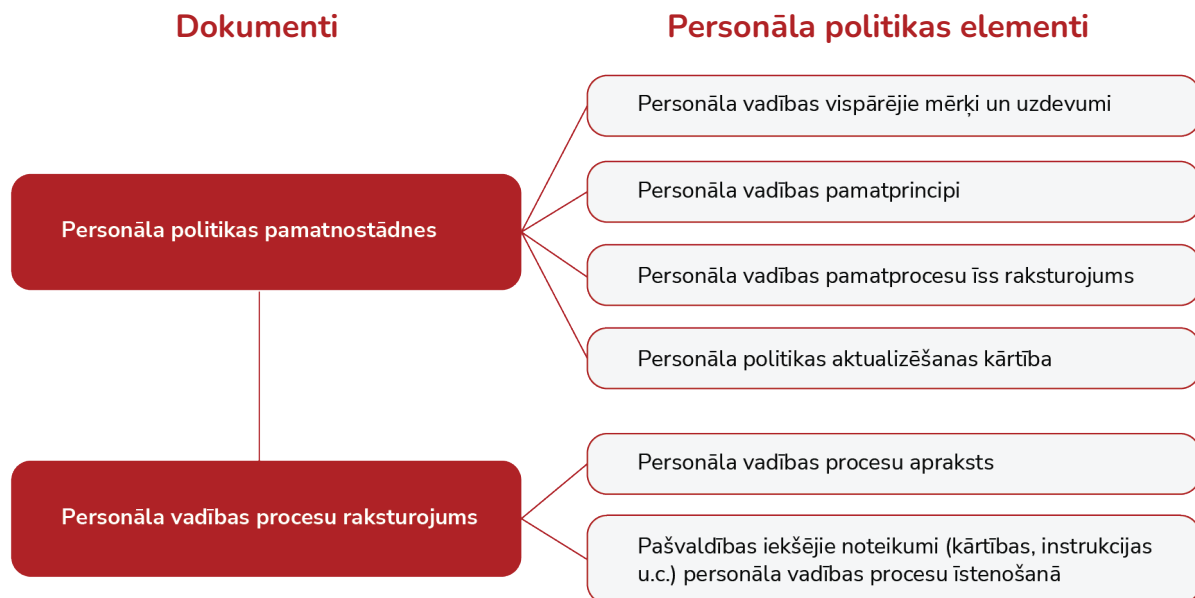
- Skaidrība par “spēles nosacījumiem” – ko darba attiecībās varu sagaidīt no pašvaldības kā darba devēja un ko darba devējs sagaida no manis kā no darbinieka.
- Iekšējā taisnīguma sajūta, ka uz visiem darbiniekiem attiecas vienādi noteikumi un kārtība. Gadījumi, kur var tikt piemērota atšķirīga pieeja un/vai noteikumi, piemēram, pret īpaša riska darba veicējiem, ir caurspīdīgi atrunāti un līdz ar to visiem zināmi.
- Pārliecība, ka pašvaldība kā darba devējs ne tikai izpilda ārējo normatīvo aktu, piemēram, Darba likuma, prasības, bet arī rūpējas par dažādiem citiem personāla iesaistes, efektivitātes un labbūtības aspektiem, piemēram, nodrošina elastīga vai attālināta darba iespējas.

Pašvaldībai kā darba devējam**Darbiniekam**

- Piesaista darbam pašvaldībā kandidātus, kuriem rūp, ka darba devējs rūpējas par darbiniekiem.
- Skaidrība par savām tiesībām, atbildībām un pienākumiem konkrētos personāla vadības procesos.

Personāla politikas elementi

Personāla politikas noteikšanai un personāla politikas dokumenta sagatavošanā pašvaldība var izvēlēties vienu no vairākām pieejām atkarībā no tā, kādus personāla politikas elementus un kādā detalizācijas pakāpē tā vēlas definēt un aprakstīt personāla politikā, kā parādīts attēlā Nr. 4.



4. attēls. Personāla politikas dokumenta struktūra un būtiskākie elementi.

Personāla politikas noteikšanā pašvaldība un tās iestādes pēc saviem ieskatiem var izvēlēties:

- izstrādāt **personāla politikas pamatnostādņu dokumentu**, ko pēc vajadzības laika gaitā papildina ar citiem pašvaldības iekšējiem normatīvajiem dokumentiem – nolikumiem, kārtībām u. tml. par konkrētiem personāla vadības procesiem. Šāda pieeja ļauj iestādei elastīgāk aktualizēt personāla procesu īstenošanas kārtību, vienlaikus nemainot personāla politikas pamatnostādņu dokumentu.

Personāla politikas pamatnostādnes savukārt var tikt aktualizētas pēc nepieciešamības tad, kad, piemēram, tiek veiktas būtiskas izmaiņas pašvaldības un/vai pašvaldības cilvēkresursu stratēģijā [↗](#), vai arī mainot pašvaldības organizācijas kultūru [↗](#);



- veidot **vienotu personāla politikas dokumentu**, kurā aprakstītas gan personāla politikas pamatnostādnes, gan visi pašvaldības personāla vadības procesi. Šajā gadījumā būtiskākais ieguvums ir tas, ka personāla vadības procesu apraksti apkopoti vienuviet, nevis tiek veidota atsevišķa kārtība katram procesam.

Personāla vadības procesu apraksta detalizācijas pakāpe, tostarp lietderība veidot atsevišķas personāla vadības procesu kārtības, galvenokārt atkarīga no procesu sarežģītības pašvaldībā un iesaistīto pušu skaita katrā no procesiem. Jo sarežģītāki procesi, jo svarīgāk procesus aprakstīt soli pa solim, norādot iesaistīto lomas un uzdevumus. Detalizētu nolikumu kārtību vai instrukciju veidošana palīdz radīt vienotu izpratni par procesu īstenošanu dažādās pašvaldības iestādēs un struktūrvienībās, veicina procesu atklātību un caurspīdību. Šādu vienotu kārtību izstrāde ir īpaši svarīga pašvaldībās, kurās ir centralizēta vai daļēji centralizēta personāla vadības funkcija, lai nodrošinātu konsekventu pieeju personāla vadībā. Tāpat detalizētas kārtības pašvaldība izstrādā vismaz par tiem personāla vadības procesiem, kur to paredz ārējie vai iekšējie normatīvie akti, piemēram, mācību izdevumu kompensācijas kārtība, iekšējo atlases konkursu norises kārtība u. c.

Piemēram, Valmieras novada pašvaldības Personāla politika ir izstrādāta kā personāla vadības pamatnostādņu dokuments, kurā definēts personāla vadības mērķis, pamatvērtības un personāla politikas galvenie virzieni. [↗](#)

Mērķis: nodrošināt Pašvaldību ar profesionālu, motivētu un uz rezultātu orientētu cilvēkresursu.


Pamatvērtības

- Cilvēks: mēs vērtējam katru darbinieku kā indivīdu, atzīstot viņa nozīmi organizācijas mērķu sasniegšanā un veicināšanā.
- Atbildība: katrs darbinieks ir atbildīgs par darbības rezultātiem, kā arī par to, kā viņa darbs ietekmē sabiedrību un Pašvaldības reputāciju.
- Kompetence: uzsvars tiek likts uz nepārtrauktu profesionālo attīstību, zināšanu un prasmju pilnveidošanu, lai sasniegtu izcilību visās darbības jomās.

Personāla politikas galvenie virzieni

1. Personāla plānošana: sistemātiska vajadzību noteikšana un plānošana, lai nodrošinātu organizācijas mērķu sasniegšanu.
2. Personāla atlase: objektīvs un taisnīgs atlases process, kas nodrošina Pašvaldības funkciju izpildei atbilstoša personāla piesaisti.

3. Darba vide un tiesiskās attiecības: veselīgas, drošas, tiesiskas un iekļaujošas darba vides veidošana, kurā darbinieki var pilnveidoties un attīstīt savu potenciālu.
4. Darbinieku snieguma novērtēšana: regulāra darbinieku snieguma novērtēšana un atgriezeniskās saites sniegšana, kā arī profesionālās attīstības un mācību iespēju nodrošināšana.
5. Profesionālā izaugsme: darbinieku profesionālo prasmju un kompetenču nepārtraukta attīstība, veicinot mūžizglītību un personīgo izaugsmi.
6. Atlīdzība un atzinība: vienota un taisnīga atlīdzības/atzinības sistēma, kas balstīta darbinieku snieguma vērtējumā.

Avots: [Valmieras novada pašvaldības mājaslapa](#) 


Savukārt Cēsu novada pašvaldības personāla politikas dokumentā ne tikai aprakstītas personāla politikas pamatnostādnes, t. i., personāla politikas mērķi, vērtības un pamatprincipi, bet arī raksturoti personāla vadības procesi un noteikta vispārējā to īstenošanas kārtība.

Cēsu novada pašvaldības personāla politika paredz, ka, "plānojot Cēsu novada pašvaldības izvirzīto mērķu un uzdevumu izpildi, personāla plānošana pamatojas uz iestāžu un pārvalžu vadītāju profesionālo pieredzi, vispirms analizējot esošo personāla sastāvu, tā kompetences un pēc tam nosakot katra darba uzdevuma izpildei nepieciešamo darbību skaitu, darba stundu skaitu, personāla skaitu un kvalifikāciju. (..) Lai veiksmīgi nodrošinātu personāla plānošanu, primāri tiek izvērtēti iestādes iekšējie personāla resursi un darbības procesi".

Avots: [Cēsu novada pašvaldības mājaslapa](#) 


Personāla politikas dokumenta izstrāde


Izstrādājot personāla politikas dokumentu, svarīgi nodrošināt vairāku savstarpēji saistītu nosacījumu izpildi.

1. Izvēlēties savai pašvaldībai piemērotāko **personāla politikas dokumenta struktūru** : veidot vienotu personāla politikas dokumentu, kurā aprakstīti arī personāla vadības procesi, vai arī personāla politikas pamatnostādņu dokumentu, ko papildinās atsevišķi izstrādāti iekšējie noteikumi jeb kārtības par personāla vadības procesiem.

Jebkurā no gadījumiem personāla politikas kā dokumenta uzdevums nav detalizēti raksturot personāla vadības procesa soļus un atbildīgos katrā no procesa posmiem. Detalizētu procesu īstenošanas kārtību nosaka iekšējie noteikumi: kārtības, nolikumi un, ja nepieciešams, instrukcijas.

2. Izvērtēt nepieciešamību **iesaistīt pašvaldības deputātus** personāla politikas pamatnostādņu definēšanā vai vismaz saskaņošanā, tādējādi veicinot deputātu izpratni par personāla vadības procesu nozīmīgumu un to vadību pašvaldībā.
3. Iesaistīt **personāla politikas noteikšanā** visu līmeņu vadītājus, darbinieku pārstāvjus un darbinieku organizāciju pārstāvjus. Personāla politikas izstrādes procesā ir svarīgi uzzināt šo grupu viedokli par to, kas, viņuprāt, ir būtiskākais personāla vadībā pašvaldībā, kādiem principiem jābūt ievērotiem u. tml., lai nodrošinātu maksimāli plašu dažādu grupu tiesību un interešu ievērošanu un iekļaujošu personāla politiku.

Personāla politikas veidošana vai pārskatīšana var notikt pašvaldības vadības vai personāla speciālistu organizētās diskusijās, piemēram, analizējot līdzšinējās pašvaldības stratēģijas vai cilvēkresursu stratēģijas izpildes rezultātus vai arī izstrādājot **cilvēkresursu stratēģiju** . Ieteicams, ka šādas diskusijas vada moderators.

4. Definēt **personāla vadības pamatprincipus**: kvalitatīvi izstrādāta personāla politika balstās uz tādiem personāla vadības principiem, kas nav pretrunā ar vispārējām darba tiesību normām, ir universāli piemērojami dažādos personāla vadības procesos un vienlaikus atklāj to īpašo, kas raksturo tieši konkrēto pašvaldību un tās **organizācijas kultūru** . Ierosmei 5. attēlā apkopoti biežāk izmantoti principi un to ilustratīvi piemēri.



5. attēls. Principu veidi un piemēri, ko var izmantot pašvaldības personāla politikas veidošanā.

Personāla politikas aktualizēšana

Personāla politiku, īpaši, ja tā veidota kā politikas pamatnostādņu dokuments, nepieciešams aktualizēt vismaz divu veidu situācijās:

- 1) ja stājas spēkā būtiskas izmaiņas ārējā normatīvajā regulējumā, piemēram, Atlīdzības likumā, Darba likumā, Darba aizsardzības likumā, kas izvirza jaunas prasības darba attiecību un darba vides veidošanā organizācijās;
- 2) ja notiek būtiskas izmaiņas pašvaldības iekšējā darba vidē, piemēram, tiek izstrādāta pašvaldības vai iestādes stratēģija un/vai tiek pārskatītas pašvaldības vērtības [↗](#), kas nosaka jaunus vai papildu principus, uz kuriem turpmāk balstīsies personāla vadība pašvaldībā.



Citos gadījumos personāla politiku ieteicams pārskatīt un vajadzības gadījumā aktualizēt vismaz reizi 2–3 gados, izvērtējot personāla vadības procesu un to īstenošanas kārtību atbilstību:

Pašvaldības kā darba devēja vajadzībām

- Kādā mērā esošie personāla vadības procesi atbalsta pašvaldības darbu un mērķu sasniegšanu?
- Kādā mērā esošie personāla vadības procesi un to īstenošanas kārtība nodrošina pašvaldības kā darba devēja tēla pievilcību?
- Kādā mērā esošie personāla vadības procesi un to īstenošanas kārtība sekmē pašvaldības konkurētspēju ar citām pašvaldībām, privātā sektora uzņēmumiem u. tml.?

Darbinieku vajadzībām

- Kādā mērā darbiniekiem ir skaidri un saprotami personāla vadības procesi?
- Kādā mērā, pēc darbinieku domām, šie procesi ir atklāti un taisnīgi?
- Kādā mērā pašvaldības personāla vadības procesi sekmē darbinieku motivāciju, produktivitāti, iesaisti un citus vēlamās darbinieku uzvedības darba vietā izpausmes?

Uz citām situācijām, kad nepieciešams aktualizēt personāla politiku un/vai atsevišķus personāla vadības procesus, var norādīt dažādi **mērījumi**:

- 1) **individuālu vai grupu interviju ar pašvaldības darbiniekiem rezultāti**, kas raksturo darbinieku pieredzi , apmierinātību ar dažādiem personāla vadības procesiem, piemēram, mācību un attīstības iespējām pašvaldībā , pašvaldības vērtību un personāla politikas principu ievērošanu darba attiecībās un darba vides veidošanā;
- 2) **pašvaldības darbinieku aptaujas**, piemēram, Darbinieku apmierinātības ar darbu vai lesaistīšanās pētījuma rezultāti, kas ļauj analizēt daudzveidīgus darba attiecību, darba vides un personāla vadības prakses pašvaldībā aspektus, piemēram, vērtējumu par personāla politikas skaidrību, caurspīdību, apmierinātību ar mācību iespējām, skaidrību par piedāvāto labumu grozu u. tml.;
- 3) **intervijas** vai **aptaujas ar darbiniekiem, izbeidzot darba tiesiskās attiecības** , par iemesliem, kāpēc viņi vēlas pārtraukt darbu pašvaldībā un/vai uzsākt darbu citur;
- 4) **pašvaldības iedzīvotāju aptauja** par to, kā iedzīvotāji uztver pašvaldību kā darba devēju un tās tēlu, tostarp salīdzinājumā ar citām valsts un privātā sektora organizācijām savā novadā un citviet valstī;
- 5) **personāla statistikas datu** analīze, piemēram,
 - personāla mainības rādītāji;
 - personāla novecošanās dinamika pašvaldībā kopumā vai atsevišķās amatu grupās;
 - ilgstoši neaizpildītas vakances uz pašvaldības amatiem kopumā vai atsevišķās amatu grupās.

Citus rezultatīvo rādītāju piemērus, kas izmantojami arī personāla politikas analīzē, skatīt šajā pielikumā.

Izaicinājumi personāla politikas izstrādē un īstenošanā

Biežākie izaicinājumi

Attieksme no pašvaldības vadītājiem un/vai darbiniekiem, ka personāla politika ir tikai formāls dokuments, kas maz ko nosaka praktiskajā personāla vadībā.

Iespējamie risinājumi

- Dažādu grupu iesaistīšana personāla politikas izstrādē, lai izzinātu viņu vajadzības un viedokli par to, kas labi strādā pašvaldības personāla vadības procesos un kas būtu pilnveidojams. Svarīgi ar praktisku rīcību demonstrēt, ka izteiktie priekšlikumi tiek ņemti vērā, pilnveidojot personāla vadības politiku un veicot reālus uzlabojumus personāla vadības procesos.
- Pašvaldības visu līmeņu vadītāji rīkojas atbilstoši personāla politikai un komunikācijā ar darbiniekiem, piemēram, skaidrojot plānotos un īstenotos pasākumus personāla vadībā, atsaucas uz personāla politiku.
- Pašvaldība nodrošina mācības visu līmeņu vadītājiem par viņu lomu cilvēkresursu stratēģijas un personāla politikas īstenošanā savās iestādēs un struktūrvienībās.
- Pašvaldības administrācijas vadītāji un personāla vadības speciālisti mudina darbiniekus informēt par gadījumiem, kad viņi saskaras ar personāla politikas pārkāpumiem.

Personāla vadības prakse dažādās pašvaldības iestādēs un struktūrvienībās atšķiras no personāla politikā noteiktā.

- Skaidrs lomu un atbildību sadalījums starp personāla vadības speciālistiem un visu līmeņu vadītājiem personāla vadības procesu īstenošanā. Šis vadlīnijas var būt noderīgs avots atbildību un pienākumu sadalījuma noteikšanā.
- Regulārs metodiskais un konsultatīvais darbs par personāla vadības procesu īstenošanu, ko veic personāla speciālisti darbā ar visu līmeņu vadītājiem.
- Vadītāju prasmju attīstīšana darbinieku vadīšanā un personāla vadības procesu īstenošanā, kuros būtiska ir tiešo vadītāju loma.
- Regulāra atgriezeniskās saites iegūšana (darbinieku aptauju, aizejošo darbinieku interviju u. c. formā) no vadītājiem un darbiniekiem, kas personāla politikā strādā/nestrādā. Personāla politikas aktualizēšana, ņemot vērā saņemto atgriezenisko saiti.
- Sistemātiska personāla politikas un personāla vadības procesu uzraudzība pašvaldībā, ko veic personāla speciālisti, lai nodrošinātu konsekveni un taisnīgumu vienādās situācijās.
- Plānveidīgi un/vai periodiski personāla vadības procesu auditē pašvaldībā, lai konstatētu un novērstu neatbilstības starp politikā noteikto un reālo praksi.

Personāla politikas izstrādē un īstenošanā iesaistītie un viņu lomas

Personāla politikas izstrāde un konsekventa un taisnīga tās īstenošana ir vairāku iesaistīto pušu sadarbības rezultāts.

Personāla vadītājs/ personāla speciālisti

- Vada personāla politikas izstrādi.
- Aktualizē personāla politiku, mainoties ārējiem vai iekšējiem nosacījumiem.
- Sadarbībā ar visu līmeņu vadītājiem izstrādā dažādu personāla vadības procesu kārtības.
- Konsultē un izglīto vadītājus un darbiniekus par personāla politiku un tās īstenošanu pašvaldībā.
- Iesaista darbinieku pārstāvjus un arodbiedrības personāla politikas izstrādē, organizē tikšanās, apkopo un izvērtē priekšlikumus.
- Nodrošina metodisku personāla politikas īstenošanas pārraudzību pašvaldības iestādēs un struktūrvienībās.
- Izskata gadījumus un sūdzības par pārkāpumiem personāla politikas īstenošanā.

Pašvaldības administrācijas vadītāji

- Definē pašvaldības nostāju, piemēram, vispārējo mērķi, principus pašvaldības vadībā, kas attiecas arī uz personāla vadību pašvaldībā.
- Piedalās personāla politikas izstrādē, nosakot pašvaldības kā darba devēja vajadzības un būtiskās prasības.

Iestāžu/ struktūrvienību vadītāji

- Iesaistās personāla politikas izstrādē.
- Nodrošina personāla politikas principu ievērošanu darba attiecību un darba vides veidošanā.
- Īsteno personāla vadības procesus savās iestādēs un struktūrvienībās atbilstoši personāla politikā noteiktajam.
- Ierosina izmaiņas personāla politikā, lai sekmētu pašvaldības un darbinieku vajadzību apmierināšanu.

Juristi

- Nodrošina personāla politikas un personāla vadības procesu atbilstību ārējo un iekšējo normatīvu prasībām.
- Var piedalīties pārrunās ar darbinieku pārstāvjiem un darbinieku organizācijām par personāla politikas jautājumiem koplīgumā.
- Var piedalīties strīdus gadījumu risināšanā un sūdzību izskatīšanā no darbiniekiem par pārkāpumiem personāla politikas īstenošanā.

Darbinieki

- Sniedz priekšlikumus tiešajiem vadītājiem un personāla vadības speciālistiem par personāla vadības politikas un procesu pilnveidošanu.
- Ziņo par gadījumiem pašvaldības personāla vadības speciālistiem vai iestādes vadītājam un likumā noteiktā kārtībā – ārējām institūcijām par gadījumiem, kad tiek pārkāptas viņu tiesības un personāla politikā noteiktie principi un kārtība.

Normatīvais regulējums


Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums [↗](#), kas raksturo atlīdzības sistēmu, atlīdzības veidus un principus un kārtību atlīdzības veidu izmantošanā valsts un pašvaldību iestādēs.

Personāla plānošana

Lai nodrošinātu pašvaldības autonomās, brīvprātīgās vai valsts deleģētās funkcijas, būtiska ir efektīva personāla plānošana. Personāla plānošanas kontekstā vajadzību analīze, slodžu novērtēšana un produktivitātes veicināšana ir savstarpēji saistīti procesi un nodrošina efektīvu personāla plānošanu pašvaldībā.

Personāla plānošana ir process, kurā tiek plānots, cik darbinieku un kādas prasmes būs nepieciešamas gan tagad, gan nākotnē, lai veiksmīgi izpildītu pašvaldības funkcijas. Personāla plānošana palīdz identificēt, cik daudz un kāda veida darbiniekus ir nepieciešams piesaistīt, attīstīt (iespējams, pārkvalificēt) un noturēt.

Personāla plānošana ir nepārtraukts process, tomēr ir situācijas, kad tai tiek pievērsta pastiprināta uzmanība:

- Viena no situācijām, kad pašvaldībās īpaši nepieciešama personāla plānošana, ir gada budžeta sagatavošana. Katru gadu, veidojot budžetu, pašvaldībai ir jāplāno personāla resursi, lai nodrošinātu, ka ir pietiekami daudz līdzekļu, lai nodrošinātu visu amatu finansējumu. Īpaši situācijās, kad nepieciešama finanšu resursu optimizācija, personāla plānošana, kas ļauj noteikt prioritārās vajadzības, izvirzās priekšplānā.
- Demogrāfiskās un sociālās izmaiņas. Piemēram, iedzīvotāju skaita izmaiņas. Ja pašvaldībā ievērojami mainās iedzīvotāju skaits (palielinās vai samazinās), nepieciešams pielāgot nepieciešamo cilvēkresursu skaitu, lai atbilstoši reaģētu uz jauno pieprasījumu pēc pakalpojumiem. Sociālo pakalpojumu pieprasījuma izmaiņas, piemēram, pieaugums senioru aprūpē vai bērnu izglītībā, prasa atbilstošu personāla plānošanu, lai nodrošinātu pietiekamu noteiktas jomas darbinieku skaitu.
- Organizatoriskās pārmaiņas  Veicot iestāžu reorganizāciju vai apvienojot dažādas iestādes, ir nepieciešams plānot cilvēkresursus, lai optimizētu resursu izmantošanu, novērstu funkciju dublēšanos un nodrošinātu, ka visas funkcijas tiek veiktas efektīvi.
- Jaunu tehnoloģisko risinājumu ieviešana. Ieviešot jaunus tehnoloģiskos risinājumus vai sistēmas, nepieciešama personāla plānošana, lai identificētu, vai darbiniekiem ir nepieciešamās prasmes jauno risinājumu apguvei un kādu mācību nodrošināšana nepieciešama, lai darbiniekus sagatavotu tehnoloģisko risinājumu ieviešanai. Savukārt, nodrošinot procesu automatizāciju, personāla plānošana palīdz noteikt, kādi darbinieki ir nepieciešami pārveidotajās vai jaunajās amata vietās un kādi mācību resursi nepieciešami.
- Personāla mainība un novecošanās. Plānojot darbinieku pensionēšanos, nepieciešams plānot pēctecību, lai nodrošinātu zināšanu nodošanu un darbības nepārtrauktību. Augsta personāla mainība prasa regulāru personāla plānošanu, fokusējoties uz pašvaldībai nepieciešamā kvalificētā darbinieku skaita nodrošināšanu, kā arī plānojot jaunu darbinieku piesaisti un noturēšanu.

Lai arī, runājot par personāla vajadzību analīzi un personāla plānošanu, veidojas asociācijas ar sarežģītu, smagnēju un ilgstošu procesu, nereti šie procesi notiek nemanot, citu personāla vadības funkciju aizsegā. Ieskatam daži piemēri no personāla speciālistu ikdienas.

- Ar brīdi, kad tiek izveidota jauna amata vieta, ir bijis darbinieka vai darba devēja uzteikums, darbinieks atrodas ilgstošā prombūtnē, ir sākusies personāla vajadzību izvērtēšana un plānošana: kas veiks amata pienākumus, kādas kompetences nepieciešamas, kad nepieciešams jauns darbinieks u. c. jautājumi.

Nereti, veidojot jaunu amata vietu, trūkst datu, lai izvērtētu, kāda būs amata vietas slodze. Cēsu novada pašvaldībā, veidojot jaunu amata vietu, tiek veikta rūpīga prasību ievākšana, lai noskaidrotu veicamos uzdevumus, sasniedzamos mērķus, kandidātiem izvirzāmās prasības, kā arī ar vadību tiek izrunāts, vai pašvaldībā ir līdzīgi amati, pēc kuru noslodzes var izdarīt pieņēmumu par slodzes lielumu jaunajai amata vietai. Visbiežāk tiek izmantots princips sākotnēji izveidot nepilnas slodzes amatu un ar laiku analizēt noslodzi un veikt novērtējumu par nepieciešamību to palielināt.

- Kad darbinieks informē darba devēju, ka pēc noteikta laika perioda plāno izbeigt darba tiesiskās attiecības, tiek sākta personāla plānošana, izvērtējot, vai organizēt atlases konkursu, piedāvāt izaugsmes iespēju kādam esošajam pašvaldības darbiniekam vai arī likvidēt vai pārveidot amata vietu.
- Darbinieks ir norādījis uz vēlmi attīstīties un veidot karjeru pašvaldībā. Plānošanas process tiek sākts ar darbinieka kompetenču apzināšanu un turpināts ar attīstības iespēju izvērtēšanu, atbildot uz jautājumiem, kurā iestādē vai struktūrvienībā darbinieks varētu turpināt darbu, vai un kādas vakances ir pieejamas u.c.;
- Pašvaldības iestādēs ir darbinieki, kurus mēdz dēvēt par neaizvietojamiem. Viņi ir ar unikālu pieredzi vai zināšanām vai ir specifiskas darbības jomas eksperti. Mēdz teikt, ka neaizvietojamu darbinieku nav, bet gadās, ka tomēr ir. Identificējot šādus darbiniekus/amatus, būtu nepieciešama savlaicīga plānošana, lai nodrošinātu unikālo prasmju un zināšanu nodošanu citiem darbiniekiem, tādējādi mazinot vai novēršot riskus par pēctecības neesamību vai darbības nepārtrauktības nodrošināšanu.

Ieguvumi veicot personāla plānošanu, slodžu novērtēšanu un nodrošinot produktivitātes paaugstināšanas pasākumus

Pašvaldībai kā darba devējam

- Efektīva resursu izmantošana. Tiek nodrošināta optimāla cilvēkresursu izmantošana, samazinot izdevumus un palielinot efektivitāti.
- Stratēģisko mērķu sasniegšana. Pašvaldībai ir nepieciešamie darbinieki ilgtermiņa mērķu sasniegšanai.
- Precīza darbaspēka izmaksu prognozēšana un budžeta plānošana.
- Identificēti efektivitātes zudumi, novērsti neefektīvi procesi un darbības.
- Uzlabota darbinieku produktivitāte – palielināta vispārējā organizācijas efektivitāte un pakalpojumu kvalitāte.

Darbiniekam

- Skaidrība par darba pienākumiem un struktūru: darbinieki precīzi zina savus uzdevumus un atbildības.
- Karjeras izaugsmes iespējas: darbiniekiem ir skaidrs ceļš karjeras attīstībai un profesionālajai izaugsmei.
- Samazināts pārslogojuma risks. Līdzsvarota darba slodze samazina izdegšanas risku un uzlabo darba un dzīves līdzsvaru.
- Augstāka darba apmierinātība jeb efektīva slodžu pārvaldība veicina lielāku apmierinātību darbā un mazina izdegšanu.
- Paaugstināta motivācija. Darbinieki jūtas iesaistīti un motivēti, kas uzlabo darba rezultātus.

Personāla plānošanas procesa posmi

Personāla plānošanas process ir strukturēta un sistemātiska pieeja personāla plānošanai, kas nodrošina, ka iestāde spēj efektīvi pārvaldīt un optimizēt cilvēkresursus, lai sasniegtu stratēģiskos mērķus. Šī metodoloģija tiek izmantota dažādos iestādē notiekošos plānošanas procesos, un tā sniedz vairākus būtiskus ieguvumus, tostarp proaktīvu personāla pārvaldību un efektīvu resursu izmantošanu.

Efektīva personāla plānošana sastāv no vairākiem posmiem, kā parādīts arī 6. attēlā.

1. Stratēģiskā analīze

Šajā posmā tiek identificētas iestādes stratēģiskās prioritātes un/vai mērķi, kā arī novērtēta ārējā vide (ekonomiskā situācija, darba tirgus tendences un likumdošanas izmaiņas), kas var ietekmēt cilvēkresursu vajadzības.

2. Cilvēkresursu analīze

Šajā posmā tiek novērtēts un gūts priekšstats par pašreizējo cilvēkresursu situāciju: darbinieku skaits, prasmju kopums, vecuma dinamika, izglītības līmenis. Analīzes ietvaros tiek izveidots cilvēkresursu pārskats – identificētas stiprās un vājās puses, kā arī noteikts, kurās jomās

nepieciešami uzlabojumi vai papildinājumi. Tas ļauj iestādei labāk izprast savu darbinieku resursu un sagatavoties nākotnes izaicinājumiem.

3. Nākotnes vajadzību prognozēšana

Šis ir posms, kurā tiek izstrādātas prognozes par nākotnes cilvēkresursu vajadzībām, ņemot vērā iestādes stratēģiskos mērķus un ārējos faktorus. Personāla speciālisti izstrādā scenārijus (priekšlikumus), kuros ņemti vērā iespējamie nākotnes notikumi un to ietekme uz cilvēkresursu pieprasījumu. Personāla speciālisti sadarbībā ar struktūrvienību vadītājiem analizē, kādas prasmes un kompetences būs nepieciešamas, lai sasniegtu organizācijas mērķus, un identificē potenciālos prasmju trūkumus.

Jelgavas valstspilsētas un Jelgavas novada attīstības programmas 2023.–2029. gadam rīcības plānā viena no aktivitātēm ir pilnveidot pašvaldības cilvēkresursu prasmes un zināšanas, t. sk., digitālās prasmes. Cilvēkresursu prasmju un zināšanu pilnveide ir saistīta ar vairākiem rīcības plānā definētajiem veicamajiem pasākumiem: veicināt IKT un digitālo risinājumu attīstību veselības aprūpes pakalpojumu pieejamības un integritātes uzlabošanai, efektīvi izmantot jaunradi, inovācijas un starpnozaru sadarbību dinamiskas kultūrvides veidošanā, nodrošināt pašvaldību pārvaldības digitālo transformāciju u. c. Stratēģiskā analīze ietvers stratēģisko mērķu pārskatīšanu un izvērtēšanu, lai definētu, kas jāņem vērā personāla plānošanā, darba tirgus izvērtēšanu, proti, vai pašvaldībā ir pietiekams skaits darbinieku, lai sasniegtu izvirzītos mērķus, kā arī apzināšana, kādu jomu speciālistus sagatavo pašvaldībā esošajās izglītības iestādēs (iespējams, nepieciešama ciešāka sadarbības veidošana, lai piesaistītu nepieciešamo kompetenču darbiniekus). Turpmākās rīcības ir vērstas uz esošā cilvēkresursa izvērtējumu, proti, cik darbiniekiem ir nepieciešamās kompetences, lai realizētu aktivitātes, kā to ieviešana ietekmēs iesaistītos darbiniekus (kas strādās ar sistēmām, informēs iedzīvotājus), cik darbiniekiem būs nepieciešams pilnveidot prasmes, kādas ir viņu šī brīža kompetences un kādā līmenī tās nepieciešams pilnveidot, lai nodrošinātu kvalitatīvu pakalpojumu. Jārod atbildes uz jautājumu, vai, veicot šādas aktivitātes, būs ietekme uz darbinieku skaitu un kāda tā būs (tiks veidotas jaunas darba vietas vai būs nepieciešama optimizācija).

Avots: [Jelgavas novada pašvaldības mājaslapa](#)

4. Esošā situācija vs nākotnes analīze

ietver salīdzinājumu starp pašreizējo darbaspēka stāvokli un nākotnes vajadzībām, lai identificētu potenciālos darbinieku/prasmju trūkumus, kā arī identificētu pārpalikumus jeb amata vietas, kuras kaut kādu iemeslu dēļ ir kļuvušas liekas (parasti realizēto procesu automatizācijas vai digitālo risinājumu ieviešanas dēļ). Personāla speciālisti salīdzina pašreizējo prasmju un darbinieku skaita analīzes rezultātus ar nākotnes vajadzībām, lai noteiktu, kurās jomās būs nepieciešami papildu resursi vai kurās var veidoties darbinieku pārpalikums. Šī analīze ļauj iestādei izstrādāt stratēģijas vai rīcības plānus cilvēkresursu trūkumu novēršanai un pārpalikumu pārvaldīšanai, nodrošinot efektīvu resursu izmantošanu.




Valmieras novada pašvaldībā regulāri tiek vērtēta pedagogu vecuma struktūra un sastāvs. Esošo darbinieku vecuma sastāvs ir tuvu pirmspensijas vecumam, un tas ļauj secināt, ka 2027. gadā var veidoties kritiska situācija, kad 30 % pedagogu būs sasnieguši pensijas vecumu un, dodoties pelnītā atpūtā, pašvaldībā var veidoties būtisks pedagogu trūkums. Tiek veidots ilgtermiņa (5 gadu) skatījums un veikta analīze par darbinieku vecuma struktūru un sastāvu, kā arī tiek plānotas rīcības identificēto risku mazināšanai.

5. Risinājumu izstrāde un ieviešana

ir posms, kurā tiek izstrādāti un ieviesti risinājumi, lai novērstu identificēto cilvēkresursu (kompetenču) trūkumu un pārpalikumu. Personāla speciālisti izstrādā rīcības plānu cilvēkresursu trūkumu novēršanai, piemēram, mācību programmas, jaunu darbinieku piesaisti, mentoringa programmas un prasmju attīstību. Tiek izstrādāts rīcības plāns pārpalikumu pārvaldībai, piemēram, darbinieku pārkvalifikācija vai pārcelšana uz citām pozīcijām. Šajā solī tiek īstenoti izstrādātie risinājumi un uzraudzīta to efektivitāte, lai nodrošinātu, ka tie sasniedz plānotos rezultātus.

6. Uzraudzība un novērtēšana

ir nepārtraukts process, kurā regulāri tiek uzraudzīta un novērtēta cilvēkresursu plānošanas procesa un īstenoto risinājumu efektivitāte. Personāla speciālisti veic regulārus pārskatus, lai novērtētu, cik labi risinājumi darbojas un vai tie sasniedz izvirzītos mērķus. Var tikt veiktas nepieciešamās korekcijas cilvēkresursu stratēģijā , lai pielāgotos jauniem apstākļiem un iestādes mērķiem.



6. attēls. Personāla plānošanas procesa posmi.

Personāla plānošanas būtiskākie elementi

1. Vajadzību analīze

ir process, kurā tiek identificētas konkrētas prasības, kas nepieciešamas pašvaldības funkciju nodrošināšanai. Tas ietver izpratni par pašreizējo un nākotnes prasību dinamiku, lai izstrādātu efektīvus risinājumus cilvēkresursu pieprasījuma un piedāvājuma līdzsvarošanai. Piemēram, analizējot iedzīvotāju skaita pieaugumu, var noteikt, ka būs nepieciešami papildu sociālo pakalpojumu speciālisti vai bāriņtiesas locekļi. Savukārt, deleģējot pašvaldībām jaunas funkcijas, ja finanšu resursa pieejamība ir nemainīga, var nākties izvērtēt brīvprātīgo funkciju turpmākas nodrošināšanas iespējas. Klasiska ir situācija, kad vajadzības ir neierobežotas, bet resursi – ierobežoti, tādēļ, izvērtējot visas personāla vajadzības, var nākties noteikt prioritātes, kā arī pieņemt nepopulārus lēmumus.

Vienotas pieejas nodrošināšanai Valmieras novada pašvaldība ir izstrādājusi vairāku iesniegumu par izmaiņām amatu sarakstā veidlapas, piemēram, slodzes palielināšanu vai samazināšanu, amata nosaukuma maiņu, amata vietas likvidēšanu, jaunas amata vietas izveidi. Iesniegumos norādīta visa nepieciešamā informācija, lai izpildedirektors varētu gūt pilnīgu priekšstatu par vajadzību (pamatojumu, ietekmi uz budžetu) un pieņemt lēmumu.

2. Slodžu novērtēšana

Ir process, kas ļauj izvērtēt, vai darbinieki ir optimāli noslogoti un neveidojas pārlieku liela vai nepilnīga darba slodze. Šis process ietver darba uzdevumu analīzi un laika uzskaiti, lai pārliecinātos, ka darba pienākumi ir sadalīti taisnīgi un efektīvi. Tas palīdz novērst pārslodzi un nepietiekamu noslogotību, nodrošinot, ka pašvaldības funkcijas tiek izpildītas kvalitatīvi un savlaicīgi. Lai veicinātu darbinieku iesaisti slodžu novērtēšanā, ir svarīga komunikācija par procesa norisi, nolūku un turpmākām rīcībām. Slodžu novērtēšanai var tikt izmantotas dažādas metodes.

3. Plānošanas laika perspektīva

Īstermiņa personāla plānošana koncentrējas uz tūlītēju un operatīvu cilvēkresursu vajadzību apmierināšanu. Tā parasti aptver periodu līdz vienam gadam un tiek veikta, lai risinātu īslaicīgas izmaiņas un vajadzības, piemēram, ilgstošā prombūtnē esoša darbinieka aizstāšana. Ilgtermiņa personāla plānošana ir stratēģiskāka un aptver ilgāku laika periodu, parasti vairāk nekā vienu gadu, un tā ietver rūpīgu analīzi un prognozēšanu, lai noteiktu nākotnes cilvēkresursu vajadzības, ņemot vērā tādus faktorus kā tehnoloģiskās izmaiņas, tirgus tendences un ekonomiskās un demogrāfiskās izmaiņas.

4. Darba produktivitāte

Veicot darbinieku slodžu novērtējumu, jāņem vērā, ka darbinieka produktivitāte darba dienas laikā ir mainīga. Vairākos pētījumos par darbinieku produktivitāti ir iegūti dažādi secinājumi. Vienā no pētījumiem tika noskaidrots, ka darbinieks ir produktīvs tikai aptuveni 4 stundas un 12 minūtes no astoņu stundu darba dienas, un tas veido aptuveni 52 % no darba laika, savukārt citā pētījumā atklāts, ka darbinieki bieži ir produktīvi tikai apmēram 2 stundas un 53 minūtes dienā, un tas veido aptuveni 36 % no darba laika. Būtiskākie faktori, kas ietekmē darbinieku produktivitāti, ir interneta un sociālo tīklu pārlūkošana, neproduktīvas sapulces (nepārdomātas, pārāk garas), sarunas ar kolēģiem, *multitaskings* jeb vairāku paralēlo uzdevumu veikšana, personīgo vajadzību veikšana darba laikā, darba vides traucējumi (piemēram, pārāk karsta

darba telpa, nepietiekams gaismas daudzums) u. c. Darbinieku produktivitāte ir atkarīga no dažādiem faktoriem, tostarp darba veida, darba vides un individuālās darba disciplīnas.



Ja darba devējs nodrošina produktivitāti veicinošu darba vidi un darbinieks izmanto laika pārvaldības metodes, var panākt produktivitātes paaugstināšanu.

Darba devēja rīcības produktivitāti veicinošas darba vides nodrošināšanai

Metodes, kuras darbinieki var izmantot produktivitātes veicināšanai

Ergonomiskas un komfortablas darba vides veidošana.

Eizenhauera matrica. Uzdevumi tiek sadalīti četrās kategorijās: svarīgi un steidzami, svarīgi un nesteidzami, nesvarīgi un steidzami, nesvarīgi un nesteidzami. Palīdz prioritizēt uzdevumus un koncentrēties uz svarīgāko.

Elastīgā darba nodrošināšana, sniedzot darbiniekam iespēju izvērtēt, vai kāda darba veikšana ir efektīvāka klātienē vai attālināti.

Pomodoro tehnika. Darba laiks tiek sadalīts 25 minūšu darba sesijās, kuras sauc par "*Pomodoros*", ar 5 minūšu pārtraukumiem starp tām. Pēc četrām *Pomodoro* sesijām seko garāks 15–30 minūšu pārtraukums. Šī tehnika uzlabo koncentrēšanos, novērš izdegšanu, veicina efektīvu laika izmantošanu.

Sanāksmju efektivitātes uzlabošana.


GTD (*getting things done*) metode. Metode ietver uzdevumu pierakstīšanu, to sadalīšanu mazākos soļos un plānošanu, lai samazinātu stresu un uzlabotu produktivitāti. Nodrošina strukturētu pieeju uzdevumu pārvaldībai un samazina prokrastināciju.

Uzdevumu pārvaldības rīku ieviešana (*JIRA*, *Trello*, *Asana*, *Kanban* metode u. c.).

IT un MI risinājumu ieviešana rutīnas uzdevumu automatizācijai, datu apstrādei, informācijas analīzei, sagatavju veidošanai u. c.

Laika rezervēšanas metode. Palīdz organizēt un strukturēt dienas darbus, piešķirot konkrētus laika periodus jeb "blokus" katram uzdevumam vai aktivitātei. Piemēram, no 9.00 līdz 10.00 – e-pastu pārbaude un atbildēšana uz tiem; no 10.00 līdz 12.00 – projekta darbs; no 12.00 līdz 13.00 – pusdienu pārtraukums utt.

Darba devēja rīcības produktivitāti veicinošas darba vides nodrošināšanai

Darbinieku prasmju attīstība .

Metodes, kuras darbinieki var izmantot produktivitātes veicināšanai

Kanban metode. Darbu vizualizācija uz *Kanban* dēļa, kur uzdevumi tiek attēloti kā kartītes un pārvietoti starp kolonnām, kas attēlo dažādus procesa posmus, piemēram, Jādara (*to do*), Procesā (*in progress*), Pabeigts (*done*).

Izaicinājumi personāla plānošanā

Biežākie izaicinājumi

Grūtības iegūt precīzu un pilnīgu informāciju par cilvēkresursiem.

Iestāžu un struktūrvienību vadītāju atšķirīgais skatījums uz nepieciešamību veikt personāla plānošanu un slodzes novērtēšanu.

Darbinieku personīgās pārliecības par darba slodzi.

Caurskatāmības trūkums personāla vajadzību izvērtēšanas un lēmuma pieņemšanas procesā.

Iespējamie risinājumi

Mūsdienīgu un elastīgu datu pārvaldes sistēmu ieviešana, lai nodrošinātu datu uzkrāšanu un analīzi. Personāla vadības metodiskās vadības ieviešana personāla plānošanā, nodrošinot vienotu pieeju pašvaldības iestādēs.

Vienotas informācijas un mācību nodrošināšana vadītājiem. Vadītāju iebildumu apzināšana un ieguvumu skaidrošana. Piemēram, vadītāji nereti vairāk novērtē kāda konkrēta darbinieka kompetences un būtiskākos uzdevumus uztic tieši šim darbiniekam un, iespējams, rada viņam palielinātu slodzi, savukārt cita darbinieka resurss netiek pilnvērtīgi izmantots.

Darbiniekiem ir dažādas pārliecības par viņu pašu un citu kolēģu noslogotību. Regulāra komunikācija par ieguvumiem, informācijas pieejamība, procesu caurskatāmība un vienlīdzīga pieeja ir būtiskākie risinājumi darbinieku pārliecību maiņai un darbinieku iesaistei procesā.

Vienotas pieejas nodrošināšana vajadzību izvērtēšanā, personāla plānošanā un slodžu noteikšanā un atgriezeniskās saites nodrošināšana par pieņemtajiem lēmumiem, to pamatojumiem.



Personāla vajadzību analīzē, personāla plānošanā un slodžu noteikšanā iesaistītie un viņu lomas

Personāla vadītājs/ personāla speciālisti

- Koordinē un vada personāla pārvaldības jautājumus atbilstoši pašvaldībā pastāvošajai kārtībai.
- Izstrādā personāla plānošanas rīcības plānu un nodrošina tā ieviešanu.
- Analizē un piedāvā atbilstošākās slodžu novērtēšanas metodes
- Sniedz darbiniekiem nepieciešamo atbalstu personāla pārvaldības jautājumos.

Pašvaldības administrācijas vadītājs

- Nodrošina, ka personāla pārvaldība ir saskaņota ar pašvaldības (iestādes) ilgtermiņa attīstības stratēģiju un ārējo normatīvo aktu prasībām.
- Nodrošina nepieciešamos resursus personāla pārvaldībai.
- Sadarbībā ar iestāžu vadītājiem nosaka prioritātes un pieņem lēmumus, pamatojoties uz identificētajām vajadzībām.

Iestāžu/ struktūrvienību vadītāji

- Apkopo un analizē personāla vajadzības iestādē, nodrošina nepieciešamo informāciju izpilddirektoram.
- Piedalās personāla pārvaldības sanāksmēs un lēmumu pieņemšanā.
- Sadarbojas ar personāla jomas speciālistiem, lai izstrādātu personāla plānošanas attīstības plānu un noteiktu atbilstošākās pieejas slodžu novērtēšanai.
- Nodrošina darbinieku darba slodzes līdzsvarošanu.

Finanšu speciālisti

- Nodrošina finanšu datus, kas nepieciešami vajadzību analīzei.
- Sadarbojas ar personāla jomas speciālistiem personāla budžeta plānošanā.

Darbinieki

- Piedalās aptaujās un intervijās, sniedzot atgriezenisko saiti par kompetenču attīstības vajadzībām un noslodzi.
- Sadarbojas ar iesaistītajām personām slodžu novērtēšanas procesā.

Kopumā, veicot personāla plānošanu, slodžu novērtēšanu un darbības produktivitātes paaugstināšanu, tiek veidota stabila un ilgtspējīga darba vide, kurā pašvaldība spēj efektīvi reaģēt uz iedzīvotāju vajadzībām un darbinieki jūtas novērtēti un motivēti, veicinot augstāku darba kvalitāti un pozitīvu darba kultūru.

Kompetenču pieeja personāla vadībā

Kompetenču pieeja personāla vadībā paredz, ka pašvaldība kā darba devējs definē darbiniekiem nepieciešamo zināšanu, prasmju un attieksmju kopumu, kas nosaka labu darba sniegumu (kompetences) un izmanto pašu izvēlētos kompetenču komplektus jeb kompetenču modeļus pašvaldības personāla vadības procesos.

leguvumi

Pašvaldībai kā darba devējam

- Atbalsts pašvaldības stratēģijas īstenošanā, veidojot kompetenču modeļus un izvēloties kompetences, kas nepieciešamas stratēģijas īstenošanai.
- Darba snieguma uzlabojumi – kompetences palīdz darbiniekiem noteikt gaidas attiecībā uz vēlamu uzvedību, savukārt skaidra izpratne par gaidām ir pamats lieliskam sniegunam.
- Vienota un konsekventa pieeja dažādos personāla vadības procesos:
- vieglāk un ātrāk nosakāmi, objektīvi vērtējami kritēriji darbinieku atlasei;
- objektīvi un pārskatāmi kritēriji darbinieku snieguma vērtēšanai, tostarp jomās, kas ir salīdzinoši grūti vērtējamas, piemēram, darbinieku sociālās kompetences;
- mērķtiecīga darbinieku attīstības plānošana un īstenošana, kas balstīta uz kompetenču novērtēšanu un konstatēto trūkumu novēršanu.

Darbiniekam

- Skaidrība par vēlamu uzvedību dažādās darba situācijās un lomās, kas atvieglo lēmumu pieņemšanu un ļauj strādāt efektīvāk.
- Pašanalīzes par to, kas padodas un kas sagādā grūtības, stimulēšana un attīstības motivācijas veidošana.
- Skaidrība par darba devēja gaidām un prasībām nākamā līmeņa vai citos amatos, kas palīdz plānot karjeru.
- Kompetenču attīstība, kas ir balstīta pamatotā darbinieka stipro pušu un attīstības vajadzību izvērtējumā.

Kompetenču pieejas elementi

Kompetences

Zināšanu, prasmju, personības īpašību un attieksmju kopums, kas veido darbinieka rīcību darba vietā.

Personāla vadības praksē formulē organizācijas vajadzībām atbilstošu kompetences nosaukumu un rīcības raksturojumu – kādu rīcību darba devējs sagaida no darbinieka šīs kompetences ietvaros. Rīcības raksturojums var būt lakonisks, piemēram,



Mācīšanās kompetence, kā to definējuši Tukuma novada pašvaldībā, parāda, ka darbinieks “meklē un pielieto jaunus risinājumus un pieejas uzdevumu izpildē. Ir motivēts pastāvīgi mācīties un pilnveidoties”.

Pašvaldība var veidot arī detalizētus kompetenču aprakstus, kas ietver gan kompetences definīciju, gan rīcības pazīmes.

Pašvaldības personāla vadībā, nosakot kompetences, var tikt izmantoti viens vai vairāki kompetenču veidi, kā parādīts 7. attēlā.



7. attēls. Kompetenču veidi.



Kompetenču modeļi jeb ietvari

Tie ir strukturēti kompetenču saraksti, kuros apkopotas pašvaldības darbā nepieciešamās darbinieku kompetences un to apraksti.

Kompetenču modeļi var būt ļoti daudzveidīgi, tie atšķiras pēc dažādiem parametriem, tostarp: kāda veida kompetences tiek iekļautas modelī;

- kompetenču skaita;
- kompetenču apraksta struktūras un detalizācijas pakāpes;
- kompetenču līmeņu skaita;
- kompetenču atšķirībām dažādos amata līmeņos;
- kompetenču modeļa elastības – iespējām pielāgot modeli dažādiem amatiem.

Pielikumā [Kompetenču modeļu parametri un veidi](#) aprakstīti dažādu sarežģītības pakāpju modeļi, ņemot vērā augstāk norādītos parametrus.

Kā veidot kompetenču modeļus pašvaldībā un kā noteikt un aprakstīt pašvaldībai nepieciešamās kompetences, lasiet apakšnodaļā [Kā izveidot un uzturēt kompetenču pieeju](#) .

Kompetenču vērtēšana

Piemērotākās vērtēšanas metodes izriet no tā, kādiem mērķiem/kāda personāla procesa ietvaros vērtēšana tiek veikta.

Vērtēšanas pieejas dažādos pašvaldības personāla vadības procesos apkopotas 2. tabulā.

2. tabula. Kompetenču vērtēšanas pieejas personāla vadības procesos.

	Mērķi	Ko vērtē?	Kā vērtē (kas un kādas metodes izmanto)?
Personāla atlasē	<ol style="list-style-type: none"> 1. Palīdzēt izvēlēties kandidātus, kuru kompetences vislabāk atbilst amata prasībām. 2. Apzināt potenciālo darbinieku stiprās puses un attīstības vajadzības. 	<p>Kompetenču vērtēšana atlasē aprakstīta Valsts kancelejas izstrādātajās Personāla atlasēs vadlīnijās .</p> <p>Sk. nodaļas “Kas ir amata pretendentu pārbaudes kritēriji?”, “Kādas metodes izmantot atlasē procesā?” un 5. pielikumu “Kompetenču intervijas jautājumu paraugs”.</p>	



	Mērķi	Ko vērtē?	Kā vērtē (kas un kādas metodes izmanto)?
Darba snieguma vadībā un vērtēšanā	Noteikt darbinieku stiprās puses un attīstības vajadzības. Apkopoti kompetenču vērtēšanas rezultāti ļauj analizēt stiprās puses un attīstības vajadzības arī struktūrvienību, iestāžu vai pašvaldības mērogā.	Darba snieguma vērtēšanas procesa aprakstā/kārtībā nosaka, kuras kompetences tiks vērtētas katrā amatā. Ja kompetenču skaits pašvaldības kompetenču modelī ir liels (vairāk par 10), ieteicams katrā vērtēšanas reizē izvēlēties mazāku vērtējamo kompetenču skaitu, kas nepārsniedz <ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 kompetences vadītāju amatos; ▪ 8 kompetences speciālistu amatos; ▪ 4 kompetences fiziskā darba veicēju amatos. <i>Piemēram, pašvaldības juridiskās daļas vadītājam varētu tikt vērtētas</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 vispārējās (caurviju) kompetences; ▪ 3 juridiskās jomas profesionālās kompetences; ▪ 4 vadības kompetences. 	Atbilstoši darba snieguma vērtēšanas kārtībā noteiktajam. Pārbaudīta labā prakse ir tāda, ka savas kompetences vērtē gan darbinieks, gan viņa tiešais vadītājs. Vispirms kompetenču vērtēšanas anketu aizpilda katrs no vērtētājiem individuāli, pēc tam pārrunās abi vienojas par vienotu galīgo vērtējumu. Darbinieku, kas tieši strādā ar klientiem, vērtējumā var iekļaut arī klientu vērtējumu/atgriezenisko saiti no klientiem. Vadītāju kompetenču vērtēšanā vēlams izmantot 360 grādu vērtēšanas pieeju, kad savu vērtējumu vai atgriezenisko saiti sniedz arī padotie darbinieki (vismaz par tām kompetencēm, kas izpaužas sadarbībā ar darbiniekiem, piemēram, komandas vadīšana vai darbinieku attīstīšana) un kolēģi – citi vadītāji.



	Mērķi	Ko vērtē?	Kā vērtē (kas un kādas metodes izmanto)?
Darbinieku attīstībā	<ol style="list-style-type: none"> Noteikt kompetenču attīstības vajadzības, lai mērķtiecīgi plānotu mācības un citus attīstības pasākumus. Novērtēt kompetenču attīstības progresu salīdzinājumā ar iepriekšējo periodu. Novērtēt attīstības pasākumu rezultātus/ietekmi. 	<ol style="list-style-type: none"> Mācību un attīstības plānošanā izmanto snieguma vērtēšanā iegūtos kompetenču vērtējumu rezultātus. Pirms un pēc mācību programmām par noteiktām tēmām vērtē atbilstošās kompetences. <p><i>Piemēram, pirms publiskās runas treniņa veic komunikācijas kompetences vērtējumu, lai precizētu mācību vajadzības un pielāgotu mācību saturu.</i></p> <p>Šādā gadījumā var izmantot gan pašvērtējumu, gan vadītāja vērtējumu, gan ekspertu, kas vadīs mācību vērtējumu.</p> <p>Tās pašas kompetences vērtējums, izmantojot līdzīgu metodi kā pirms mācībām, piemēram, 3 mēnešus pēc mācībām vai cita attīstības pasākuma ļauj novērtēt mācību rezultātus un to ietekmi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Atbilstoši darba snieguma novērtēšanas kārtībai. Attīstības vajadzību noteikšanai var arī izmantot tikai pašvērtējumu bez vadītāja vērtējuma. Augstākā līmeņa vadītāju kompetenču vērtēšanai (izpilddirektora vai kapitālsabiedrību valdes locekļu amatos) var piesaistīt ekspertus kompetenču vērtēšanā, kas veic neatkarīgu profesionālu kompetenču vērtējumu.



	Mērķi	Ko vērtē?	Kā vērtē (kas un kādas metodes izmanto)?
Personāla plānošanā	legūt datus par pašvaldības darbinieku šībrīža kompetencēm, lai mērķtiecīgi plānotu to turpmāku izmantošanu un attīstību.	<ol style="list-style-type: none"> Personāla plānošanā izmanto snieguma vērtēšanā iegūtos kompetenču vērtējumu rezultātus. Vadītāji, veicot novērojumus, kā arī pārrunas ar darbiniekiem, papildus identificē citas darbiniekiem piemītošās kompetences/stiprās puses. 	<ol style="list-style-type: none"> Atbilstoši darba snieguma novērtēšanas kārtībai. Pārrunas ar darbiniekiem. Vadītāju novērojumi par darbinieku stiprajām pusēm.

Kompetenču attīstība

Kompetenču vērtēšana nav pašmērķis, vairumā gadījumu tā ir viens no pirmajiem soļiem ceļā uz kompetenču attīstību. Tieši kompetenču vērtēšana ļauj nodrošināt mērķtiecīgu un sistēmisku pieeju kompetenču attīstībai, kas aprakstīta vadlīniju nodaļā [Darbinieku attīstība](#).

Ikdienas komunikācija par kompetencēm

Lai kāds būtu pašvaldības kompetenču modelis un cik modernas būtu vērtēšanas sistēmas, tās nedos rezultātu, ja vadītāji par kompetencēm atcerēsies, vien tuvojoties ikgadējai novērtēšanai. Lielākā ietekme uz kompetenču pieejas panākumiem ir tam, ka vadītāji ikdienas darbā izmanto kompetences kā rīku darbinieku vadīšanā, atgādinot par vēlamajām rīcības pazīmēm, analizējot un pilnveidojot gan savas, gan darbinieku kompetences. Personāla speciālistu uzdevums savukārt ir nodrošināt vadītāju izpratni par kompetencēm un to izmantošanu. Plašāk vadītāju un personāla speciālistu loma kompetenču vadībā aprakstīta apakšnodaļā [Iesaistītie un viņu lomas](#).

Kā izveidot un uzturēt kompetenču pieeju

1. solis. Noteikt kompetenču izmantošanas mērķus

Kompetences var izmantot dažādiem mērķiem, tāpēc, uzsākot kompetenču izmantošanu, vēlams definēt mērķi/us, ko pašvaldība vēlas sasniegt. Ja kompetences jau tiek izmantotas, vēlams pārliecināties, ka to izmantošanas mērķis ir skaidri definēts.



Skaidrs mērķis atvieglos lēmumu pieņemšanu, piemēram, par kompetenču modeli iekļaujamām vai darba snieguma vadībā vērtējamām kompetencēm.

Piemēram, ja kompetences ir rīks pašvaldības stratēģijas īstenošanai, modelī būs citas kompetences un rīcības rādītāji nekā tad, ja kompetenču mērķis ir veicināt pašvaldības vērtību iedzīvināšanu.



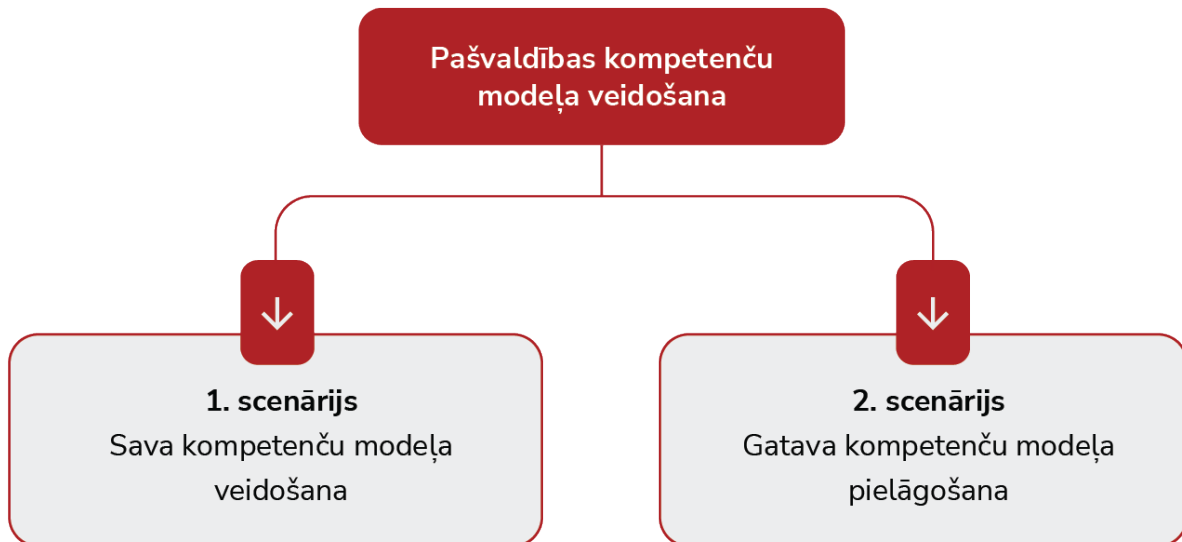
Kompetenču pieejas mērķu piemēri (vienai pašvaldībai tādi var būt vairāki):

- *atbalstīt pašvaldības stratēģijas īstenošanu, attīstot tai nepieciešamās kompetences;*
- *iedzīvināt un uzturēt pašvaldības vērtības, aprakstot, kā ikdienas darbā vērtības izpaužas darbinieku domās, vārdos un rīcībā;*
- *uzturēt izpratni par pašvaldības stiprajām pusēm un attīstības vajadzībām;*
- *nodrošināt sistēmisku pieeju pašvaldības cilvēkresursu vadībai;*
- *veicināt pašvaldības kā organizācijas attīstību, nodrošinot mērķtiecīgu un nepārtrauktu darbinieku kompetenču attīstību;*
- *veicināt pašvaldības darba profesionalizāciju, definējot un attīstot darbinieku profesionālās kompetences.*

Mērķu noteikšanai nepieciešama diskusija starp personāla vadītāju/speciālistiem un administrācijas un struktūrvienību vadītājiem, iespējams, [cilvēkresursu stratēģijas](#) izstrādes ietvaros. Lai kompetences kļūtu par noderīgu vadības rīku, nevis birokrātisku prasību, ārkārtīgi svarīga ir vadītāju izpratne par kompetencēm, to ietekmi uz pašvaldības sniegumu, kā arī par savu kā vadītāju lomu kompetenču ieviešanā.

2. solis. Identificēt un aprakstīt būtiskās kompetences un izveidot pašvaldības kompetenču modeli

Kompetenču modeļa veidošanā var izmantot divas pieejas, kā parādīts 8. attēlā.



8. attēls. Pieejas pašvaldības kompetenču modeļa veidošanā.

1. scenārijs. Sava kompetenču modeļa veidošana

Kompetenču modeļa veidošana ir laikietilpīgs process, kas ietver vismaz šādus posmus.

- 1. Vienoties par pašvaldības kompetenču modeļa struktūru – kāda veida kompetences tajā tiks iekļautas.**

Izvēloties struktūru, jāņem vērā kompetenču izmantošanas mērķis. Piemēram, ja mērķis ir iestāžu profesionalizācija, modelī noteikti jāiekļauj profesionālās kompetences, savukārt, ja mērķis ir vienotas kultūras veidošana, noteikti jāiekļauj pamatkompetences, kas balstītas uz vērtībām.

Ierasta ir organizāciju kompetenču modeļu veidošanas prakse, kur visiem pašvaldības darbiniekiem tiek noteiktas vienādas vispārējās jeb pamatkompetences un atkarībā no darbinieka amata - atšķirīgas profesionālās kompetences.

Saldus un Tukuma pašvaldībā ir noteiktas 3 kompetenču grupas:

- *vadītāju kompetences;*
- *speciālistu kompetences;*
- *tehnisko un atbalsta speciālistu kompetences.*

- 2. Izanalizēt pašvaldības stratēģiskos mērķus un prioritātes kontekstā ar kompetenču pieejas mērķiem. Noteikt galvenos darbības virzienus, kritiskās funkcijas, kā arī prasmes, kas nepieciešamas šo mērķu sasniegšanai.**

Piemēram, ja pašvaldības mērķis ir veidot iekļaujošu vidi pašvaldības teritorijā, arī pašvaldības darbā ir būtiski demonstrēt iekļaujošu rīcību visos organizācijas līmeņos. Attiecīgi pašvaldībā var tikt definēta kompetence – iekļaujoša komunikācija.



Šī soļa veikšanai analizē pašvaldības plānošanas dokumentus, organizē intervijas vai fokusgrupu diskusijas ar pašvaldības administrācijas vadību.


- 3. Izanalizēt pašvaldības amatus – galvenos uzdevumus, risināmos jautājumus, zināšanas, prasmes un darbinieku rīcības, kas palīdz paveikt uzdevumus labi un atrisināt sarežģītas situācijas.**

Šajā solī intervē labākos darbiniekus dažādās amatu grupās, izzina, kā tieši viņi rīkojas sarežģītās situācijās. Papildus var veikt darbinieku novērošanu un rakstiski fiksēt rīcības aprakstus.

- 4. Apkopot iepriekšējos soļos iegūto informāciju, analizēt to un veidot kompetenču un rīcību sarakstu, kas aptver visas būtiskās zināšanas, prasmes un to izpausmes darbinieku rīcībā.**

Ja pašvaldības personāla speciālistiem nav pietiekamu resursu vai prasmju kompetenču identificēšanai, šiem posmiem var piesaistīt ārējus ekspertus.

- 5. No izveidotā kompetenču un rīcību saraksta izvēlēties pašvaldībai prioritārās kompetences. Ja sarakstā ir vairākas līdzīgas vai radniecīgas kompetences, tās apvienot vienā vai izvēlēties pašvaldības darbā nozīmīgāko.**

Piemēram, *kompetences analītiska domāšana* un *kritiska domāšana* var apvienot, veidojot *kritiski analītiska domāšana*. Formulē kompetenču definīcijas un kompetenču rīcības rādītājus atbilstoši tam, kādu kompetenču modeli izvēlas veidot (sk. pielikumu [Kompetenču modeļu parametri un veidi](#) )





Svarīgi, ka kompetenču izvēle un prioritizēšana notiek diskusijā ar vadības komandu un attiecīgo amatu pārstāvjiem.

- 6. Testēt kompetenču modeļus.**

Pirms kompetenču modeļa ieviešanas visā pašvaldībā ieteicams testēt to vismaz divkārt, lai pārliecinātos, ka kompetences ir skaidri saprotamas, viennozīmīgi uztveramas un ērti izmantojamas vērtēšanai.

Pirmo testēšanu var plānot vienā struktūrvienībā, pēc tam nepieciešamības gadījumā modeli pilnveido. Atkārtotu testēšanu var veikt plašākā mērogā, piemēram, vienā iestādē, un tikai pēc tam, kad novērsta testēšanā konstatētās nepilnības, kompetences var iedzīvināt visā pašvaldībā.

2. scenārijs. Gatavu kompetenču pielāgošana pašvaldības vajadzībām

Ir pieejami dažādi kompetenču modeļi un vārdnīcas, piemēram, [Valsts pārvaldes kompetenču vārdnīca](#) , [Valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāju kompetenču modelis](#) , [vairāki profesionālo kompetenču modeļi](#) , no kuriem pašvaldība var izvēlēties sev atbilstošākās kompetences un rīcības rādītājus. [Sociālo dienestu vadītāju kompetenču modelis](#)  ietver gan kompetenču definīcijas gan ieteikumus tā piemērošanai.



Pielāgojot gatavu kompetenču modeli savām vajadzībām, rīkojas pēc 1. scenārijā aprakstītajiem posmiem, izslēdzot 3. un 4. posmu, tādējādi nodrošinot būtisku laika un resursu ekonomiju.

3. solis. Iedzīvināt kompetences pašvaldības personāla vadības procesos

Personāla atlasē

- noteikt atlasē kritērijus, kas izriet no kompetenču modeļa. Ja vakantajam amatam noteiktas vairāk nekā 5 kompetences, izvēlēties, kuras (ne vairāk kā 5) tiks vērtētas atlasē procesā. Ieteicams atlasē vērtēt grūtāk attīstāmās kompetences. Piemēram, kompetences *atbildības uzņemšanās* attīstīšana prasītu ilgāku laiku, paša darbinieka un vadītāja iesaisti un kopumā būtu grūtāk attīstāma nekā *digitālā prasība*, ko vienkāršāk pilnveidot darba gaitā, izmantojot e-mācību risinājumus, tāpēc atlasē būtiskāk vērtēt pirmo. Uzsākot katru jaunu atlasē, pārskatīt vērtējamās kompetences – vai tās ir aktuālas – un, ja nepieciešams, aizstāt kādu no tām;
- izstrādāt atlasē intervijas jautājumu “bibliotēku”, kas ļauj novērtēt būtiskās kompetences;
- ieviest kompetenču jeb uzvedības intervijas un praktiskus uzdevumus atlasē procesā, nodrošinot treniņus personāla speciālistiem šādu interviju vadīšanā;
- organizēt vai vadīt mācības/iskus praktiskus treniņus vadītājiem par kompetenču izmantošanu atlasē, veicināt vadītāju pieredzes apmaiņu par kompetenču vērtēšanu;
- pieņemot lēmumus par kandidātu izvēli, ņemt vērā kompetenču vērtējumu.

Darba snieguma vērtēšanā

- definēt novērtēšanas kritērijus dažādiem amatiem/amatu grupām, kas izriet no kompetenču modeļa;
- izstrādāt novērtēšanas metodes un rīkus, tostarp kompetenču novērtēšanas anketas, kuru ietvaros noteikt kompetenču vērtēšanas skalas un vērtējumu līmeņus. Integrēt to darba snieguma vērtēšanā. Piemērs metožu un rīku kopumam (novērtēšanas anketām un vadlīnijām to lietotājiem) kompetenču novērtēšanai ir Eiropas Savienības fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto nodarbināto kompetenču ietvars [↗](#) (Vadlīnijas profesionālo kompetenču novērtēšanā un attīstības plānošanā un to pielikumi);



- izstrādāt vai pielāgot IT risinājumus kompetenču novērtēšanai;
- analizēt kompetenču novērtēšanas procesu – vai tas ir savlaicīgs, vai vadītāji novērtēšanu veic kvalitatīvi, vai novērtējumi tiek pārrunāti, vai novērtējuma rezultātā tiek veidoti darbinieku attīstības plāni;
- analizēt kompetenču novērtēšanas rezultātus, to dinamiku pašvaldībā kopumā, kā arī dažādās struktūrvienībās. Nodrošina nepieciešamos resursus personāla pārvaldībai
- Sadarbībā ar iestāžu vadītājiem nosaka prioritātes un pieņem lēmumus, pamatojoties uz identificētajām vajadzībām

Būtiska izšķiršanās ir par to, vai kompetenču vērtējums tiks saistīts ar darbinieka atlīdzību – vai tas ietekmēs piemaksas vai citus labumus. Darba samaksas tieša sasaiste ar kompetenču vērtējumu (jo augstāks kompetenču vērtējums, jo augstāka samaksa) rada vairākus riskus. Vadītāji, īpaši ierobežotu resursu apstākļos, var izjust spiedienu sniegt augstāku vērtējumu, lai samaksātu darbiniekam vairāk, savukārt darbinieks nav ieinteresēts atklāt savas attīstības vajadzības, tādējādi faktiski bremsē savu izaugsmi. Ieteicams kompetenču vērtējumus primāri izmantot attīstības plānošanai (pietiekami augsts kompetenču vērtējums vai progress kompetenču attīstībā var būt priekšnosacījums dalībai kādās mācībās vai konferencēs). Tas var būt saistīts arī ar nefinansiālu labumu piešķiršanu vai neliela apmēra finansiāliem labumiem.

Preiļu novadā darba izpildes, tostarp kompetenču, vērtējums ir saistīts ar atvaļinājuma pabalsta apmēru.

Personāla attīstībā

- organizēt kompetenču vērtēšanu, lai noteiktu individuālās, struktūrvienību vai iestāžu attīstības vajadzības;
- organizēt mācības un citus attīstības pasākumus (pieredzes apmaiņu, mentoringu, mācīšanos darbā u. tml.) , kas ir tieši saistīti ar nepieciešamo kompetenču attīstību;
- izmantot kompetenču novērtēšanas rezultātus, lai izvērtētu mācību un attīstības pasākumu rezultātus/atdevi, nosakot, vai kompetenču vērtējums ir uzlabojies.

Personāla plānošanā

- identificēt, kuras kompetences saglabās savu nozīmīgumu nākotnē, kuru nozīmīgums pieaugs, un plānot to attīstību;



- analizēt kompetenču novērtēšanas rezultātus, lai noteiktu, cik lielā mērā pašreizējās darbinieku kompetences atbilst nākotnes prasībām;
- izmantot kompetenču novērtēšanas rezultātus pēctecības plānošanai, lai identificētu potenciālos vadītājus vai pēctecus citiem svarīgiem amatiem.

4. solis. Izvērtēt kompetenču pieejas darbību un pilnveidot to

Vismaz reizi 2–3 gados jāorganizē diskusija vadības komandā, lai izvērtētu kompetenču pieejas darbību un nepieciešamības gadījumā lemtu par pilnveidojumiem.

Plānojot diskusiju, personāla vadības speciālistiem ieteicams veikt “mājasdarbu”, apkopojot atgriezenisko saiti no darbiniekiem (no darbinieku aptaujām, intervijām vai aptaujām, izbeidzot darba attiecības) par kompetencēm, to vērtēšanu, vērtējumu taisnīgumu;

- atgriezenisko saiti no vadītājiem (ikdienas sadarbības un konsultācijām, vadītāju biežāk uzdotajiem jautājumiem un grūtībām kompetenču vērtēšanā) par kompetenču modeli un kompetenču vērtēšanu;
- informāciju par to, kā kompetenču modelis ir integrēts dažādos vadības procesos;
- datus par kompetenču vērtēšanas norisi (savlaicīgumu, gadījumiem, kad vērtēšana vispār netiek veikta);
- datus par kompetenču attīstību un, ja pieejami, datus par to, kā mainījies darbinieku sniegums kompetenču attīstības rezultātā.

Vadības diskusijā pārrunājiet šādus jautājumus:

- *Kā kompetenču pieeja ir palīdzējusi īstenot stratēģiskos mērķus?*
- *Vai kompetenču modelis joprojām atbilst pašvaldības vajadzībām un mērķiem? Vai ir kompetences, kuru nozīme ir mazinājusies? Vai aktualizējušās jaunas svarīgas kompetences?*
- *Vai nepieciešams aktualizēt informāciju un vairāk komunicēt ar darbiniekiem un/vai vadītājiem par kompetencēm, to nozīmi?*
- *Kādas izmaiņas kompetenču modelī nepieciešamas šobrīd?*
- *Kad kompetenču modelis un tā izmantošana tiks pārskatīta nākamo reizi?*

Mērījumi kompetenču pieejas novērtēšanai

Rādītāji	Kā tos iegūt	Kā tos interpretēt
<p>Jauno darbinieku īpatsvars, kas nav izturējuši pārbaudes laiku nepietiekamu kompetenču dēļ.</p> <p>Piezīme: rādītājs ir izmantojams iestādēs, kur atlasē tiek veikta kompetenču novērtēšana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Izvēlas laika periodu (piemēroti būtu vismaz 6 vai 12 mēnešu periodi) un aprēķina, dalot darbinieku skaitu, kas pārtraukuši darba attiecības pārbaudes periodā nepietiekamu kompetenču dēļ ar kopējo darbinieku skaitu, kas uzsākuši darbu pašvaldībā. 	<p>Rādītājs, kas ir > 0, liecina par iespējamām nepilnībām atlases procesā, tostarp kompetenču novērtēšanas kvalitātē.</p> <p>Ja kompetenču novērtēšanas kvalitāte ir laba, iespējams, kompetences, kas tiek vērtētas atlases gaitā, nav pietiekami būtiskas, veicot darbu.</p>
<p>Darbinieku un vadītāju apmierinātība ar kompetenču modeli/modeliem</p>	<ul style="list-style-type: none"> Darbinieku aptaujā iekļauj jautājumus “Vai, tavuprāt, tavam amatam/lomai noteiktās kompetences ir piemērotas?” un “Vai tev ir skaidras kompetences – vēlamā rīcība, kas tiek sagaidīta no tevis kā darbinieka/vadītāja?”. Fokusgrupu diskusijās. Šī būtu piemērota metode pirmajos gados pēc kompetenču pieejas ieviešanas, jo ļauj iegūt izvērstus komentārus, piemēram, par to, cik saprotami un ērti izmantojami ir kompetenču modeļi. 	<p>Augsta apmierinātība norāda uz to, ka kompetenču modeļi ir lietderīgi un atbilstoši.</p>
<p>Kompetenču vērtējumu esamība vai savlaicīgums – cik % no visiem darbiniekiem ir novērtētas kompetences/cik % tās ir novērtētas tam paredzētajā termiņā</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analizē kompetenču vērtēšanas sistēmas datus vai personāla speciālisti apkopo statistiku, ko iegūst no struktūrvienību vadītājiem. 	<p>Kavēšanās ar kompetenču vērtēšanu liecina par zemu prioritāti vadītāju redzējumā, un tas savukārt var norādīt uz nepietiekamu izpratni par kompetenču pieejas lietderību.</p>

Izaicinājumi kompetenču pieejas izmantošanā un iespējamie risinājumi

Biežākie izaicinājumi

Ir identificēts iestādei būtisko kompetenču saraksts, taču daļa darbinieku nesaprot, ko no viņiem gaida.

Struktūrvienību vadītājiem ir atšķirīgs skatījums uz vērtēšanu – kāds uzskata, ka augstāko vērtējumu nav pelnījis neviens, cits vadītājs visus vērtē pēc iespējas augstu.

Iespējamie risinājumi

- Lai darbiniekiem (un arī vadītājiem) būtu vienota un skaidra izpratne par vēlamo uzvedību, ir svarīgi ne tikai izveidot kompetenču sarakstu, bet arī aprakstīt vēlamo rīcību vismaz dažos rīcības rādītājos.
- Piemēram, ja pašvaldība ir izvēlējusies kompetenci cieņpilna komunikācija, nepieciešams vismaz pāris teikumus vai dažos punktos – rīcības pazīmēs – raksturot, kā cieņpilna komunikācija izpaužas ikdienas darbā.
- Atgādināt vadītājiem, ka kompetenču rīcības rādītāji ar darbiniekiem jāpārrunā vismaz darba snieguma vērtēšanas pārrunās. Kompetenču modelis var kalpot kā pamats/struktūra sarunai par vadītāja gaidām un prasībām.

- Pat ja vadītājiem ir pieredze darbinieku vērtēšanā, personāla vadītājam pirms kārtējā vērtēšanas cikla ieteicams vadības sanāksmē atgādināt par labo praksi kompetenču vērtēšanā (vadītāji regulāri novēro darbiniekus, veic piezīmes lai izvairītos no situācijas, kad nesenākie notikumi pārlietu ietekmē vērtēšanas rezultātu), par biežākajām vērtēšanas kļūdām, kā arī par atziņām no iepriekšējās vērtēšanas reizes un aicināt pārrunāt vadītāju pieredzi vērtēšanā.
- Ja kompetenču vērtēšanas rezultāti ietekmē darba samaksas apmēru, vēlams veikt vērtējumu kalibrēšanu: struktūrvienību vadītāji pēc vērtēšanas kopīgā sanāksmē, ko organizē personāla vadītājs, pārskata, vai vērtējumi ir pamatoti – analizē vidējos vērtējumus struktūrvienībās, kā arī augstākos/zemākos vērtējumus, lai nodrošinātu taisnīgumu un pārliecību, ka atšķirības ir pamatotas.

**Biežākie izaicinājumi****Iespējamie risinājumi**

Veidojot kompetenču modeļi, ir grūti vienoties par svarīgākajām kompetencēm. Visas kompetences šķiet nozīmīgas, taču kompetenču modelis rezultātā veidojas ļoti apjomīgs.

- Kompetenču modelī var ietvert pilno vai plašāku kompetenču sarakstu, taču katru gadu vienoties par īsāku kompetenču sarakstu, ko vērtē darba snieguma vērtēšanā un/vai attīstības plānošanā. Īsā saraksta veidošana var būt centralizēta – visā pašvaldībā vienojas par vērtējamām kompetencēm – vai decentralizēta – katra struktūrvienība vai vadītājs izvēlas vērtējamās kompetences, kā to, piemēram, dara Tukuma novads.
- Decentralizēta izvēle nebūs piemērota gadījumos, ja kompetenču vērtējums ietekmē darba samaksu – tādos gadījumos, lai nodrošinātu taisnīgu atlīdzību, nepieciešama vienota un konsekventa vērtēšana.

Ārējā vidē notiek tik daudz pārmaiņu, ka ir grūti uzturēt aktuālu kompetenču modeļi. Visu laiku parādās jaunas prasības.

- Darba snieguma vērtēšanas procesa ietvaros var katru gadu paredzēt, ka tiek vērtēta viena aktuālā kompetence.

Kompetenču pieejas izmantošanā iesaistītie un viņu lomas**Personāla vadītājs/
personāla speciālisti**

- Nodrošina kompetenču pieejas metodisko vadību – vada kompetenču modeļu izstrādi un ieviešanu.
- Vada/koordinē procesus, kuros var tikt izmantotas kompetences, – atlasī, darba snieguma vērtēšanu, mācību un attīstības plānošanu, personāla plānošanu.
- Konsultē vadītājus kompetenču izvēlē un vērtēšanā, kompetenču attīstības plānošanā. Būtiski, ka personāla speciālisti negaida vadītāju jautājumus, bet proaktīvi interesējas, kā veicas ar kompetenču attīstību struktūrvienībās.
- Ar savu piemēru rāda, kā sniegt uz kompetenču attīstību vērstu atgriezenisko saiti vadītājiem ikdienas darbā.
- Aktualizē kompetenču tēmu vadības sapulcēs, piemēram, atgādina vadītājiem, ka novērojumi par darbinieku rīcību atbilstoši kompetencēm ir jāveic (vēlams, arī jāpiefiksē) visu gadu arī tad, ja novērtēšana notiek tikai reizi gadā.
- Analizē datus par kompetencēm un proaktīvi ziņo par tiem pašvaldības vadībai.



- Periodiski izvērtē organizācijas kompetenču modeļu aktualitāti un nepieciešamības gadījumā aktualizē modeļus.

Pašvaldības administrācijas vadītājs

- Nodrošina resursus kompetenču pieejas iedzīvināšanai pašvaldībā.
- Demonstrē pozitīvo piemēru kā vadītāju vadītājs (sk. Iestāžu/struktūrvienību vadītāju loma).
- Vadības sanāksmju dienaskārtībā iekļauj tēmas par kompetencēm, tostarp par aktuālajām kompetenču attīstības vajadzībām, pašvaldībai nākotnē nepieciešamajām kompetencēm.

Iestāžu/struktūrvienību vadītāji

- Izmanto kompetences ikdienas darbā – skaidro darbiniekiem, ko tās nozīmē konkrēto darbinieku darba kontekstā.
- Analizē, kādas kompetences ir nepieciešamas, meklējot jaunus darbiniekus.
- Vērtē savu darbinieku kompetences, sniedz regulāru atgriezenisko saiti. Sasaista novēroto rīcību ar pašvaldības kompetencēm. Piemēram, “Paldies tev par to, ka vakar atrisināji situāciju iedzīvotāju sapulcē. Tu saglabāji savaldību, mierīgā balsī aicināji pārtraukt kliegšanu un piedāvāji praktiskus soļus, kā organizēt nākamo tikšanos. Tas bija lielisks sadarbības un emocionālās inteliģences kompetences piemērs”.
- Analizē un attīsta savas kompetences, prasa atgriezenisko saiti no padotajiem.
- Identificē darbinieku un savas attīstības vajadzības.
- Izmanto piemērotus brīžus, lai pārrunātu kompetenču attīstību ar darbinieku vai komandu. Piemēram, pēc izaicinoša projekta vaicā: “Kādas kompetences tu/mēs kā komanda attīstījām šī projekta gaitā?”
- Veido kompetenču attīstības plānus un atbalsta darbiniekus to īstenošanā.
- Analizē, kādas kompetences nākotnē būs nepieciešamas viņu vadītajās jomās/funkcijās.

Darbinieki

- Iepazīstas ar kompetenču modeļiem, zina, kādas rīcības no viņiem tiek sagaidītas.
- Analizē savas kompetences, reflektē par stiprajām pusēm un attīstības vajadzībām.
- Veic kompetenču pašvērtējumu darba snieguma vērtēšanas procesa ietvaros.
- Sadarbībā ar tiešo vadītāju izstrādā un īsteno savus kompetenču attīstības plānus, uzņemas atbildību par savu kompetenču attīstību un pielietojumu darbā.
- Sniedz atgriezenisko saiti par kompetenču skaidrību un piemērotību.




Normatīvais regulējums

MK noteikumu Nr. 262 Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs [↗](#), amatu klasifikācijas un amatu apraksta izstrādāšanas kārtība; 2. pielikums – amata apraksta veidlapa – paredz, ka katram amatam tiek definētas kompetences.

Organizācijas kultūras veidošana

Katrs cilvēks, nonākot saskarsmē ar dažādām organizācijām, vai tā būtu viņa paša darba vieta, vai cita iestāde un uzņēmums, pieredz un sajūt tās kultūru: attieksmi pret sevi kā darbinieku vai klientu, kopējo atmosfēru, telpu iekārtojumu u. tml. Organizācijas kultūra ir kolektīvie domāšanas un rīcības modeļi, kas ietekmē darbinieku savstarpējo attiecību raksturu un komunikāciju, kā arī saziņu ar klientiem un attieksmi pret dažādām situācijām, piemēram, gatavību apgūt jaunas prasmes, pieņemt pārmaiņas u. tml.

Organizācijas kultūru mēdz saukt par organizācijas personību: līdzīgi kā nav divu vienādu personību, tā arī organizācijas, tostarp pašvaldības un to iestādes, atšķiras cita no citas. Salīdzinājums ar personību palīdz saprast, ka organizācijas kultūra pastāv arī tad, ja to mērķtiecīgi neveido. Un pretēji – mērķtiecīgi veidojot organizācijas kultūru, var piešķirt tai vēlamo saturu un formu un panākt, ka organizācijas kultūra ir pievilcīga gan pašiem organizācijā strādājošiem, gan klientiem un citām sabiedrības grupām. No personāla vadības skatupunkta raugoties, organizācijas kultūrai ir liela nozīme pašvaldības kā darba devēja tēla veidošanā .



Organizāciju vadības eksperta Pītera Drukera frāze “Kultūra apēd stratēģiju brokastīs” atklāj organizācijas kultūras veidošanas un analīzes jēgu: ja esošā pašvaldības organizācijas kultūra neatbilst vai pat nonāk pretrunā ar pašvaldības stratēģijā noteiktajiem mērķiem, tā apdraud stratēģisko mērķu īstenošanu. Un otrādi, organizācijas kultūra, kas atbalsta stratēģiskos mērķus, palīdz tai sasniegt pat vēl izaicinošākus mērķus.

Organizācijas kultūra ir kā līme, kas savieno mērķus un plānus ar reālo rīcību šo mērķu un plānu sasniegšanai, tā saliedē darbiniekus iestāties “par” vai “pret” konkrētām jaunām iniciatīvām un mērķiem.

Organizācijas kultūras kavējošo ietekmi var, piemēram, ilustrēt situācija, ka pašvaldības stratēģisko prioritāšu īstenošanai ir kritiski svarīga efektīva tās rīcībā esošo resursu izmantošana, kas nav iedomājama bez ciešas sadarbības starp dažādām pašvaldības iestādēm un nozarēm. Tikmēr pašreizējo pašvaldības darbu vismaz daļā gadījumu var raksturot kā izteikti individuālistisku, sadalītu pa nozarēm vai teritoriālām vienībām.

Vadlīniju izstrādes procesā vairāku intervēto pašvaldību pārstāvji norādīja, ka pēc administratīvi teritoriālās reformas, kuras rezultātā lielā daļā pašvaldību notikusi vairāku pašvaldību apvienošana, joprojām ir izaicinoši pašvaldības darbiniekos radīt sajūtu, ka strādājam vienā pašvaldībā. “Mēs” un “viņi” frāzes sarunās joprojām izskan bieži, un tas rada sadarbības grūtības, nesapratni un domstarpības, traucē ieraudzīt to, ka “esam vienā laivā” un pašvaldības izvirzītie mērķi ir mums visiem kopīgi.

Šis piemērs ilustrē, ka vienotas organizācijas kultūras veidošana pašvaldībās ir nozīmīga.

Organizācijas kultūras veidošana un, ja nepieciešams, mērķtiecīga maiņa ir stratēģiski svarīgu pasākumu kopums, kas ir jāvada pašvaldībās, un tas var tikt noteikts kā apzināts pašvaldības stratēģiskais mērķis.

Organizācijas kultūras raksturojumā bieži izmanto salīdzinājumu par spēcīgu un vāju. Nosauktās pazīmes var izmantot, lai novērtētu, cik spēcīga vai vāja ir organizācijas kultūra konkrētā pašvaldībā vai iestādē.

Spēcīga kultūra

- Pašvaldībā ir vienotas vērtības un izpratne par pašvaldības misiju, vīziju un vērtībām.
- Pašvaldības vērtības ir iedzīvinātas, t. i., darbinieki rīkojas saskaņā ar vērtībām jeb “vārdi sakrīt ar darbiem”.
- Skaidras, vērtībās pamatotas gaidas citam no cita visos organizācijas līmeņos, piemēram, deputātu sadarbībā ar pašvaldības vadību, vadītāju attiecībās ar darbiniekiem, dažādu struktūrvienību sadarbībā u. tml.

Vāja kultūra

- Pašvaldībā līdzās pastāv atšķirīgas, pat pretrunīgas vērtības un darba standarti.
- Pastāv dažādi iekšējie “grupējumi” (piemēram, ilgstošie un jaunie darbinieki), katram no tiem ir savas vērtības un uzskati par to, kā jānotiek darbam pašvaldībā, un tas nereti nonāk savstarpējā konfliktā.
- Organizācijas vīzija, misija un vērtības ir formāli aprakstītas, taču nav iedzīvinātas.
- Iekšējās diskusijās, kur iesaistītas dažādas iestādes un struktūrvienības, ir grūti vienoties par kopējiem mērķiem un to sasniegšanas ceļiem un līdzekļiem.
- Daļā struktūrvienību vai iestāžu darbojas vēlamā kultūra, citās ne.

Spēcīga kultūra

- Organizācijas kultūra ir dabisks potenciālo darbinieku atlases mehānisms, kas piesaista kultūrā iederīgos jeb savējos un atraida neiederīgos.
- Piederības jeb “mēs” sajūta neatkarīgi no pašvaldības lieluma.

Vāja kultūra

- Strādājošo viedoklis par savu darbavietu nesakrīt ar to, kā pašvaldību uztver klienti un citi ārējie partneri.
- Pašvaldībā pacieš vai pat ignorē tādu strādājošo attieksmi un uzvedību, kas ir pretrunā ar deklarēto kultūru un vērtībām.
- Inerces pēc strādājošie vadās pēc priekšrakstiem un tradīcijām, kas ir zaudējušas savu aktualitāti vai ir pretrunā ar ētikas un morāles normām.

Der atcerēties, ka spēcīga kultūra vēl nenozīmē, ka tā ir pozitīva un vēlama, tāpat kā vāja kultūra nenozīmē, ka tās iedīgļi nav labi un stiprināmi. Spēcīga kultūra var nest līdzīgi ilgstoši krātu pagātnes mantojumu, neraugoties uz to, ka, piemēram, pašvaldībā var būt nomainījušās vairākas darbinieku paaudzes. Tāpēc, raksturojot kultūru, svarīgi vērtēt ne tikai tās spēku vai vājumu, bet arī to, **vai kultūra ir funkcionāla, t. i., vai tā sekmē pašvaldības mērķu sasniegšanu un palīdz ieviest pārmaiņas un inovācijas.**

Noderīgus jautājumus organizācijas kultūras analīzei skatīt šeit: [metodiskais līdzeklis “Ilgtspējīga kompetenču attīstība” 124.lpp.](#)

Ieguvumi

Pašvaldībai kā darba devējam

- Iespēja piesaistīt darbam pašvaldībā darbiniekus, kam esošā kultūra šķiet pievilcīga.
- Augstāka mobilizēšanās spēja kopēju mērķu sasniegšanai.
- Mazāk laika un enerģijas tiek tērēts iekšējām cīņām par varu, savas taisnības pierādīšanai.
- Mazāk iekšējo domstarpību un konfliktu, ko rada atšķirīga izpratne par darba un attiecību stilu organizācijā.
- Augstāka darbinieku saliedētība, lojalitāte un iesaiste.

Darbiniekam

- Skaidri “spēles noteikumi” dažādās situācijās: kāda izturēšanās un rīcība pašvaldībā/iestādē ir pieņemama un tiek atbalstīta, un kāda ne.
- Vienotības un komandas sajūta, ko rada kopējas vērtības un lielie mērķi.
- Pozitīvas emocijas un enerģija darbam, strādājot kopā ar līdzīgi domājošiem.
- Iespēja potenciālajiem darbiniekiem “pielaikt” darbavietu un izvēlēties tādu, kas atbilst personīgajām darba vērtībām.
- Lepnums par savu darbavietu un vēlme ieguldīt vairāk laika un enerģijas darbā.

Pašvaldībai kā darba devējam

Darbiniekam

- Zemāka darbinieku mainība, kā iespējamās iemeslus minot neveselīgu darba vidi un attiecības ar vadītājiem, kolēģiem.
- Gatavība ieteikt pašvaldību kā pievilcīgu darba devēju potenciālajiem darbiniekiem.

Organizācijas kultūras elementi

Organizācijas kultūra ir kā zemes iežu atsegums, ko veido dažādi slāņi. Pārskatā zemāk secībā no dziļākajiem un grūtāk pamanāmajiem līdz ārēji redzamajiem nosaukti nozīmīgākie organizācijas kultūras elementi. Dziļākie elementi ir stabilāki, un tas nozīmē, ka to mainīšana prasīs vairāk laika nekā izmaiņas ārējos kultūras slāņos.

Organizācijas kultūras slānis	Elements	Raksturojums Ilustratīvi piemēri
Dziļākais	1. Stabils un noturīgas pārliecības par pašvaldību un darba pašvaldībā būtību	<p>Vārdos izteikti un arī neizteikti uzskati par to, kā ir pareizi vai nepareizi domāt, izturēties un rīkoties, strādājot pašvaldībā, un tas savukārt ietekmē attieksmes un uzvedību. Pārliecības veidojas ilgstošā laikā un balstās uz pagātnes pieredzi (līdz ar to arī uz līdzšinējo organizācijas kultūru). Visbiežāk tās izskan frāzēs, ko pašvaldības darbinieki lieto sarunās ar kolēģiem un arī klientiem. Tās atklājas arī uzskatos par ētiku – kā izturēties un rīkoties ir/nav pieņemami.</p> <p>Pārliecības par darbu pašvaldībā ir arī klientiem un pašvaldības iedzīvotājiem, ko viņi parāda ar savu attieksmi vai izpauž sarunās par pašvaldību vai tajā strādājošiem. Jaunie darbinieki “uzsūc” pārliecības no neformālām sarunām ar kolēģiem, novērojot iestādē notiekošos darba procesus un attiecības, saņemot atzinīgus vārdus vai, gluži otrādi, kritiku par savu darbu no vadītājiem, tādējādi saprotot, kas ir/nav svarīgi un kas tiek novērtēts.</p>

“Kā man maksā, tā strādāju”, “Likumi nosaka visu, un tie nav maināmi”, , “Viņi tajā iestādē jau neko nedara, tikai dzer kafiju”, “Klients pirmajā vietā”, “Vispirms jānoskaidro, kurš par to atbildīgs un līdz ar to vainīgs”, “Pie mums ir pieņemts darīt tā” u. tml.

Organizācijas kultūras slānis	Elements	Raksturojums Ilustratīvi piemēri
Dziļākais	2. Vērtības kā organizācijas kultūras mugurkauls	<p>Vērtības ir pamatprincipi, kas nosaka attiecības un pieeju dažādu situāciju risināšanā un lēmumu pieņemšanā pašvaldībā.</p> <p>Vērtību definēšana un iedzīvināšana ir izšķirošs posms kultūras veidošanā, jo tās palīdz nostiprināt vai mainīt dziļākās pārliecības, kā arī ietekmē pārējos organizācijas kultūras slāņus, kādēļ organizācijas vērtību iedzīvināšanai šajās vadlīnijās ir veltīta atsevišķa nodaļa.</p> <div data-bbox="657 721 1378 1263" style="border: 1px solid #c8e6c9; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><i>Pašvaldības var pieņemt valsts <u>pārvaldes vērtības un ētikas principus</u> vai arī definēt arī savas vērtības.</i></p> <p><i>Piemēram, Cēsu pašvaldības vērtības ir cilvēks, atbildība, vienlīdzība, un detalizētāk to raksturo vairāki darba principi: vispārīgie (piemēram, augsts klientu serviss), principi sadarbībā ar kolēģiem (piemēram, zināšanu un talantu vairošana), principi sadarbībā ar klientu (piemēram, konsekvence, kompetence un komunikācija), principi sadarbībā ar medijiem (piemēram, diskusiju kultūra).</i></p> </div>
Vidējais	3. Vadības un līderības stils	<p>Vadītāji (pašvaldības administrācijas vadītājs, iestāžu un struktūrvienību vadītāji) ir galvenie organizācijas kultūras veidotāji un nesēji. Tieši viņi ar savu pozitīvo vai negatīvo piemēru rāda, kādas ir patiesās vērtības un līdz ar to kultūra pašvaldībā.</p> <p>Līderības stilu pašvaldībās nosaka arī pašvaldības deputātu uzvedība, piemēram, komunikācijas gaisotne starp pozīcijas un opozīcijas deputātiem, izturēšanās pret pašvaldības darbiniekiem u. tml. Arī tas, ka vadītāji ne tikai pilda vadītāju funkcijas, bet tiecas būt arī līderi, raksturo pašvaldības kultūru.</p> <p>Vēlamā līderības stila veidošanā liela nozīme ir skaidri definētām vadītāju kompetencēm, regulārai vadītāju kompetenču novērtēšanai un analīzei, atgriezeniskās saites nodrošināšanai vadītājiem par viņu kompetencēm un pašvaldības atbalstam vadības kompetenču attīstībai.</p>

Organizācijas kultūras slānis

Elements

Raksturojums Ilustratīvi piemēri



Dažas pazīmes, kas raksturo līderības stilu

- Kāda ir varas distance vadītāju attiecībās ar darbiniekiem?

Piemēram, vadītāji sagaida, ka darbinieki uzrunā vadītājus ar “jūs”, kamēr paši var izvēlēties lietot “jūs” vai “tu” formu.

Vadītāji var uzskatīt, ka viņiem ir tiesības publiski kritizēt vai pat emocionāli pazemot darbiniekus.

- Vai vadītāji izmanto direktīvas, vai iesaistošas darba metodes?

Piemēram, pašvaldībā darbojas divvirzienu komunikācija starp vadību un darbiniekiem, ne tikai informācijas un rīkojumu nodošana “no augšas uz leju”: iknedēļas sanāksmes, plānošanas darbnīcas u. tml.

Izstrādājot stratēģiju un plānojot pārmaiņas, tiek iegūti un uzklauti viedokļi un risinājumi no darbiniekiem un klientiem. Un pretēji – plānu sagatavošana notiek ļoti šaurā cilvēku lokā vai pat tiek sagaidīta no viena atbildīgā, kam šis uzdevums ir deleģēts.

- Kāda ir vadītāju attieksme pret mācīšanos un kompetenču attīstību?

Piemēram, vadītāji prasa un analizē no darbiniekiem iegūto atgriezenisko saiti par sevi kā vadītājiem, paši mācās un pilnveido savas kompetences. Un pretēji – nepilnveido savas kompetences un mācīšanos uzskata par lieku laika un naudas tērēšanu.

Vidējais

4. Saskarsmes
stils un valoda

Pašvaldības kultūru raksturo attiecību raksturs – saziņas veidi, biežums, atmosfēra u. c. visos pašvaldības darba līmeņos:

- savā struktūrvienībā – attiecībās ar tiešajiem kolēģiem un vadītāju;

**Organizācijas
kultūras slānis****Elements****Raksturojums
Ilustratīvi piemēri**

- ar citām pašvaldības struktūrvienībām un iestādēm;
- ar ārējām pusēm: klientiem, sadarbības partneriem, medijiem, jebkuru savas vai citas pašvaldību iedzīvotāju.

Arī pašvaldības izmantotais mutiskās un rakstiskās saziņas stils raksturo tās kultūru: atbildes uz iedzīvotāju jautājumiem var būt formālas un grūti uztveramas, ar gariem, juridiski sarežģītiem skaidrojumiem un/vai citātiem no normatīvajiem aktiem. Un otrādi – pašvaldības rūpēs par dažādām iedzīvotāju grupām var izstrādāt un lietot vienkāršas un labi saprotamas atbilžu sagataves.



Lielākā daļa pašvaldību saskarsmes stila pamatnostādnes aprakstītas iekšējos noteikumos, piemēram, ētikas kodeksā un darba kārtības noteikumos, tomēr lielākajā daļā gadījumu šie noteikumi ir pārāk vispārīgi un paver ļoti plašas interpretācijas iespējas, tādēļ maz palīdz vēlamās kultūras definēšanā.



- *Piemēram, vai, satiekoties darba telpās, deputāti un vadītāji ir gatavi pirmie pasveicināt darbiniekus vai sagaida, ka to vispirms izdarīs darbinieki? Bet varbūt deputāti un vadītāji vispār nereaģē uz darbinieku izteikto sveicienu?*
- *Vai pašvaldības darbiniekiem ir pieņemts sasveicināties ar svešiniekiem – pašvaldības klientiem un citiem viesiem, kas ierodas pašvaldībā?*
- *Vai un kāda ir rakstiskās saziņas etiķete pašvaldībā?*



Daļā pašvaldību pastāv nerakstītais iekšējais standarts 1 dienas laikā atbildēt uz kolēģu sūtītājiem e-pastiem, kā arī atbildēt iedzīvotājiem ātrāk, nekā to nosaka normatīvo aktu prasības. Citās pašvaldībās savukārt tiek izmantots maksimālais oficiāli noteiktais laiks atbilžu sniegšanai.

Organizācijas kultūras slānis	Elements	Raksturojums Ilustratīvi piemēri
Vidējais	5. Tradīcijas	<p>Tradīcijas var attiekties gan uz formālu vai neformālu darba organizācijas kārtību, piemēram, īsām neformālām ikrita sanāksmēm par dienā darāmo, gan ar darbu tieši nesaistītiem jautājumiem, piemēram, vai un kādus svētkus un svinības organizē un svin kolektīvā.</p> <p>Laika gaitā mainoties, piemēram, organizācijas funkcijām, darbinieku paaudzēm vai vadītājiem, dažas tradīcijas var izzust vai zaudēt savu aktualitāti, kamēr citas var saglabāties. Attīstot vai mainot organizācijas kultūru, svarīgi iedibināt arī jaunas tradīcijas, kas nostiprina pašvaldības vērtības.</p> <div data-bbox="655 846 746 927" style="float: left; margin-right: 10px;">  </div> <div data-bbox="802 864 922 891" style="margin-left: 20px;"> <p><i>Piemēram</i></p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Sanāksmju veidi un norises kārtība, t. sk., cik laicīgi sākas un beidzas sanāksmes.</i> ▪ <i>Kopīgie pasākumi (piemēram, gadumijas balles, sporta spēles) – vai un kādā sastāvā tādi tiek rīkoti, kādos gadījumos.</i> ▪ <i>Pašvaldību piedalīšanās nacionāla mēroga pasākumos, piemēram, ikgadējās Lielajās talkās.</i>
Virspusējais jeb ārējais	6. Fiziskā darba vide	<p>Darba telpas un to iekārtojums ir organizācijas kultūras vizītkarte, ko diendienā lieto visi darbinieki un saņem visi organizācijas viesi un apmeklētāji. Darba vides pievilcība un ērtums galvenokārt ir atkarīgs no pašvaldības vadības izpratnes par tās lomu organizācijas kultūras veidošanā, mazāk – no pieejamiem finanšu resursiem darba vides labiekārtošanā. Pašu darbinieku iesaistīšana darba vides labiekārtošanā stiprina kolektīva saliedētību un līdz ar to arī organizācijas kultūru.</p> <div data-bbox="655 1765 746 1845" style="float: left; margin-right: 10px;">  </div> <div data-bbox="802 1760 1318 1995" style="margin-left: 20px;"> <p><i>Piemēram, darbinieki pēc savas iniciatīvas apzaļumo iekšējās koplietošanas telpas. Pašvaldība veic telpu remontu un nodrošina ergonomisku darba vietu aprīkojumu. Darba telpās tiek periodiski iekārtotas pašu darbinieku radīto darbu izstādes.</i></p> </div>

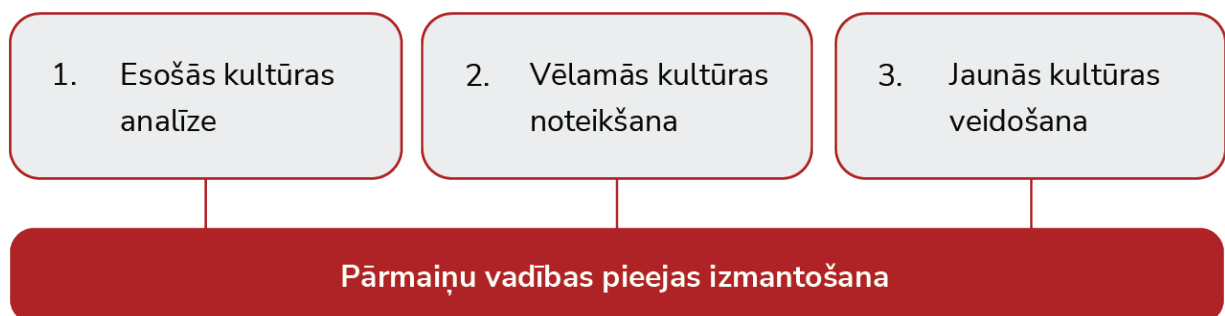
Organizācijas kultūras slānis	Elements	Raksturojums Ilustratīvi piemēri
Virspusējais jeb ārējais	7. Ārējais izskats un apģērbs	Arī pašvaldībā strādājošo ārējais izskats raksturo tās kultūru. Daudzas pašvaldības ētikas kodeksos vai pašvaldības darba kārtības noteikumos nosaka vispārējās prasības darbinieku ārējam izskatam un apģērbam. Arī tas, vai un kādām amatu grupām tiek piešķirts darba apģērbs un kādas ir prasības tā nēsāšanā, raksturo organizācijas kultūru.

Daudzās pašvaldībās ētikas kodeksa sadaļā “Darbinieku uzvedības pamatprincipi” noteikts, ka “Darbinieks amata pienākumus pilda darba videi piemērotā, tīrā apģērbā un pienācīgā izskatā, ievērojot personīgo higiēnu”.

Ropažu novada pašvaldības ētikas kodekss nosaka, ka “nodarbinātais ievēro profesionālo etiķeti un darba kultūru. Ar korektu uzvedību, ārējo izskatu un stāju veicina pamatotu sabiedrības uzticēšanos Administrācijai”.

Organizācijas kultūras veidošanas posmi

Ņemot vērā neseno pašvaldību administratīvi teritoriālo reformu, kuras rezultātā notika pašvaldību apvienošana lielākās pašvaldībās, pašvaldībām aktuāls ir jautājums, kā **veidot vienotu pašvaldības kultūru**, vienlaikus saglabājot un pārņemot labāko praksi un tradīcijas no līdzšinējām pašvaldībām. Tā kā jaunā kultūra neveidojas tukšā vietā, var izdalīt 3 posmus vienotas kultūras veidošanā, kā parādīts attēlā Nr. 9.



9. attēls. Organizācijas kultūras veidošanas posmi.

1. Esošās kultūras analīze

Šajā posmā svarīgi iegūt atbildes uz šādiem jautājumiem.

- Ar kādu kultūras mantojumu ir ienākušas dažādas pašvaldības un iestādes jaunajā pašvaldībā?
- Kas raksturoja organizācijas kultūru visās līdzšinējās pašvaldībās: kādas vērtības, līderības un saskarsmes stili bija raksturīgi? Kādas tradīcijas bija katrā no pašvaldībām?
- Kādos organizācijas kultūras elementos un kādā mērā vēsturisko pašvaldību kultūra bija līdzīga? Kādas ir/bija galvenās kultūras atšķirības?

Tālāk šajā nodaļā aprakstītas arī dažas metodes [organizācijas kultūras analīzei](#) ¹, vēl citas norādītas vadlīniju nodaļā "[Organizācijas vērtību iedzīvināšana](#)" ².

2. Vēlamās kultūras noteikšana

Šajā posmā svarīgākie uzdevumi ir šādi.

1. Organizācijas vīzijas un vērtību noteikšana

Pašvaldības vīziju visbiežāk definē, izstrādājot pašvaldības darbības stratēģiju. Iedvesmojoša vīzija vismaz dažos vārdos var dot norādes arī par vēlamo pašvaldības kultūru.

Cēsu novada pašvaldības attīstības vīzija ir "Cēsis – iekārojamākā dzīves vieta Latvijā", kas mudina domāt, ka arī pati pašvaldība vēlas būt iekārojama darba vieta.

Mārupes novada pašvaldības attīstības vīzija saskaņā ar Attīstības programmu 2022-2028 gadam ir "KOPĀ CEĻĀ UZ IZAUGSMI", iezīmējot sadarbības un komandas darba nozīmi pašvaldības attīstībā.


2. Vērtību definēšana – par to plašāk vadlīniju nodaļā "[Organizācijas vērtību iedzīvināšana](#)" ³.

Vēl dažas metodes vērtību definēšanā skatīt [šeit](#) ⁴.

3. Vēlamai organizācijas kultūrai atbilstošas personāla politikas noteikšana


Personāla politikā svarīgi, ka

- pamatprincipi ir saskaņoti ar pašvaldības vērtībām;

Cēsu novada pašvaldības vērtības – Cilvēks, Atbildība un Vienlīdzība – ir arī pašvaldības personāla politikas pamatā. Vienlīdzība kā vērtība personāla politikā tiek raksturota ar taisnīguma, tiesiskuma un vienlīdzības principiem, ko “ievēro, dibinot darba tiesiskās attiecības un darba tiesisko attiecību pastāvēšanas laikā, it īpaši paaugstinot darbinieku amatā, nosakot darba apstākļus, darba samaksu vai profesionālo mācību, vai kvalifikācijas paaugstināšanu, kā arī uzteicot darba līgumu” (Cēsu novada pašvaldības personāla politika) .


- pašvaldība veido tādu personāla vadību procesu, kas atbalsta vēlamu organizācijas kultūru.


Kaut arī personāla vadības procesu izveidošanā pašvaldībām ir saistošas normatīvajos aktos, piemēram, Darba likumā, noteiktās prasības, svarīgi tajos paredzēt arī pašvaldībai specifiskus noteikumus un kārtību, kas raksturo pašvaldības darba organizāciju un kultūru.

Preiļu novada pašvaldības centrālās administrācijas darba kārtības noteikumi  detalizēti deviņos punktos apraksta kārtību, kā tiek organizēts attālinātais darbs pašvaldībā, nosakot darbiniekiem iespēju vienu konkrētu dienu strādāt attālināti, kā arī skaidri nosakot, kā notiek vienošanās par attālināto darbu, kādas ir darba devēja tiesības attālinātā darba vadīšanā, kā tiek nodrošināts darba nepieciešamais tehniskais nodrošinājums un pieeja attiecīgām informācijas tehnoloģiju sistēmām u. tml.

4. Organizācijas kultūrai atbilstošu vispārējo un vadītāju kompetenču noteikšana

Vispārējās kompetences, piemēram, sadarbības un komandas darba prasmes, ir kompetences, kas tiek sagaidītas no visiem pašvaldības darbiniekiem neatkarīgi no viņu amata.

Vadības kompetences, piemēram, stratēģiskais redzējums, darbinieku motivēšana, ir kompetences, ko pašvaldība sagaida tieši no vadītājiem. Atkarībā no pašvaldības lieluma un stratēģiskajiem mērķiem vadības kompetences var būt vienādas visiem vadītājiem neatkarīgi no vadības līmeņa vai arī atšķirīgas augstākā, vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem. Piemēram, valsts pārvaldē ir izstrādāts kompetenču modelis augstākā līmeņa vadītājiem , ko var izmantot kā paraugu vadītāju kompetenču noteikšanai arī pašvaldībās.


Nosakot un attīstot vadības kompetences vadītājiem un pašvaldības izvēlētās vispārējās kompetences visiem darbiniekiem, tiek veicināta vēlamā līderības stila un saskarsmes kultūras attīstība pašvaldībā, kas ir būtiski organizācijas kultūras elementi .

5. Labās prakses piemēru un kopjamo tradīciju identificēšana

Tā kā vienotas pašvaldības kultūra neveidojas tukšā vietā, ir svarīgi saglabāt praksi, kas vienā vai vairākās līdzšinējās pašvaldībās vai iestādēs ir darbojusies labi un atbilst arī jaunveidotajai kultūrai.

Piemēram, ja kādā no pašvaldības iestādēm par tradīciju ir kļuvusi regulāra “paldies” teikšana kolēģiem, pasniedzot speciāli sagatavotu kartīti, kurā norāda kolēģa vārdu un to, par ko tiek pausta atzinība, to var attīstīt visā pašvaldībā kā labo praksi. Tāpat tradīcija doties pieredzes apmaiņas vizītēs, ko darīja kāda no līdzšinējām pašvaldībām vai pagastiem, kas pašvaldību reformas rezultātā pievienotas citai pašvaldībai, var tikt saglabāta un pārnesta uz jauno apvienoto pašvaldību.

3. Jaunās kultūras veidošana

Organizācijas kultūras veidošanai, īpaši, ja plānotas būtiskas izmaiņas līdzšinējos kolektīvajos domāšanas un rīcības ieradumos, ir jābūt sistemātiski vadītam procesam, kas notiek daudzu mēnešu un pat gadu garumā. Kā bija parādīts 9. attēlā, tās ir pārmaiņas, kuru vadīšanā ir piemērojami visi pārmaiņu vadības  elementi un principi.

Pārmaiņu vadības plānā, kas vērsts uz organizācijas kultūras veidošanu, jāparedz uzdevumi un pasākumi, kas saistīti ar

- esošās kultūras analīzes posma secinājumiem par to, ko mainīt un ko saglabāt;
- pašvaldības vīzijas un vērtību iedzīvināšanu;
- to kultūras elementu attīstību, kas sekmē stratēģijā noteikto mērķu sasniegšanu, lai izvairītos no situācijas, ka “kultūra apēd stratēģiju brokastīs”;
- nepieciešamo vadītāju un darbinieku kompetenču attīstību un personāla vadības procesu iedibināšanu vai pilnveidošanu (piemēram, jauno darbinieku un vadītāju atlase, darba snieguma novērtēšana, mācības un attīstība u. c.), kas ļaus pašvaldībai analizēt un attīstīt šīs kompetences;
- labajām praksēm un tradīcijām pašvaldībā, ko saglabāt un izkopt arī turpmāk;
- jaunu kopēju tradīciju veidošanu, kas stiprina “mēs” sajūtu.



Tāpat kā citās pārmaiņās, būtiska vieta pārmaiņu vadības plānā ierādāma

- dažādu veidu izglītojošiem un mācību pasākumiem vadītājiem un darbiniekiem, lai apgūtu jaunai kultūrai piederīgus domāšanas un rīcības modeļus, parādot to ieguvumus un atšķirības no līdzšinējām praksēm;
- iekšējās un ārējās komunikācijas pasākumiem, skaidrojot, kādu kultūru pašvaldība veido, kādi būs ieguvumi no tās pašvaldībā strādājošajiem un visiem pašvaldības iedzīvotājiem.

Tā kā organizācijas kultūras attīstībā pašvaldībās vidējā termiņā būtiska ir pāreja no vairākām atšķirīgām kultūrām uz vienotu spēcīgu pašvaldības kultūru, svarīga vieta šajā procesā ierādāma sadarbībai starp pašvaldības iestādēm un nozarēm.



Jo vairāk pašvaldības iestādēm un struktūrvienībām tiks noteikti horizontālie jeb starpnozaru mērķi un atbilstoši rezultatīvie rādītāji, kuru sasniegšanai nepieciešama dažādu iestāžu un struktūrvienību sadarbība, jo ātrāk “mēs” sajūta kļūs par reālu kopēja darba pieredzi, ne tikai saukli.

Vienotas organizācijas kultūras veidošanā liela nozīme ir **kopīgiem formāliem un neformāliem pasākumiem**, kas ļauj satikt un iepazīt kolēģus no citām pašvaldības iestādēm un struktūrvienībām un pārrunāt dažādus jautājumus.



Šādu kopīgo formālo pasākumu piemēri var būt pašvaldības vadītāja rīkotās ceturkšņa vai pusgada pašvaldības darbinieku sanāksmes, stratēģijas plānošanas darbnīcas, pieredzes apmaiņas vizītes citās struktūrvienībās/iestādēs, kopīgi mācību pasākumi, vērtību spēles, kurās piedalās dalībnieki no dažādām iestādēm u. tml. Neformālie pasākumi var būt pašvaldības rīkoti sporta pasākumi vai pašvaldības piedalīšanās nacionāla vai reģionāla mēroga sporta pasākumos, valsts un gadskārtu svētku atzīmēšana, pārgājieni, talkas, atzinības izteikšanas kampaņas jeb “paldies” vēstuļu sagatavošana un izsūtīšana kolēģiem no citām struktūrvienībām u. c.

Arī iekšējie konkursi un labāko iestāžu/struktūrvienību un darbinieku izvirzīšana balvām dažādās ar kultūru un vērtībām saistītās nominācijās var būt veids, kā izcelt pozitīvos vērtību un kultūras nesējus pašvaldībā. Pašvaldības vadītāji var atbalstīt arī dažādas darbinieku iniciatīvas, piemēram, darbinieku hobiju darbu izstāžu rīkošanu, neformālus savstarpējās mācīšanās un pieredzes apmaiņas pasākumus starp struktūrvienībām, telpu un teritorijas labiekārtošanu u. c.

Organizācijas kultūras analīze

Organizācijas kultūras analīzei var izmantot

- īpaši pašvaldības vajadzībām izstrādātas vai standartizētas organizācijas **kultūras analīzes aptaujas**, ar kuru palīdzību, piemēram, var noteikt esošās un vēlamās kultūras profilu, izmantojot kādu no organizācijas kultūras tipu klasifikācijām, vai arī iegūt darbinieku raksturojumus par esošo un vēlamo kultūru. Standartizētas organizācijas kultūras aptaujas ir pieejamas ārējiem pakalpojumu sniedzējiem, kas specializējas organizācijas kultūras izpētē;
- organizācijas vērtību izpēti, izmantojot **intervijas ar darbiniekiem vai īpaši šim mērķim veidotas darbinieku aptaujas** [↗](#);
- **darbinieku iesaistes pētījumus** [↗](#), kuros ir jautājumi, kas ļauj novērtēt vadības stilu, iekšējo komunikāciju, darbinieku izpratni un piederību organizācijas vērtībām, fizisko darba vidi u. c. organizācijas kultūras aspektus;
- **darbinieku pieredzes analīzes rezultātus un sarunas ar darbiniekiem** [↗](#) viņu pieredzes izvērtēšanai;
- **ikgadējās darba snieguma novērtējuma pārrunas** vai **regulārās vadītāju sarunas ar darbiniekiem** [↗](#), sarunu plānā iekļaujot jautājumus, piemēram, par darbinieka piederību organizācijas vērtībām, viedokli par vadības stilu, atbalstu no vadītāja, saskarsmi un komunikāciju dažādos pašvaldības līmeņos u. tml.;
- **sarunas ar jaunajiem darbiniekiem** [↗](#) pirms pārbaudes laika beigām un/vai pirmā darba gada laikā, jo tieši jaunie darbinieki spēj pietiekami bezkaislīgi analizēt pašreizējo kultūru, pirms paši ir pilnībā integrējušies tajā.

Tā kā organizācijas kultūras veidošana un maiņa ir ilgstošs process, plašāku organizācijas kultūras izpēti un mērījumus ieteicams veikt vidēji reizi 3–5 gados vai arī biežāk, ja vēlas analizēt organizācijas kultūras veidošanas/maiņas pasākumu atdevi, kas īstenoti, piemēram, iepriekšējā gadā.

Izaicinājumi organizācijas kultūras veidošanā

Biežākie izaicinājumi

Fokuss pašvaldības darbā uz iedzīvotājiem kā pašvaldības ārējo klientu, atstājot pašplūsmā organizācijas kultūras iekšējos aspektus.

Iespējamie risinājumi

Ārējo un iekšējo klientu serviss ir kā vienas medaļas divas puses: ārējo pakalpojumu kvalitāte ir tiešā mērā atkarīga no iekšējo attiecību kvalitātes, ko nosaka organizācijas kultūra. Darbs ar pašvaldības vadītājiem un darbiniekiem, nosakot un iedzīvinot vērtības un vēlamos vadības un iekšējās komunikācijas standartus, ir tikpat nozīmīgs kā darbs ar pašvaldības iedzīvotājiem.

Biežākie izaicinājumi**Iespējamie risinājumi**

Organizācijas kultūras veidošanai ir jāieņem nozīmīga vieta visu līmeņu vadītāju un personāla vadības speciālistu dienaskārtībā pašvaldībās.

Daži no iespējamiem pasākumiem un risinājumiem, ko var izmantot:

- pašvaldības vērtību definēšana;
- mācību pasākumi par organizācijas vērtību tēmām, sadarbības veicināšana starp struktūrvienībām;
- iekšējās komunikācijas un sadarbības kultūras novērtēšana pašvaldības struktūrvienību un iestāžu savstarpējā novērtējuma formā;
- tēmas par pašvaldības kultūru iekļaušana vadītāju sarunās ar darbiniekiem, piemēram, ikgadējās darba snieguma pārrunās u. c.

Tiekšanās pēc ātriem rezultātiem organizācijas kultūras veidošanā/maiņā.

Organizācijas kultūras veidošana ir laikietilpīga, jo tā prasa jaunu ieradumu veidošanu un/vai esošo maiņu visos pašvaldības darba līmeņos.

- Plašā mēroga dēļ organizācijas kultūras veidošanu ieteicams īstenot vairākos posmos. Katram posmam jānosaka skaidrs mērķis, sasniedzamie rezultāti un termiņš. *Šādi posmi var būt, piemēram, vērtību definēšana un aprakstīšana, vērtību iedzīvināšana konkrētos pašvaldības procesos, vadītāju kompetenču definēšana, vadītāju kompetenču attīstīšana un kompetenču attīstības progresa analīze u. c.*

Organizācijas kultūras attīstības progresa analīze un mazo sasniegumu svinēšana vairo pozitīvu pārliecību par lielo organizācijas kultūras attīstības mērķu sasniegšanu.

Organizācijas kultūras veidošana/maiņa neaptver visus pašvaldības līmeņus.

Par vienotu organizācijas kultūru var runāt tikai tad, ja tā aptver visas pašvaldības iestādes un līmeņus – no deputātiem līdz darbiniekiem. Kultūras veidošana jāsāk no augšas, t. i., no deputātiem un vadītājiem.

Ārējā vidē notiek tik daudz pārmaiņu, ka ir grūti uzturēt aktuālu kompetenču modeli. Visu laiku parādās jaunas prasības.

Darba organizācija ietekmē saskarsmes un komunikācijas stilu, un tas savukārt ietekmē organizācijas kultūru. Apstākļos, kad līdz ar attālināto darbu, piemēram, sarūk savstarpējā komunikācija, izzūd tradīcijas, kas bija raksturīgas, strādājot klātienē, svarīgi radīt

Biežākie izaicinājumi

Iespējamie risinājumi

alternatīvus pasākumus, kā saglabāt komunikāciju un veidot jaunas tradīcijas.



Vadītāji vairākās pašvaldībās izmanto “kopīga darba” formātus, strādājot attālināti, – noteiktas dienas un stundas nedēļā, strādājot kopā ar darbiniekiem un ieturot tējas/kafijas pauzes vai pusdienas katram savā mājas birojā ar ieslēgtām videokamerām kādā no online platformām (MS Teams, Zoom u. c.).

Tāpat, strādājot attālināti, vairāk nekā iepriekš ir svarīgas kopīgas klātienes tikšanās reizes, gan lai pārrunātu kopīgos darba jautājumus, gan lai stiprinātu komandas garu un, piemēram, iepazītos ar jaunajiem kolēģiem.

Kultūras veidošanā iesaistītie un viņu lomas

Tā kā organizācijas kultūra veidojas un izpaužas visos pašvaldības līmeņos un attiecībās kā ar iekšējiem, tā ārējiem klientiem, arī tās veidošana ir visu iesaistīto pušu kopīgs darbs. Der atcerēties, ka **organizācijas kultūra mazāk ir tas, ko saka, bet vairāk tas, ko dara.**

Personāla vadības speciālisti

- Analizē organizācijas kultūru, sagatavo priekšlikumus uzlabojumiem pašvaldības vadībai.
- Vada organizācijas kultūras veidošanas/ attīstības plāna sagatavošanu un īstenošanu.
- Veido un iedzīvina personāla vadības politiku un personāla vadības procesus, kas ir saskaņā ar vēlamo organizācijas kultūru.
- Nodrošina personāla vadības procesu metodisko uzraudzību (t. sk., no atbilstības organizācijas kultūrai viedokļa) pašvaldības iestādēs un struktūrvienībās.


Pašvaldības vadība

- Ar savu komunikācijas un izturēšanās manieri (pašvaldības domes sēdēs, komiteju darbā u. tml.) rāda vēlamo piemēru pašvaldības iestāžu un struktūrvienību vadītājiem, kā arī darbiniekiem par saskarsmes stilu kā kultūras sastāvdaļu.



- Darbojas kā pašvaldības kultūras vizītkarte pašvaldības iedzīvotājiem un citām ārējām pusēm.

Pašvaldības administrācijas vadītājs un iestāžu vadītāji

- Uzņemas pārmaiņu līdera lomu organizācijas kultūras veidošanā/maiņā
- Rāda vēlamās kultūras piemēru attiecībās ar deputātiem un pašvaldības darbiniekiem.
- Veido un uztur darba snieguma vadības sistēmu un nosaka tādas galvenos rezultatīvos rādītājus (KPI) , kas veicina vēlamo kultūru.
- Atbalsta un stiprina pašvaldības tradīcijas, piešķir tām nepieciešamos resursus.




Struktūrvienību vadītāji

- Rāda vēlamās kultūras piemēru attiecībās ar darbiniekiem un kolēģiem no citām iestādēm/ struktūrvienībām.
- Iedzīvina pašvaldības kultūru un vērtības savās iestādēs/struktūrvienībās.
- Iedzīvina un uztur formālo (piemēram, ikgadējā darba snieguma novērtēšana) un neformālo atzinības (paldies teikšana, darbinieku stipro pušu izcelšana u. c.) un kritikas izteikšanu savās struktūrvienībās, signalizējot darbiniekiem, kāda uzvedība ir/nav pieņemama.

Komunikācijas speciālisti

- Plāno un organizē vērtību un kultūras komunikācijas pasākumus pašvaldībā (atbildības var būt sadalītas ar personāla vadības speciālistiem).
- Veido pašvaldības kultūrai atbilstošu ārējo komunikāciju.
- Iekšējās komunikācijas vides, t. sk., pašvaldības intraneta attīstīšana.

Organizācijas vērtību iedzīvināšana





Organizācijas vērtības ir pamatprincipi un pārliecības, kas nosaka organizācijas darbības un attieksmi. Tās ir būtiskākās pamatidejas par to, kā organizācija darbojas un kādas ir tās prioritātes un mērķi. Tās nepieciešamas, lai veidotu kopīgu virzību un vienotu organizācijas kultūru , veicinātu pašvaldības mērķu sasniegšanu, efektīvu lēmumu pieņemšanu, darbinieku motivāciju un iesaisti , kā arī pašvaldības kā darba devēja tēlu  tirgū, nodrošinot vadlīnijas arī sarežģītās un krīzes situācijās.

Vērtības atspoguļo to, kas esam, kas mums visvairāk rūp un kā pieņemam lēmumus. Vērtības ir palīgs, pieņemot lēmumu, kā turpmāk rīkoties, kādus projektus ieviest, kā apkalpot klientus, kā sadarboties u. tml.

Pašvaldības, nosakot savas vērtības, var vadīties no **valsts pārvaldes vērtībām** :

1. profesionalitāte un efektivitāte;
2. godprātība;
3. atbildība;
4. darbs sabiedrības labā;
5. valsts ilgtspēja un sabiedrības labklājība;
6. atklāta un sabiedrībai pieejama valsts pārvalde;
7. sadarbība valsts pārvaldē.


Kādām jābūt organizācijas vērtībām?

 <p>Īsām</p> <p>Vērtībām jābūt viegli saprotamām un iegaumējamām</p>	 <p>Konkrētām</p> <p>Vērtībām ir jābūt saistītām ar jūsu pašvaldības stratēģiju un mērķiem</p>	 <p>Ar fokusu uz iekšējiem un ārējiem mērķiem</p> <p>Veicina uzticēšanos darbiniekos, iedzīvotājos un sadarbības partneros</p>	 <p>Unikālām</p> <p>Jākoncentrējas uz unikāliem pašvaldības aspektiem, lai piesaistītu īstos klientus un darbiniekus.</p>
--	--	--	---


10. attēls. Organizācijas vērtības raksturojošās pazīmes.

leguvumi

Pašvaldībai kā darba devējam


- Kopīga virzība uz mērķu sasniegšanu. Vērtības palīdz radīt vienotu redzējumu un kopīgu virzību, kas veicina mērķu sasniegšanu.
- Vienotības sajūta un kultūras stiprināšana. Vērtības veicina vienotības sajūtu un stiprina pašvaldības kultūru , veidojot kopīgu identitāti un piederības sajūtu.
- Efektīvāka lēmumu pieņemšana. Vērtības kalpo kā pamatnostādnes lēmumu pieņemšanā, palīdzot izvērtēt un noteikt prioritārās darbības, kas ir saskaņā ar pašvaldības principiem un mērķiem.
- Darbinieku motivācija un iesaiste. Ja pašvaldība savā ikdienā īsteno tās vērtības, tad arī darbinieki jūtas motivēti (sk. Motivēšana un iesaiste) strādāt, un tas savukārt stiprina viņu iesaisti un produktivitāti.
- Pozitīva pašvaldības tēla veidošana. Pašvaldības vērtības var kalpot kā atšķirīgs faktors darba tirgū un palīdzēt pozicionēties un veidot pozitīvu darba devēja tēlu, kas īpaši svarīgs arī jaunu, talantīgu darbinieku piesaistē.
- Efektīva krīžu pārvarēšana un uzticības stiprināšana. Pašvaldības vērtības var kalpot kā vadlīnijas sarežģītās un krīzes situācijās, nodrošinot, ka darbinieki spēj pieņemt ātrus lēmumus, kas ir saskaņā ar vērtībām.
- Darbinieku lojalitāte. Ja darbiniekiem ir skaidras pašvaldības vērtības, par kuru uzturēšanu tā rūpējas, kā arī, ja tās sakrīt ar darbinieka vērtībām, darbinieki ir lojāli un vēlas strādāt ilgtermiņā.

Darbiniekam

- Skaidrība un izpratne par pašvaldības gaidām. Vērtības nodrošina skaidrību par pašvaldības prioritātēm un uzvedības standartiem, kas palīdz orientēties darbā, labāk sadarboties un pieņemt lēmumus.
- Piederības sajūtas un motivācijas veidošana. Kad darbinieki redz, ka viņu personīgās vērtības saskan ar pašvaldības vērtībām, tas stiprina motivāciju un var palielināt apmierinātību un iesaisti.
- Atbalsts un piederības sajūta. Vērtības var veicināt savstarpēju cieņu un atbalstu, radot sajūtu, ka darbinieki ir daļa no kopīga mērķa un pašvaldības.
- Jaunas attīstības iespējas. Pašvaldības vērtības var norādīt virzienu, kurā darbiniekam jāattīstās profesionāli un personīgi, un tas savukārt veicina iesaistišanos mācību un attīstības pasākumos .
- Labbūtība darba vidē. Kopīgas vērtības veicina harmonisku darba vidi, cieņu un sapratni, un tas savukārt var uzlabot sadarbību un produktivitāti.
- Prieks un apmierinājums. Ja darbinieki saredz, ka viņu darbs saskan ar viņu personīgajām vērtībām, tas veicina prieku par darbu un pozitīvu attieksmi pret to.

Svarīgākie elementi un to raksturojums


Lai pašvaldība spētu izvirzīt dzīvotspējīgas, efektīvas un atbilstošas vērtības, ir jāņem **vērā šādi elementi**.

1. **Skaidrība.** Vērtībām ir jābūt skaidri definētām un saprotamām visiem darbiniekiem.
2. **Atbilstība misijai un mērķiem.** Vērtībām jābūt sasaistītām ar pašvaldības misiju, stratēģiju un mērķiem. Tas nodrošina, ka darbinieki saprot, kā šīs vērtības veicina pašvaldības virzību.
3. **Prakse un pielietojums.** Vērtības ir jāīsteno ikdienas darbībā un lēmumu pieņemšanā. Praktiskus vērtību piemērus un idejas to iedzīvināšanai skatīt [šajā pielikumā](#) . Tās ne tikai jādefinē un ar tām visi jāiepazīstina, bet jāspēj iedzīvināt un uzturēt aktuālas visās pašvaldības struktūrās, tostarp personāla vadības procesos.
4. **Vadītāja piemērs.** Pašvaldības vadībai un visu struktūrvienību vadītājiem ir jābūt pirmajiem, kas savā rīcībā demonstrē un ievēro pašvaldības vērtības. Tikai tad var sagaidīt, ka arī darbinieki rīkosies līdzīgi.
5. **Konsekventa pieeja.** Vērtības ir jāatzīst un jāīsteno visā pašvaldībā neatkarīgi no amata vai iestādes. Tas nodrošina konsekventu pieeju un vienotu izpratni par pašvaldības darbībām un sagaidāmo uzvedību.


Organizācijas vērtību iedzīvināšanas process

Organizācijas vērtību definēšana un iedzīvināšana ir strukturēts un sistemātisks process, ko nepieciešams papildināt ar vērtību uzturēšanu. Galvenie šī procesa posmi ir šādi.


1. Izstrādāšana un definēšana

Vispirms nepieciešams izstrādāt un definēt pašvaldības vērtības, ņemot vērā tās misiju, stratēģiju un mērķus. Šajā posmā ir svarīgi iesaistīt gan vadību, gan darbiniekus, lai nodrošinātu, ka vērtības aptver un atspoguļo visu organizāciju. To var īstenot dažādi, piemēram, veicot darbinieku intervijas vai aptauju, pirms vērtību definēšanas un/vai pārskatot esošās vērtības . Interviju un aptauju rezultātus apstrādā un sākotnējās idejas analizē īpaši šim mērķim izveidota darba grupa (vēlams, ka tajā darbojas arī pašvaldības vadība). Tā pārrunā sākotnējās idejas, līdz nonāk pie 2–5 vērtībām, kurām tiek aprakstītas definīcijas un rīcības piemēri.

2. Komunikācija

Pēc vērtību izstrādes par tām jāizglīto visi darbinieki. Vērtību skaidrošana tiek pamatoti uzskatīta par vienu no lielākajiem izaicinājumiem, ar ko saskaras organizācijas. Komunikācija var ietvert mācības, prezentācijas, darba grupas, diskusijas utt., tādējādi nodrošinot vienotu izpratni un vērtību īstenošanu ikdienā. Ieteikumus pašvaldības vērtību iekšējai un ārējai komunikācijai skatīt [šajā pielikumā](#) .


3. Integrēšana darba procesos

Pašvaldības vērtības ir jāiekļauj ikdienas darba procesos, piemēram, iekļaujot vērtības darba snieguma vadības un novērtēšanā , lēmumu pieņemšanas procesā un citās ikdienas darba situācijās.

4. Vadības piemērs un atbalsts



Pašvaldības vadībai ir jābūt līderiem vērtību ieviešanā, rādot piemēru ar savu rīcību. Piemēram, paziņojot par kādu pieņemto lēmumu, to var paskaidrot caur vērtībām. Kopējās sanāksmēs vai citās tikšanās reizēs ar darbiniekiem vadība var izmantot kādus spilgtus gan pozitīvus, gan negatīvus piemērus no pašvaldības darba dzīves par situācijām, kur vērtības tikušas īstenotas dažādās darba situācijās. Vadībai jābūt neiecietīgai gadījumos, ja tiek demonstrēta rīcība un izturēšanās, kas nav pieņemama un ir pretrunā ar pašvaldības vērtībām.

5. Uzturēšana un novērtēšana

Pašvaldības vērtību uzturēšana un novērtēšana nodrošina to ilgtermiņa efektivitāti un spēcīgas organizācijas kultūras veidošanu . Tas var ietvert regulāras aptaujas, darbinieku atsauksmju ievākšanu un atgriezenisko saiti, identificējot un novēršot jebkādas problēmas vai nepilnības. Taču jābūt gataviem arī pielāgot un attīstīt vērtības saskaņā ar mainīgajiem (ārējiem/iekšējiem) apstākļiem un pašvaldības vajadzībām.

Organizācijas vērtību mērījumi

Eksistē vairāki mērījumi un metodes, kas tiek izmantoti, lai novērtētu vērtības, to ieviešanu, uzturēšanu un to, kā tās ietekmē pašvaldības darbību un kultūru. Mērījumiem var izmantot šādas metodes.

1. **Darbinieku aptaujas.** Tās mēra darbinieku iesaisti un apmierinātību, tajās iekļauj jautājumus par pašvaldības vērtībām  un to, cik lielā mērā darbinieki asociē sevi ar šīm vērtībām.
2. **360 grādu aptauja.** Tā sniedz individuālas atgriezeniskās saites no dažādām iesaistītajām pusēm – vadītājiem, padotajiem darbiniekiem, kolēģiem –, lai novērtētu ne tikai amatam nepieciešamās kompetences, bet arī to, kā tiek demonstrētas pašvaldības vērtības. Visbiežāk šādā veidā analizē vadītāju kompetences un ar pašvaldības vērtībām saistītu vadītāju rīcību.
3. **Pašvaldības kultūras novērtējumi** , kuru ietvaros var analizēt vērtību ievērošanu un ietekmi uz ikdienas darbu. Šie novērtējumi var ietvert intervijas, fokusa grupas, speciāli šim mērķim veidotas un/vai standartizētas aptaujas, kā arī dažādu iekšējo dokumentu analīzi.



4. **Galveno darba snieguma rādītāju (KPI) analīze** . Var tikt izveidoti specifiski darba snieguma rādītāji (KPI), kas saistās ar vērtībām, piemēram, sadarbības partneru vai klientu apmierinātības līmenis, iedzīvotāju apmierinātība, kas ļautu secināt, kā pašvaldībā tiek īstenotas un uzturētas vērtības.
5. **Atzinība un apbalvojumi**. Darbinieku apbalvošana un atzinības izteikšana tiem, kas demonstrē pašvaldības vērtības, var sniegt vērtīgu labās prakses piemēru citiem pašvaldības darbiniekiem.
6. **Klientu/iedzīvotāju un sadarbības partneru atsauksmes**. Atsauksmes no klientiem/iedzīvotājiem un sadarbības partneriem sniegs informāciju, kā vērtības atspoguļojas klientu/iedzīvotāju apkalpošanā un sadarbības procesos.

Šie mērījumi un metodes palīdz pašvaldībām ne tikai noteikt, cik labi vērtības ir integrētas, bet arī identificēt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi, lai nodrošinātu, ka vērtības ir dzīvotspējīgas un ievērotas visos darbības aspektos.

Izaicinājumi organizācijas vērtību iedzīvināšanā

Biežākie izaicinājumi

Iespējamie risinājumi

Nepietiekama vadības iesaiste: atbalsta un personīgā piemēra trūkums.

- Vadībai un visu līmeņu vadītājiem ar savu rīcību ir jārāda piemērs, kā realizēt vērtības savā ikdienas darbībā. Vadītāji var rīkot regulāras tikšanās ar darbiniekiem, lai apspriestu vērtības un to pielietojumu, kā arī izteiktu atzinību tiem, kas tās ievēro. Svarīgi, lai vadītāji nekavējoties rīkojas, ja kāds uzvedas pretēji pašvaldības vērtībām, un atkarībā no pārkāpuma rakstura izsaka aizrādījumu, rājienu, ierosina disciplinārsodu, atņem vai samazina piemaksu u. tml. Vienlaikus ir ļoti svarīgi, ka vērtības tiek nostiprinātas personāla politikā , citādi vērtības var būt tikai tukši saukļi. Personāla vadības speciālisti var atbalstīt vadītājus vērtību iedzīvināšanā un demonstrēšanā .

Neskaidra komunikācija vai pat tās trūkums.


- Vērtības regulāri jāpārrunā, informācija jāatkārto, jāizmanto dažādi veidi un paņēmieni, jo cilvēki informāciju uztver dažādi. Komunikācijas trūkums var radīt nesapratni un vienaldzību.

Spēcīga esošā organizācijas kultūra.

- Pirms jaunu vērtību definēšanas jāizprot esošā kultūra un jāveic tās novērtējums, lai saprastu tās stiprās un vājās puses, kā arī tas, kā tā ietekmē darbinieku uzvedību un attieksmi. Darbinieki jāiesaista diskusijās un aptaujās, lai gūtu viņu viedokli par esošo kultūru un vēlamajām izmaiņām. Jaunajām vērtībām jābūt

Biežākie izaicinājumi

Iespējamie risinājumi

skaidri definētām, konkrētām un saskaņotām ar pašvaldības stratēģiskajiem mērķiem. Jācenšas atrast veidus, kā jaunās vērtības var papildināt un stiprināt esošo kultūru, nevis to aizstāt. Turpmāk jāveic aktivitātes, kas ietvertas aprakstā [Organizācijas vērtību iedzīvināšanas process](#) .

Nepietiekami finanšu, laika un cilvēkresursi.

- Tā vietā, lai mēģinātu ieviest visas jaunās vērtības uzreiz, ieteicams to darīt pakāpeniski, vispirms koncentrējoties uz vienu vai divām, kas ir vissvarīgākās un visatbilstošākās pašvaldības mērķiem. Kad tās iedzīvinātas, var turpināt ar nākamajām.
- Izmantojiet darbiniekus kā vērtību vēstnešus, mentorus vai apmācību vadītājus. Tas var palīdzēt ietaupīt izmaksas un iesaistīt darbiniekus procesā.
- Izmantojiet esošos komunikācijas kanālus, piemēram, e-pastu, iekšējo tīklu vai komandas sapulces, lai informētu darbiniekus par jaunajām vērtībām.
- Izmantojiet tiešsaistes resursus, piemēram, rakstus, video vai vebinārus, lai informētu un apmācītu darbiniekus par jaunajām vērtībām.
- Kad vien ir iespēja (iekšējā avīze, raksts intranetā, struktūrvienības vai visu darbinieku sapulce u. tml.), dalieties ar stāstiem par to, kā jaunās vērtības tiek pielietotas praksē, lai padarītu tās saistošākas un vieglāk saprotamas. Aiciniet to darīt arī pašvaldības administrācijas vadītāju un iestāžu un struktūrvienību vadītājus.
- Organizējiet konkursus vai dodiet uzdevumus, kas veicina jauno vērtību pielietošanu un rada entuziasmu.

Mērījumu un atgriezeniskās saites trūkums.

- Izmantojot bezmaksas rīkus (piemēram, Google veidlapas), izveidojiet anonīmu aptauju, kurā darbinieki var brīvi izteikt savu viedokli par vērtībām, to iedzīvināšanas procesu un ietekmi uz darba vidi.
- Uzaiciniet darbiniekus no dažādām struktūrvienībām uz diskusiju, lai iegūtu dziļāku izpratni par viņu pieredzi un viedokļiem.
- Vadītāji un personāla vadības speciālisti var iesaistīties neformālās sarunās ar darbiniekiem, lai uzzinātu viņu viedokli par vērtībām un to ietekmi uz darba vidi.
- Aiciniet vadītājus regulāri novērot darbinieku uzvedību un mijiedarbību, lai redzētu, kā vērtības tiek pielietotas praksē.

Biežākie izaicinājumi**Iespējamie risinājumi**

- Izmantojiet komandu sanāksmes, lai apspriestu vērtības, to pielietojumu un izaicinājumus, kā arī lai iegūtu atgriezenisko saiti no darbiniekiem.
- Ja pašvaldībā ir ieviests darba snieguma vadības un vērtēšanas process [↗](#), tad, analizējot darbinieku darba snieguma rādītājus, piemēram, produktivitāti, klientu apmierinātību, darbinieku mainību, var konstatēt, vai vērtību ieviešana ir radījusi pozitīvas izmaiņas.
- Izvietojiet ierosinājumu kastes, kur darbinieki var anonīmi iesniegt savas idejas un atsauksmes par vērtību ieviešanu.
- Izveidojiet sadaļu iekšējā tīklā vai intranetā, kur darbinieki var uzdot jautājumus vai dalīties savā pieredzē un viedokļos par vērtībām, to ieviešanu un ietekmi.

Nepiemērotas vērtības vai pārāk daudz vērtību.



- Precizējiet un/vai atmetiet nebūtiskās vērtības, koncentrējoties uz būtiskākajām. Lai saprastu, vai konkrētās vērtības ir vai nav piemērotas, svarīgi ikdienā novērot, vai vadītāju un darbinieku ikdienas rīcība un lēmumi atbilst deklarētajām vērtībām. Ja tās neatbilst, tad, iespējams, tās nav piemērotas. Daži neatbilstību piemēri: pašvaldība ir definējusi vērtību "godīgums", bet darbinieki bieži slēpj informāciju vai manipulē ar datiem; vērtība ir darbinieku labbūtība, bet vadība ignorē darbinieku sūdzības par stresu un pārslodzi; vērtība ir "inovācija", bet pašvaldības kultūra ir hierarhiska un birokrātiska, un tas kavē inovāciju attīstību.

Pētījumi un labā prakse liecina, ka neliels vērtību skaits ir efektīvāks, tomēr nav viena konkrēta vērtību skaita, kas derētu visām pašvaldībām – tas atkarīgs no pašvaldības lieluma, stratēģiskajiem mērķiem, organizācijas kultūras. Tomēr vairums ekspertu iesaka izvēlēties 3 līdz 5 vērtības.

Kāpēc mazāks vērtību skaits ir labāks?

- Ja vērtību ir pārāk daudz, darbiniekiem ir grūtāk tās atcerēties un integrēt ikdienas darbā. Mazāks skaits vērtību ļauj tām kļūt par pašvaldības organizācijas kultūras [↗](#) neatņemamu sastāvdaļu.
- Tas ļauj pašvaldībai koncentrēties uz tām jomām, kas ir vissvarīgākās tās panākumiem. Tas palīdz izvairīties no neskaidrībām un pretrunām starp vērtībām.





Biežākie izaicinājumi**Iespējamie risinājumi**

- Ir vieglāk tās dziļāk izprast un ieviest praksē, tādējādi radot spēcīgāku ietekmi uz [pašvaldības kultūru](#)  un [darbinieku darba sniegumu](#) .

Lai pārvarētu šos izaicinājumus, pašvaldībām ir svarīgi nodrošināt skaidru un konsekventu komunikāciju, vadības iesaisti, pietiekamus resursus un apmācību, kā arī regulāru mērījumu un atgriezeniskās saites sistēmu izveidi. Ilgtermiņa uzturēšanai būtiski ir integrēt vērtības visos pašvaldības procesos un ikdienas darbībā.

Jaunu vērtību ieviešana prasa laiku un pūles. Negaidiet tūlītējus rezultātus un esiet gatavi pārvarēt izaicinājumus.

Vērtību iedzīvināšanā iesaistītie un viņu lomas**Personāla vadītājs un personāla speciālisti**

- Palīdz vadībai definēt pašvaldības vērtības, iesaistot darbiniekus un citas ieinteresētās puses.
- Sadarbībā ar iekšējās komunikācijas speciālistiem izstrādā vērtību komunikācijas plānu visiem pašvaldības līmeņiem, izmantojot dažādus komunikācijas kanālus.
- Organizē [mācību un attīstības programmas](#) , lai veicinātu izpratni un vērtību ievērošanu pašvaldībā.
- Integrē vērtības [personāla politikā](#)  un personāla vadības procesos.
- [Atlases intervijās izzina pretendenta vērtības](#) , lai saprastu, kā pretendents iederēsies [pašvaldības kultūrā](#) .

Pašvaldības administrācijas vadītājs

- Ir galvenais vērtību izstrādes un ieviešanas iniciators.
- Nosaka vispārējo mērķi un rīcības plānu, kā vērtības tiks izveidotas, ieviestas un uzturētas.
- Rāda piemēru, kā vērtības tiek īstenotas ikdienā – uzvedībā, procesos, sadarbībā un lēmumu pieņemšanā.
- Nodrošina nepieciešamos resursus (laiks, finansējums, mācības), lai vērtību iniciatīvas tiktu veiksmīgi ieviestas.

Iestāžu/struktūrvienību vadītāji

- Nodrošina, ka vērtības tiek īstenotas viņu vadītajās komandās, pārliecinoties, ka darbinieki tās izprot un pielieto.
- Ikdienā sniedz darbiniekiem atgriezenisko saiti par vērtību ievērošanu – gan izceļot pozitīvus rīcības piemērus, gan individuāli pārrunājot neatbilstošu rīcību, kas nav saskaņā ar pašvaldības vērtībām.



- Sniedz atgriezenisko saiti augstākajai vadībai par vērtību iedzīvināšanas progresu un izaicinājumiem.
- Veicina atklātu dialogu ar darbiniekiem par vērtību praktisko pielietojumu.

**Iekšējās
komunikācijas
speciālisti**

- Izstrādā un īsteno komunikācijas stratēģiju, lai nodrošinātu, ka vērtības ir skaidri saprotamas un pieejamas visiem darbiniekiem, izmantojot dažādus saziņas kanālus (intranets, ziņojumi, sanāksmes u. tml.).
- Organizē kampaņas un pasākumus, kas veicina vērtību izpratni, pieņemšanu un uzturēšanu organizācijā.

Darba devēja tēla veidošana

Lai nodalītu pašvaldības tēlu un pašvaldības kā darba devēja tēlu, **šajā nodaļā tiks akcentēti tie jautājumi, kas ir personāla vadības speciālistu ietekmes sfērā**, apzinoties, ka pašvaldības tēlu, reputāciju, popularitāti sabiedrībā veido un ietekmē plašs cilvēku loks (tostarp politiķi, pašvaldības darbinieki, sabiedrība, mediji).

Darba devēja tēls saistīts ar pašvaldības reputāciju un uzticamību darba tirgū un sabiedrībā. Tas ietver to, kā pašvaldība tiek uztverta un vērtēta saistībā ar tās attieksmi pret darbiniekiem, darba apstākļiem, samaksu, kā arī pašvaldības sociālo atbildību un citiem faktoriem.



Darba devēja tēla pamatā ir **darbinieku vērtības piedāvājums** (*employee value proposition*), kas raksturo, kā organizācijas piesaista jaunus, talantīgus darbiniekus un notur esošos. Šīs piesaistes pamatā ir pievilcīgas organizācijas vērtības un kultūra, kas ir pamats arī personāla politikai, personāla vadības procesiem un veido pozitīvu darbinieka pieredzi. Mūsdienu augstas konkurences apstākļos organizācijas šos iekšējos faktoros mērķtiecīgi un aktīvi pauž arī ārpus organizācijas gan saistībā ar tās darba vidi, gan darbinieku profesionālo izaugsmi u. tml. Tātad viss, ko organizācija nodrošina darbiniekiem apmaiņā pret viņu zināšanām, prasmēm un pieredzi, ir darbinieku vērtības piedāvājums. Komunikācijā organizācija izgaismo tās galvenās atšķirības no citām organizācijām – to, ko darbinieks var sagaidīt no sava darba devēja, piemēram, kāda būs viņa darba samaksa, darba apstākļi un darba laika elastības iespējas, izaugsmes un attīstības iespējas, darba drošība, darba vide, kultūra un vērtības, darba devēja sociālā atbildība u. c.

leguvumi

Pašvaldībai kā darba devējam

- Piesaista talantīgus, augsti kvalificētus darbiniekus, kas vēlas strādāt pašvaldībā.
- Efektīvi norit jaunu darbinieku piesaistes process, pieaugot kvalitatīvo pieteikumu skaitam uz vakancēm, mazāks laika patēriņš jaunu darbinieku meklēšanai, kas samazina izmaksas.

Darbiniekam

- Lepnums un gandarījums par piederību pašvaldībai ar pozitīvu darba devēja tēlu.

Pašvaldībai kā darba devējam





- Pašu darbinieki rekomendē citiem savu darba vietu (kur nākt strādāt, kur saņemt pakalpojumus).
- Pieaug esošo darbinieku motivācija, apmierinātība, lojalitāte, darba efektivitāte, kas caur darbinieku rīcību atstāj ietekmi arī uz klientu (iedzīvotāju) apmierinātību ar sniegtajiem pakalpojumiem, veicina lojalitāti un sabiedrības uzticēšanos pašvaldībai.


Darbiniekam

- Iesaiste un vēlme turpināt darbu pašvaldībā.

Svarīgākie elementi un to raksturojums

Svarīgākie elementi darba devēja tēla un darbinieka vērtības piedāvājumā:

- **misija, vīzija, vērtības**  un **kultūra** , kas, piemēram, ietekmē līderības stilu un attiecības starp pašvaldības darbiniekiem;
- **atalgojums**, prēmijas, pabalsti u. c. priekšrocības. Lai gan atalgojums ir viena no potenciālo darbinieku prioritātēm, pastāv arī citi faktori, kas darbiniekiem var būt nozīmīgi, piemēram, atalgojuma taisnīgums un pārredzamība, iespēja saņemt pamatotu skaidrojumu tā apjomam u. tml.;
- **darbinieku attīstības**  un **karjeras iespējas**, kas parāda, ka pašvaldība investē savos darbiniekos un rūpējas par viņu profesionālo izaugsmi. Tādējādi var piesaistīt talantīgus cilvēkus, kā arī noturēt esošos darbiniekus, jo tie jūtas novērtēti un motivēti;
- **darba un privātās dzīves līdzsvars, t. sk. elastīga darba iespējas**, kas palīdz uzlabot darba un privātās dzīves līdzsvaru;
- **attālinātā darba iespējas un hibrīddarba modeļi**, kas kļūst aizvien pievilcīgāki darbiniekiem, vienlaikus rada jaunus izaicinājumus darba devējam, tostarp pielāgojot sadarbību ar šiem darbiniekiem, pārtraugot viņu darba sniegumu, nodrošinot atbalstu un attīstības, mācību procesu u. tml.;
- **psichoemocionālā un fiziskā darba vide**  ietver pašvaldības biroja atrašanās vietu un telpas, tostarp pieejamību un ērtības, kas tieši ietekmē darbinieku labsajūtu, mazina slimību dienu skaitu un darbinieku mainību;
- **komunikācija**, kas ietver regulāru, atklātu informācijas apmaiņu starp vadību un darbiniekiem, jēgpilnu atgriezeniskās saites nodrošinājumu;
- **atbalstoša un motivējoša vadība un tiešie vadītāji**, kuri veicina darbinieku izaugsmi un labklājību;
- **sociālā atbildība** jeb organizācijas iesaiste un atbalsts sabiedrībai un/vai vides aizsardzībai, kas var vairot pašvaldības kā darba devēja pievilcību darbinieku skatījumā.

Daudzas organizācijas darbinieku vērtības piedāvājumu papildina ar plašu piedāvājuma klāstu no savas labbūtības programmas , kur papildus augstāk minētajam tiek izceltas arī iespējas

atpūsties (piemēram, pieejama virtuve, kur pusdienot, uzsildīt līdzpaņemto ēdienu, atpūtas jeb klusuma, meditācijas telpas, bibliotēka, sporta nodarbības un spēles atslodzei) u. tml.

Darba devēja tēla veidošanas procesa apraksts

Lai izveidotu veiksmīgu darba devēja tēlu un ar to saistīto darbinieka vērtības piedāvājumu, ir jāīsteno vairāki soļi.

1. Pašvaldības esošā darba devēja tēla audits

Lai izzinātu, kā pašvaldība tiek uztverta kā darba devējs, kā to uztver potenciālie darba ņēmēji, kandidāti, kā arī esošie darbinieki. Šim nolūkam var tikt izmantotas pašu sagatavotas un veiktas aptaujas, izzinot darbinieku domas par pašvaldības reputāciju, komunikāciju, sadarbību, vadības stilu, darba saturu un attīstības iespējām, darba un privātās dzīves līdzsvaru, atalgojumu u. tml. Lai noskaidrotu darba devēja tēlu, var analizēt saņemtus komentārus pašvaldības sociālajos kontos. Pašvaldība var pasūtīt arī ārēju pašvaldības tēla pētījumu;

2. Skaidra darbinieka vērtības piedāvājuma definēšana

Ietver unikālu priekšrocību un atlīdzības kombināciju, ko pašvaldība piedāvā saviem darbiniekiem. Tam jābūt saistītam ar pašvaldības kultūru, vērtībām un mērķiem. Lai to izstrādātu, var tikt veiktas aptaujas vai fokusgrupu diskusijas, lai izzinātu, ko esošie pašvaldības darbinieki vērtē visaugstāk. Svarīgi apzināt arī mērķa grupu (potenciālo nākotnes darbinieku, piemēram, vidusskolas un augstskolu studentu) vajadzības un vēlmes. Būtiski, lai šajā procesā cieši sadarbotos pašvaldības vadība, personāla vadības un komunikācijas speciālisti, kuri salāgo un saskaņo pašvaldības identitāti un spēj to efektīvi paust gan iekšējai, gan ārējai auditorijai;

3. Esošo darbinieku atlases [☑](#) un darbā pieņemšanas [☑](#) procesu pārskatīšana

Lai tie saskanētu ar radītā darba devēja tēla un darbinieka vērtības piedāvājumu solījumu, kā arī lai no sākotnējās saziņas līdz galīgajam lēmumam pret kandidātu tiktu pausta cieņa, īstenota atklāta komunikācija un tiktu sniegta savlaicīga atgriezeniskā saite, kas rada labu iespaidu par pašvaldību. Piemēram, vienkāršs pieteikšanās process un periodiski statusa atjauninājumi var parādīt, ka pašvaldība novērtē kandidātu laiku. Arī tiem pretendentiem, kuri nav izvēlēti darbam, vajadzētu atstāt labu iespaidu par pašvaldību, lai palielinātu iespēju, ka viņi pieteiktos atkārtoti un mudinātu citus darīt to pašu (piemēram, nodrošinot regulāru komunikāciju pēc katras atlases kārtas);

4. Saistošu darba sludinājumu izstrāde (sagataves, ko pielāgo pēc nepieciešamības)

Sludinājums ir kandidāta pirmais kontakts ar pašvaldību. Sludinājums var izcelties, ja tas ir piesaistošs, atšķirīgs, piemēram, ja tajā aprakstīta diena darbinieka dzīvē;

CĒSU NOVADA PAŠVALDĪBA

aicina darbā

Cēsu novada Centrālās administrācijas


Juridiskās pārvaldes

JURISTU

(darbs uz nenoteiktu laiku)

Cēsu novada pašvaldība (turpmāk – arī pašvaldība) ir drosmīga pašvaldība ar mērķi kļūt par izcilāko dzīves vietu Latvijā, un apzināmies, ka tā sasniegšanai vajadzīgs augsts servisa un speciālistu profesionalitātes līmenis. Ja spēj un vēlies saskatīt un realizēt iespējas, lai palīdzētu mums augt, tad pievienojies mūsu komandai!

Mēs meklējam kolēģi Cēsu novada Centrālās administrācijas Juridiskajā pārvaldē (turpmāk – pārvalde) – juristu, kurš primāri nodrošinās juridisko atbalstu Cēsu novada Centrālās administrācijas Attīstības pārvaldes Projektu ieviešanas un uzraudzības nodaļas un pašvaldības aģentūras “Cēsu novada uzņēmējdarbības un tūrisma aģentūra” Uzņēmējdarbības nodaļas kompetencē esošajos jautājumos (turpmāk arī – atbildīgās jomas).

Pilnu sludinājuma tekstu kā paraugu skatīt
[Cēsu novada pašvaldības mājaslapā](#) 

5. Konsekventa iekšējā un ārējā komunikācija

Paredz, ka viss komunikācijas saturs dažādos pašvaldības kanālos (mājaslapa, intranets, sociālie tīkli, iekšējais izdevums u. tml.) atbilst definētajam darba devēja tēla un darbinieka vērtības piedāvājumam. Šim nolūkam, iespējams, nepieciešams sagatavot pašvaldības iekšējās vadlīnijas, ko izmantos tie speciālisti, kuri sagatavos un izvietos attiecīgo informāciju. Ir ieteicams izmantot dažādus kanālus, lai sasniegtu savu mērķauditoriju un pašvaldība komunikācijā būtu pamanāma. Saturiski var izmantot dažādas atsauksmes, veiksmes stāstus, kas ļautu kandidātiem ieskatīties pašvaldības kultūras aizkulisēs, tādējādi gūstot priekšstatu par to, kā norit darbs konkrētajā pašvaldībā;

6. Visu tiešo vadītāju sagatavošana (mācības, vadlīnijas u. tml.)

Lai skaidrotu, kāda ir viņu ietekme uz darba devēja tēlu caur ikdienas komunikāciju ar darbiniekiem, darba snieguma un attīstības vadību, regulāru atgriezenisko saiti u. c. ar

vadīšanu saistītajiem procesiem. Lai tas tiktu īstenots, svarīgs ir pašvaldības vadības atbalsts un tas, ka arī vadība demonstrē atbilstošu rīcību, kāda tiek sagaidīta no visiem pārējiem vadītājiem;


7. Efektīva sociālo mediju izmantošana

Mūsdienās kļuvusi par spēcīgu darba devēja tēla veidošanas rīku. Te noderēs visaptveroša sociālo mediju stratēģija, kurā ietverti darba devēja tēla un darbinieku vērtības piedāvājuma mērķi, mērķauditorijas un satura plāns. Tas paredz, ka viss sociālo tīklu platformās piedāvātais saturs ir salāgots un atspoguļo darba devēja tēla galvenos elementus. Šajās iniciatīvās var tikt iesaistīti arī pašvaldības darbinieki, piemēram, lai arī tie savu sociālo tīklu kontos vēlētos izvietot pašvaldības darba sludinājumus u. tml. informāciju vai dalītos ar savu pozitīvo pieredzi, strādājot pašvaldībā. Iespējams, tam nepieciešams atbalsts un apmācība, kā efektīvi pārstāvēt savu organizāciju. Tāpat, darbojoties dažādās platformās, jābūt gataviem nodrošināt pastāvīgu atgriezenisko saiti, atbildot uz jautājumiem, komentāriem, atsauksmēm u. tml.;

8. Sekošana līdz darba tirgus tendencēm un labākajai praksei

Ietver regulāru profesionālo pasākumu, konferenču, semināru apmeklējumu u. c., lai būtu pieejama aktuālākā informācija par jaunākajām tendencēm un labāko praksi darba devēja tēla veidošanā;


9. Darbinieku negatīvās pieredzes pārvaldīšana


Šāda pieredze var sabojāt darba devēja tēlu. Lai no tā izvairītos, nepieciešams regulāri aptaujāt darbiniekus  par to, kas viņus apmierina un kas neapmierina darba vidē, vai darbinieki ir apmierināti ar informācijas pieejamību un kvalitāti pašvaldībā, kā viņi vērtē sadarbību ar tiešo vadītāju, vadību, kolēģiem u. tml. Apkopojot atsauksmes, iespējams identificēt jomas, kur nepieciešami uzlabojumi.

Mērījumi

Lai izprastu, kā pašvaldība tiek uztverta, proti, kāds ir tās tēls esošo un potenciālo darba ņēmēju vidū, un identificētu jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi, var tikt veikti dažādi pašvaldības ārēji pasūtīti vai iekšēji veikti mērījumi, ko personāla daļas eksperti var izmantot kā vērtīgus avotus:

- **darbinieku aptaujas vai fokusa grupas** par to, kā viņi vērtē pašvaldību kā darba devēju, darba apstākļus un vadību u. tml.,
- **klientu jeb iedzīvotāju aptaujas vai fokusa grupas** par to, kā pašvaldību uztver dažādas iedzīvotāju grupas un sabiedrība kopumā u. tml.;
- **sociālo mediju analīze** (dažādās platformās);

- **sarunas ar darbiniekiem, kas izbeidz darba tiesiskās attiecības**  ar pašvaldību, un darbinieku aiziešanas iemeslu analīze,
- **sadarbības partneru aptaujas**, lai iegūtu un analizētu atsauksmes no sadarbības partneriem.

Vadlīniju pielikumā  minēti avoti par dažādiem darba devēja tēla mērījumiem un darba devēja tēla topu, kur pašvaldības var piedalīties vai arī sekot līdzi to organizāciju un uzņēmumu publiskajām aktivitātēm, kuriem vēlētos līdzināties (piemēram, aplūkojot šo organizāciju publiski izvietoto informāciju (darba sludinājumi, darbinieku vērtības piedāvājums u. c.).

Izaicinājumi darba devēja tēla veidošanā un iespējamie risinājumi

Darba devēja tēla veidošanā ir daudz izaicinājumu. Turpmāk minēti būtiskākie izaicinājumi un iespējamie risinājumi, kas ir **personāla vadības speciālistu ietekmes sfērā**.

Biežākie izaicinājumi

Grūtības piesaistīt jaunus, talantīgus darbiniekus.



Augsta darbinieku mainība, aiziešana vai neapmierinātība ar darba devēju, kas var tikt pausta arī darbinieku privātajos sociālajos tīklos.

Iespējamie risinājumi

- Piedalīšanās informatīvajās dienās skolās un augstskolās (pašvaldību tuvumā), stāstot par pašvaldību, tās priekšrocībām un iespējām.
- Atvērto durvju dienu rīkošana, piemēram, reizi gadā piedāvājot iespēju ikvienam iepazīties ar pašvaldības darbu klātienē.
- Ēnu dienu rīkošana pašvaldības skolu jauniešiem.
- Sadarbībā ar Nodarbinātības valsts aģentūru var īstenot darba devēja un darba meklētāju tikšanos klātienē vai tiešsaistē. Tikšanās laikā pašvaldībai ir iespēja sevi prezentēt, informēt par aktuālajām vakancēm un prasībām pretendentiem, kā arī atbildēt uz darba meklētāju uzdotajiem jautājumiem par darba piedāvājumu u. c.

- Vadītāju vadības prasmju attīstība, jo tiešais vadītājs ir atslēga tam, kā darbinieki jūtas un kāds ir viņu darba sniegums.
- Iekšējās komunikācijas sistēmas izstrāde sadarbībā ar komunikācijas speciālistiem, kas paredz regulāru komunikācijas ritmu visos organizācijas līmeņos. Tai jābūt tādai, ko akceptē un īsteno visu līmeņu vadītāji.
- Vienkārši un skaidri aprakstīti, visiem pieejami un skaidroti galvenie jautājumi, kas interesē ikvienu darbinieku: samaksa, aktuālais darba mērķis un uzdevumi, būtiskie darba snieguma

**Biežākie izaicinājumi****Iespējamie risinājumi**

	<p>rādītāji (KPI), attīstības un karjeras izaugsmes, aktuālo pārmaiņu īstenošanas jautājumi u. tml.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Darbinieku attīstības un mācību programmu īstenošana , karjeras attīstības iespējas, kas veicina viņu izaugsmi, u. c.
<p>Slikti darba apstākļi, pārmērīgs stresa līmenis, emocionāla spriedze un labbūtības trūkums darba vidē.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investīcijas darba apstākļu uzlabošanā, lai veicinātu darbinieku labbūtību . ▪ Mācības un attīstības programmas vadītājiem un darbiniekiem par tēmām, kas saistītas ar stresa un labbūtības jautājumiem, u. c.
<p>Finanšu ierobežojumi darba devēja tēla stratēģijas izstrādē un/vai ieviešanā.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Audita veikšanai un darba devēja tēla un darbinieka vērtības piedāvājuma definēšanai var izmantot iekšējos resursus, veicot iekšējas aptaujas, sākotnēji apkopojot pašu idejas, izpētot citu pašvaldību, valsts un privātā sektora darba sludinājumus u. c. komunikācijas saturu, kas ietiecas darba devēja tēla jautājumos. ▪ Izmantot bezmaksas vai zemu izmaksu kanālus (piemēram, sociālos medijus Facebook, X, LinkedIn), kā arī pašvaldības mājaslapu un intranetu. Mudināt darbiniekus dalīties savā pozitīvajā pieredzē ar draugiem un ģimenes locekļiem, kā arī saziņā ar kolēģiem un sadarbības partneriem. ▪ Organizēt konkursus, kuros darbinieki var dalīties ar idejām par darba devēja tēla uzlabošanu, vai veidot radošus materiālus, piemēram, video vai fotogrāfijas. ▪ Iesaistīties vietējās iniciatīvās, piemēram, brīvprātīgajā darbā vai sabiedriskos projektos, lai parādītu pašvaldības sociālo atbildību un ieguldījumu sabiedrības labā.

Darba devēja tēla veidošanā iesaistītie un viņu lomas

Pašvaldībās darba devēja tēla veidošanā ir daudz iesaistīto pušu, lai gan to lomas un komunikācijas nolūki parasti nav vienoti, saskaņoti, kā arī komunikācijas saturs, stils un tonis mēdz būt atšķirīgi.

Personāla vadītājs un personāla speciālisti

ir lielā mērā atbildīgi par darbinieku piesaisti, atlasī, attīstību un noturēšanu, tādējādi viņu darbs tieši ietekmē to, kā potenciālie darbinieki uztver pašvaldību kā darba devēju, kā arī esošo darbinieku apmierinātību un lojalitāti. Personāla vadības speciālisti parasti ir tie, ar ko potenciālie darba ņēmēji pašvaldībā sastopas vispirms, viņi veido pirmo iespaidu par pašvaldību.

Daži piemēri, kā personāla vadības speciālisti veido pašvaldības kā darba devēja tēlu:

- Veido pievilcīgus un informatīvus darba sludinājumus, kas uzrunā mērķauditoriju un precīzi atspoguļo pašvaldības vērtības un darba kultūru.
- Izstrādā objektīvu, caurskatāmu un efektīvu atlases procesu, nodrošinot, ka tiek pieņemti darbā vispiemērotākie kandidāti.
- Izveido un pārrauga efektīvu jauno darbinieku darbā uzņemšanas procesu [↗](#).
- Izstrādā personāla politiku [↗](#), kas atbilst pašvaldības vērtībām [↗](#) un kultūrai [↗](#).
- Piedāvā un organizē dažādas mācības, mentoringa programmas un karjeras izaugsmes iespējas.
- Veicina pozitīvu un iekļaujošu darba vidi, piemēram, organizējot komandas veidošanas pasākumus, darbinieku atzinības programmas un veselības veicināšanas iniciatīvas.
- Piedalās pašvaldības darba devēja zīmola veidošanā, piemēram, daloties ar stāstiem par pašvaldības darbiniekiem, viņu sasniegumiem un pozitīvo pieredzi.
- Veic regulāras darbinieku apmierinātības aptaujas [↗](#), lai iegūtu atsauksmes par darba vidi, kultūru un citiem aspektiem, kas palīdz identificēt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi.

Pašvaldības vadībai

domes priekšsēdētājam, domes priekšsēdētāja vietniekiem un deputātiem – ir tiesības pašvaldības nolikumā noteiktajā kārtībā kontrolēt pašvaldības administrācijas darbu un dot tiešus rīkojumus pašvaldības administrācijas darbiniekiem.

Daži piemēri, kā pašvaldības vadība var ietekmēt pašvaldības kā darba devēja tēlu:





- Pieņemot lēmumus par atalgojumu, sociālajām garantijām, darba apstākļiem un attīstības iespējām.
- Profesionāli pārstāvēt pašvaldību (tostarp publiskie paziņojumi, intervijās sniegtā informācija un sociālo mediju aktivitātes).
- Atbalstot pašvaldības darbiniekus, piedaloties viņu pasākumos, atzīmējot viņu sasniegumus un iestājoties par viņu interesēm.
- Ētiski un atbildīgi rīkojoties.

- Veicinot atklātu dialogu un sadarbību ar darbiniekiem, iesaistot viņus lēmumu pieņemšanas procesā un uz klausot viņu viedokli.
- Aktīvi piedaloties un uzstājoties dažādos pasākumos, konferencēs.

Pašvaldības administrācijas vadītājs

- atbild par stratēģisko lēmumu pieņemšanu saistībā ar darba devēja tēla veidošanu,
- ar savu personīgo tēlu atstāj ietekmi uz pašvaldības tēlu un līdz ar to arī uz tās darba devēja tēlu.

Daži piemēri, kā pašvaldības administrācijas vadītājs veido pašvaldības kā darba devēja tēlu:

- Esot atvērtam, godīgam, profesionālam, cieņpilnam un regulāri uzturot komunikāciju ar darbiniekiem, kā arī demonstrējot pašvaldības vērtības  savā rīcībā.
- Investējot darbinieku attīstībā, piedāvājot mācības (sk. "Darbinieku attīstība" ) , mentoringu un karjeras izaugsmes iespējas.
- Regulāri sniedzot atgriezenisko saiti un iesaistot darbiniekus lēmumu pieņemšanas procesā.
- Radot darba vidi, kurā darbinieki jūtas motivēti un iesaistīti , t. sk., piedāvājot dažādus labumus – konkurētspējīgu atalgojumu, elastīgu darba laiku un hibrīddarba  iespējas utt.
- Risinot konfliktus godīgi, atklāti un efektīvi.
- Aktīvi komunicējot ar sabiedrību par pašvaldības sasniegumiem, projektiem un darba kultūru.

Iestāžu/struktūrvienību vadītāji

ikdienā mijiedarbojas ar darbiniekiem un veido darba vidi katrā struktūrvienībā.

Daži piemēri, kā vadītāji var ietekmēt pašvaldības kā darba devēja tēlu:

- Veidojot pozitīvu, iekļaujošu un psiholoģiski drošu darba vidi, piemēram, organizējot komandas veidošanas pasākumus, uz klausot darbinieku viedokli.
- Nodrošinot darbiniekus ar nepieciešamo informāciju, tostarp par mērķiem, uzdevumiem, sniedzot jēgpilnu atgriezenisko saiti utt.
- Profesionāli un cieņpilni ikdienā sadarbojoties un komunicējot ar darbiniekiem. Tas vistiešākajā veidā iespaido ikvienu darbinieku un rada tēlu par pašvaldību kā darba devēju.

Komunikācijas (iekšējās, ārējās) speciālisti

ir atbildīgi par efektīvu komunikāciju ar darbiniekiem, klientiem, iedzīvotājiem,

Daži piemēri, kā komunikācijas speciālisti var ietekmēt pašvaldības darba devēja tēlu:

- Izstrādājot un īstenojot darba devēja zīmola stratēģiju, kas ietver vēstījuma izstrādi, vizuālās identitātes veidošanu un komunikācijas kanālu izvēli.

sabiedrību kopumā. Parasti viņi atbild par komunikācijas kanālu izveidošanu un uzturēšanu, kā arī par dažādu pētījumu veikšanu.

- Izmantojot dažādus kanālus, piemēram, sociālos medijus, karjeras portālus, tiešsaistes reklāmas utt., lai sasniegtu potenciālos darbiniekus un informētu viņus par darba iespējām pašvaldībā.
- Veicinot esošo darbinieku iesaisti darba devēja tēla veidošanā, mudinot viņus dalīties savā pozitīvajā pieredzē sociālajos tīklos, sniegt atsauksmes un ieteikumus. Arī organizējot iekšējās komunikācijas kampaņas, lai stiprinātu darbinieku lojalitāti un lepnumu par savu darba vietu.
- Uzraugot un reaģējot uz negatīvām atsauksmēm vai komentāriem sociālajos medijos un citās interneta vietnēs.
- Sadarbojoties ar personāla daļu un citām struktūrvienībām dažādu darbinieku iesaistes un motivācijas iniciatīvu izstrādē un ieviešanā.

Darbinieki

Darbinieku (gan esošo, gan to, kuri pašvaldībā vairs nestrādā) attieksme, uzvedība un atsauksmes par pašvaldību kā darba devēju ietekmē tās tēlu.

Daži piemēri, kā darbinieki veido pašvaldības kā darba devēja tēlu:

- Daloties savā darba pieredzē ar draugiem, ģimeni un sociālajos tīklos.
- Sniedzot augstas kvalitātes pakalpojumus un profesionāli mijiedarbojoties ar iedzīvotājiem.
- Piedaloties pašvaldības un ārējo partneru rīkotos pasākumos, sniedzot idejas un risinājumus, uzstājoties ar prezentācijām un ziņojumiem par pašvaldības paveikto u. tml.

Pārmaiņu vadība

Dažādi attīstības projekti, uzlabojumi un izmaiņas procesos, ko pašvaldības plāno un īsteno, savā būtībā ir pārmaiņas. Brīžos, kad, piemēram, procesu optimizācija, jaunu informācijas sistēmu ieviešana, struktūrvienību apvienošana u. tml. apstājas vai būtiski kavējas, jo pārmaiņās iesaistītajiem ir zema gatavība un nereti arī nevēlēšanās mainīt domāšanu vai rīcības ieradumus, pārmaiņu vadība kļūst vitāli svarīga. Pārmaiņu vadības trūkums vai neprasmīgi vadītas pārmaiņas ir biežākie iemesli, kāpēc daudzi ar izmaiņām saistīti projekti un pasākumi cieš neveiksmi.

Pārmaiņu vadība ir strukturēta un mērķtiecīga organizācijas izmaiņu vadība jeb sekmīga pāreja no pašreizējā uz vēlamo stāvokli, priekšplānā izvirzot cilvēku vadīšanu pārmaiņās. Savukārt cilvēku vadīšana pārmaiņās atkarībā no pārmaiņu mēroga var attiekties kā uz atsevišķiem cilvēkiem vai komandām, tā arī uz lieliem kolektīviem vai visiem pašvaldības darbiniekiem.

Pārmaiņas organizācijā vienmēr saistītas ar **izmaiņām kolektīvajos ieradumos** pat tad, ja tas tieši neparādās uzlabojumu vai attīstības projektu mērķos.

Ilustratīvi ieradumu maiņas piemēri:

Klientu orientēta attieksme

NO

- “Klienti ir tikai tie, kas izmanto pašvaldības sniegtos pakalpojumus. Visi pārējie pašvaldības darbinieki ir tikai tādi paši kolēģi kā es/mūsu struktūrvienība. Kāpēc lai es/mēs mainītu attieksmi pret kolēģiem, ja no viņiem neko pozitīvu nesaņemam?”
- “Man nav laika katram skaidrot, kā viņam rīkoties. Man jādara savs darbs.”

UZ

- “Kolēģi citās struktūrvienībās ir mani iekšējie klienti. Es veidoju attiecības ar viņiem tā, kā gribētu, lai izturas pret mani.
- Uz iekšējo klientu vērsta sadarbība mūsu iestādē nozīmē vienotu izpratni par kopējiem mērķiem, savstarpēju atbalstu un konsultācijas u. tml.”
- “Atbalsta sniegšana kolēģiem un klientiem ir būtiska mana darba pienākumu sastāvdaļa.”

leinteresēta attieksme pret darbu, atbildības uzņemšanās

NO

- “Strādāju tā, kā man maksā. Ja gribat, lai strādātu labāk, maksājiet vairāk.”
- “Tas nav manā atbildībā/pārziņā.”
- “Es izdaru to, kas manā amata aprakstā ir noteikts. Ko vēl no manis gribat?”

UZ

- “Iestādes un arī mans darbs ir pakļauts pastāvīgām izmaiņām, un spēja pielāgoties ir svarīga. Darba saturs un uzdevumi var mainīties.”
- “Ko es varu izdarīt, lai šo jautājumu atrisinātu vai vismaz iesāktu risināt?”
- “Labi paveikts darbs nozīmē izdarīt ne tikai to, kas noteikts amata aprakstā, bet arī piedāvāt un īstenot risinājumus, kā darbu izdarīt ātrāk, vienkāršāk, nodrošinot labu sadarbību ar iekšējiem un ārējiem klientiem.”

Rīcības ieradumu maiņa

NO

- “Mēs jau x gadus darījām tā, kāpēc lai tagad darītu citādi? Man tā ir ērtāk!”
- “Es viņiem nosūtīju e-pastu, kurā visu izskaidroju. Ko vēl no manis grib?”

UZ

- “Izmēģināsim x dienas/nedēļas/mēnešus, tad analizēsim, kas mums vēl nepieciešams, lai šo praksi nostiprinātu.”
- “Sanāksim kopā un pārrunāsim, kā labāk risināt šo jautājumu!”

Der atcerēties, **ka pārmaiņu vadība nav krīžu vadība**. Krīzes liek operatīvi reaģēt uz notiekošo ārējā vai iekšējā vidē, taču pārmaiņu vadība ir plānveidīga un pārdomāta vēlamu izmaiņu īstenošana. Tomēr, ja pārmaiņas netiek pārdomāti vadītas, tās var izvērsties par krīzi.

Ieguvumi

Pašvaldībai kā darba devējam

- Mazāk domstarpību un krīzes situāciju, kuras jārisina pārmaiņu gaitā par to, kas un kāpēc notiek, kas kam ir jādara u. tml.
- Mazāka darbinieku pretestība, līdz ar to arī mazāks laika, enerģijas un citu resursu patēriņš, lai to pārvarētu.

Darbiniekam

- Skaidrība par pārmaiņu mērķiem, saviem ieguvumiem un lomu pārmaiņās.
- Drošības sajūta pārmaiņās, ko rada izpratne par to, kas, kad un kāpēc notiks un kā pārmaiņas attiecas tieši uz mani.

Pašvaldībai kā darba devējam

- Pārdomāta dažādu pušu iesaistīšana un efektīva savu un sadarbības partneru resursu izmantošana pārmaiņās.
- Iespējas sekot līdzi pārmaiņu progresam un mērīt sasniegtos rezultātus.
- Sasniegti pārmaiņu mērķi.
- Pozitīva pārmaiņu pieredze un rezultāti, ar ko lepoties savā pašvaldībā un ārpus tās.
- Pozitīvas atsauksmes no iesaistītajām pusēm, kas veido pozitīvu reputāciju un darba devēja tēlu.

Darbiniekam

- Iesaistes un piederības sajūta un tās radīta motivācija pārmaiņām.
- Nozīmīguma sajūta, ko rada rēķināšanās ar darbinieku vajadzībām pārmaiņās un to risināšana pārmaiņu ietvaros.
- Iespēja plānotajā termiņā saņemt solītos pārmaiņu rezultātus un ieguvumus, kas vairo pārliecību par pārmaiņu jēgpilnību arī nākotnē.
- Pozitīva pārmaiņu pieredze un pārliecība nākotnē, ka pārmaiņas nav bīstamas.

Nozīmīgākie pārmaiņu vadības elementi

1. Vienota izpratne par plānoto pārmaiņu raksturu un mērogu

Biežāk sastopamie pārmaiņu veidi, kas notiek arī pašvaldībās, apkopoti zemāk.

Pārmaiņu veids

Piemēri

Procesu un sistēmu, t. sk., tehnoloģiskas pārmaiņas

- Procesu kartes un procesu aprakstu izstrāde, jaunu informācijas sistēmu ieviešana vai pāreja uz vienotu informācijas sistēmu, ko līdz šim izmantoja dažas struktūrvienības vai iestādes; digitālās transformācijas projekti.

Strukturālas pārmaiņas

- Izmaiņas iestādes vai pašvaldības administratīvajā struktūrā un amatos; struktūrvienību vai iestāžu apvienošana vai sadalīšana, amatu maiņa vai likvidēšana.

Pārmaiņu veids

Piemēri

Organizācijas kultūras pārmaiņas, kuru rezultātā parasti mainās ne tikai pašvaldības darba un vadības stils, bet arī pieeja pakalpojumu sniegšanā klientiem. Šīs ir sarežģītākās un līdz ar to laikietilpīgākās izmaiņas.

- Vienotas pašvaldības kultūras attīstība ir daudzu pašvaldību aktualitāte nesenās pašvaldību administratīvi teritoriālās reformas rezultātā, kad jauno pašvaldību sastāvā nonāca iestādes ar savstarpēji atšķirīgām kultūrām un darba stilu, kur katrai sava līdzšinējā pieeja šķiet tuvāka.
- Vēl citi organizācijas kultūras pārmaiņu piemēri: pozitīvas klientu pieredzes pieejas iedzīvināšana pašvaldības darbā; vienotu vērtību definēšana un iedzīvināšana pašvaldībā; ģimenei draudzīgas pašvaldības attīstība; uz pastāvīgu attīstību vērstas jeb organizācijas, kas mācās, kultūras veidošana.

Pārmaiņu mērogs savukārt raksturo pārmaiņu plašumu. No pašvaldības skatpunkta raugoties, pārmaiņas var būt

- lokālas vai ierobežotas, ja tās aptver vienu vai dažas pašvaldības struktūrvienības vai iestādes;
- plašas – aptver visu pašvaldību un tās struktūrvienības un iestādes;
- visaptverošas – attiecas ne tikai uz vienu pašvaldību, bet vairākām pašvaldībām reģionā vai visām Latvijas pašvaldībām un/vai publiskās pārvaldes iestādēm.

Jo plašāks pārmaiņu mērogs,

- jo vairāk pārmaiņās iesaistīto pušu. Līdz ar to pārmaiņu vadības plānā lielāka vieta ierādāma pārmaiņu vadības un komunikācijas uzdevumiem un jārēķinās ar lielāku resursu (laiks, nepieciešamās kompetences) pārmaiņu īstenošanai;
- jo lielāka iespēja, ka viena veida pārmaiņas, piemēram, izmaiņas iestādes organizatoriskajā struktūrā, aizved pie citām pārmaiņām, piemēram, nepieciešamības mainīt darba procesus, izmantotās tehnoloģijas u. tml.

2. Pārmaiņu vīzijas un mērķa definēšana

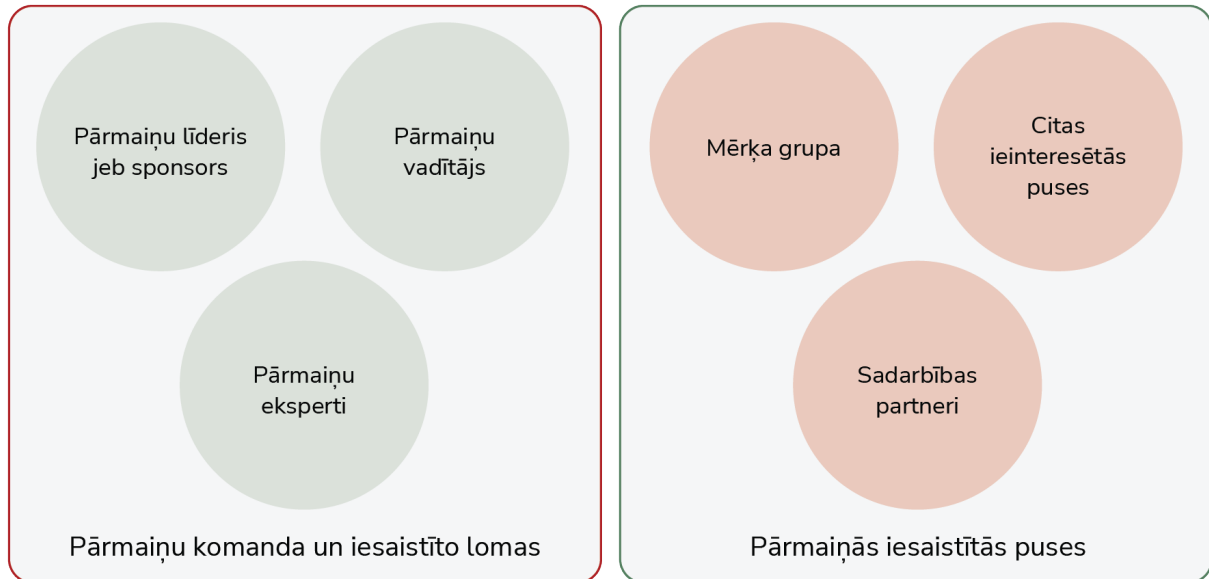
Kritēriji, kas raksturo kvalitatīvu pārmaiņu vīziju:

- pievilcīgums – vīzija uzbur ainu par labāku nākotni;
- kodolīgums – vīzija izteikta 1–2 teikumos;
- stratēģiska pieeja – vīzija izriet no pašvaldības/iestādes ilgtermiņa vai vidējā termiņa kopējās attīstības vīzijas un mērķiem.

Pārmaiņu mērķi atklāj ceļu pārmaiņu vīzijas sasniegšanai. To definēšanā līdzīgi kā stratēģisko un gada mērķu definēšanā ieteicams izmantot SMART principus .

3. Pārmaiņu vadības komandas izveidošana

Neatkarīgi no pārmaiņu rakstura un mēroga pārmaiņu vadībā ir iesaistītas vairākas cilvēku grupas, kā parādīts 11. attēlā.



11. attēls. Pārmaiņu dalībnieku grupas.

Pārmaiņu vadība nav viena cilvēka uzdevums, tāpēc ir svarīgi izveidot pārmaiņu vadības komandu, kas saliedēti darbojas kopējā pārmaiņu mērķa sasniegšanai un īsteno vairākas lomas, kā parādīts 3. tabulā.



Saldus novada pašvaldībā, uzsākot skolu reorganizāciju, tika izveidota darba grupa kā pārmaiņu vadības komanda, kurā darbojas atbildīgie speciālisti: jurists, personāla nodaļas speciālists, izglītības pārvaldes speciālisti, arhivārs, reorganizējamo iestāžu vadītāji, izpilddirektors. Pēc nepieciešamības komanda tiek papildināta ar citiem speciālistiem.

3. tabula. Pārmaiņās iesaistīto lomas un pamatuzdevumi.

Loma komandā Amatu piemēri, kas visbiežāk ieņem šo lomu	Pamatuzdevumi
Pārmaiņu līderis Pašvaldības vadītājs, iestādes vadītājs vai politiskās varas pārstāvis (piemēram, domes priekšsēdētājs vai komisijas vadītājs)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ierosina un/vai pasūta pārmaiņas. ■ Formulē vismaz vispārēju vai konkrētu pārmaiņu vīziju. ■ Plāno pārmaiņām nepieciešamos resursus un apstiprina to izmantošanu atbilstoši pārmaiņu mērķim. ■ Uzrauga pārmaiņu īstenošanas gaitu. ■ Saņem un vērtē pārmaiņu rezultātus.
Pārmaiņu vadītājs Visbiežāk pašvaldības vadītājs, iestādes vadītājs, attīstības vai citas struktūrvienības vadītājs. Šajā lomā var būt arī jebkurš cits pašvaldības vai iestādes nozīmētais atbildīgais darbinieks, kam deleģē pārmaiņu projekta īstenošanu.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Izveido un vada pārmaiņu komandu. ■ Vada pārmaiņu vadības plāna sagatavošanu. ■ Organizē un nodrošina pārmaiņu vadību, īstenojot pārmaiņu plānā paredzētos uzdevumus. ■ Veido un uztur informācijas apriti ar pārmaiņu līderi un citām pārmaiņās iesaistītajām pusēm.
Pārmaiņu eksperti Dažādu struktūrvienību vadītāji un jomu speciālisti, kas nodrošina konkrētas pārmaiņu sekmīgai īstenošanai nepieciešamas profesionālās zināšanas un pieredzi, piemēram, izpratni par piemērotākajām tehnoloģijām, zināšanas pozitīvas klientu pieredzes veidošanā u. tml. Grūti iedomāties pārmaiņas, kas varētu notikt bez personāla vadības, komunikācijas (iekšējās un ārējās) speciālistu un juristu iesaistes.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Līdzdarbojas pārmaiņu vadības plāna sagatavošanā. ■ Konsultē pārmaiņu vadības komandu par jautājumiem, kas attiecas uz savu profesionālo zināšanu un pieredzes jomu visā pārmaiņu gaitā. ■ Plāno un īsteno konkrētus pārmaiņu vadības plānā paredzētos uzdevumus, piemēram, organizē iekšējās komunikācijas pasākumus darbinieku informēšanai vai sagatavo izmaiņas pašvaldības organizatoriskās struktūras shēmā un amatu aprakstos. ■ Plašāk par dažādu amatu atbildībām un uzdevumiem pārmaiņās skatīt apakšnodaļā “Lomu sadalījums pārmaiņu procesā”

4. Pārmaiņās iesaistīto pušu identificēšana un vadīšana

Pārmaiņām vienmēr ir tieša vai netieša ietekme uz dažādām iekšējām (vadītāji un darbinieki pašvaldībā un tās iestādēs) un ārējām grupām. Katrai no tām ir savas vajadzības un bažas saistībā ar pārmaiņām. Tas savukārt nozīmē, ka ir ieteicams pielāgot komunikāciju un iesaistes



pasākumus atbilstoši dažādu grupu vajadzībām. Plašāk par pārmaiņās iesaistīto pušu identificēšanu skatīt šajā [pielikumā](#)

4. tabula. Pārmaiņās iesaistīto grupas un to vadīšana

Grupa	Grupas raksturojums	Vadīšanas un iesaistes pasākumu piemēri
Mērķa grupa/-as	<p>Amati un darbinieki šajos amatos, kuru darba saturs, darba organizācija u. tml. pārmaiņu rezultātā mainīsies. Tas savukārt nozīmē, ka mainīsies šo cilvēku darba ieradumi.</p> <p>Ja pārmaiņas saistītas ar izmaiņām pašvaldības, pašvaldības iestādes vai struktūrvienības sniegtajos pakalpojumos visiem iedzīvotājiem vai atsevišķām iedzīvotāju grupām, tad arī šīs iedzīvotāju grupas ir konkrēto pārmaiņu mērķa grupas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sākotnējās gatavības pārmaiņām analīze, organizējot individuālas neformālās sarunas vai fokusgrupas diskusijas ar mērķa grupu pārstāvjiem, lai noskaidrotu viņu viedokli par gaidāmajām pārmaiņām, sasniedzamajiem rezultātiem, un kritiskajiem faktoriem, kas jāņem vērā, riskiem u. tml. <p>Līdzīgas sarunas var organizēt arī ar mērķa grupas darbinieku vadītājiem, ja dažādu apsvērumu (tostarp konfidencialitātes) dēļ intervijas ar darbiniekiem nav iespējams organizēt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ja pārmaiņu gaitā un rezultātā sagaidāms, ka mērķa grupām būs nepieciešamas jaunas zināšanas vai prasmes, intervijās vai aptaujās var noskaidrot, kāda veida mācību un attīstības pasākumi būtu noderīgākie, par kādām tēmām u. tml. ■ Praktiskas darbības par pārmaiņu vadības tematiku, piemēram, esošās situācijas analīzi, izmantojot spēku lauka analīzi un citas metodes, kā arī noskaidrojot, kas var palīdzēt un kas traucēt īstenot pārmaiņas, kādas ir nozīmīgākās bažas un kā tās mazināt vai novērst.

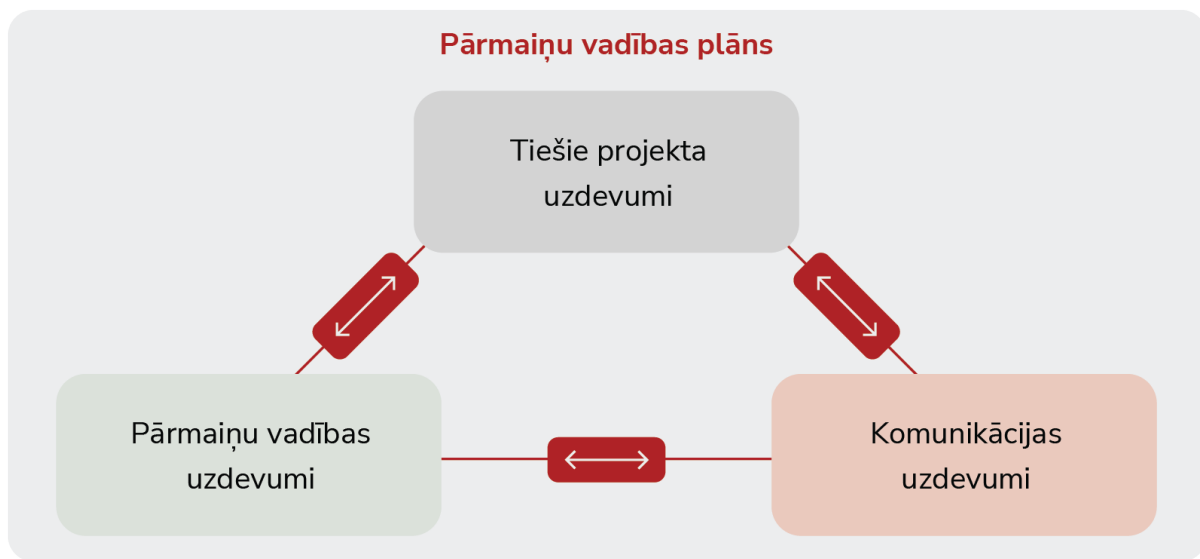


Grupa	Grupas raksturojums	Vadīšanas un iesaistes pasākumu piemēri
Sadarbības partneri	Citas pašvaldības iestādes vai citas pašvaldības, valsts institūcijas un nevalstiskās organizācijas (piemēram, Latvijas Pašvaldību savienība, arodbiedrības), darbinieku pilnvarotie pārstāvji, kā arī citas juridiskas un fiziskas personas, kas ir vai var būt iesaistītas pārmaiņās, jo viņu rīcībā ir resursi, kas var palīdzēt sasniegt pārmaiņu mērķus. Sadarbības partneri var būt arī privātā sektora uzņēmumi, kas pašvaldībai vai iestādei piegādā preces un pakalpojumus.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kopīgu darba grupu veidošana un moderētas darba grupas tikšanās, lai kopīgi sagatavotu pārmaiņu plānu, apspriestu pārmaiņu gaitu, analizētu rezultātus. ■ Kopīgi organizētas konferences un to ietvaros organizētas diskusijas, piemēram, par īstenoto pārmaiņu rezultātiem, labās prakses piemēriem pārmaiņu vadīšanā, to pārnesi uz citiem pārmaiņu gadījumiem. ■ Praktiskas darbnīcas ar partneru līdzdalību pārmaiņu vīzijas un mērķu noteikšanai, pārmaiņu plānošanai, to skaitā, izmantojot spēku lauka analīzes un citas metodes.
Citas ieinteresētās puses	<p>Šajā grupā var būt citas pašvaldības iestādes vai citas pašvaldības, kā arī valsts, nevalstiskā sektora un privātā sektora organizācijas un pārstāvji. Svarīgākā atšķirība no sadarbības partneru grupas – šīs grupas nav tieši iesaistītas pārmaiņās, taču dažādu iemeslu dēļ tās interesē gan pārmaiņu process, gan tā rezultāti.</p> <p>Pozitīvi, ja, apzinot pārmaiņās ieinteresētās puses, var tās padarīt par sadarbības partneriem, tādējādi veidojot viņu pozitīvu ieinteresētību un ieguldījumu pārmaiņās.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ieinteresēto pušu kartēšana un proaktīva informēšana par pārmaiņu mērķiem un ieguvumiem, sasniegtajiem rezultātiem. ■ Attiecību veidošana un uzturēšana ar nozīmīgākajām ieinteresētajām pusēm, piemēram, mediju pārstāvju aicināšana uz nozīmīgākajiem pasākumiem, informācijas par pārmaiņu gaitu publicēšana pašvaldības mājaslapā. ■ “Atvērto durvju” pasākumu rīkošana. ■ Pieredzes apmaiņas tikšanās.

5. Pārmaiņu uzdevumu definēšana jeb pārmaiņu vadības plāna sagatavošana

Jebkuras pārmaiņas ir projekts ar skaidru sasniedzamo mērķi, sākuma un beigu termiņu. 12. attēlā parādīti pārmaiņu uzdevumu veidi. Tiešie projekta uzdevumi ir specifiski un izriet no

pārmaiņu veida [☞](#) un konkrētiem pārmaiņu mērķiem. [Pārmaiņu vadības](#) [☞](#) un [komunikācijas uzdevumi](#) [☞](#) savukārt primāri ir vērsti uz cilvēku vadīšanu pārmaiņās.



12. attēls. Uzdevumu veidi pārmaiņu projektos.

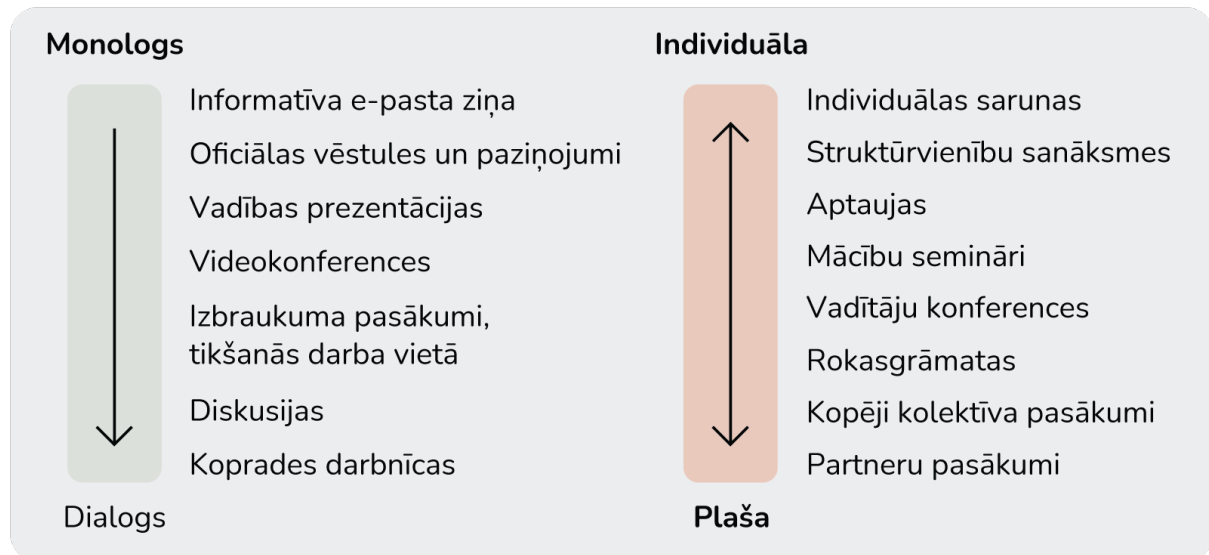
Saldus novada pašvaldība, īstenojot skolu tīkla reorganizācijas pārmaiņas, sagatavoja pārmaiņu vadības plānu: noteica konkrētus uzdevumus, termiņus, atbildīgos. Šāda plāna esamība ļāva visiem iesaistītajiem zināt, kādā procesā atrodas pārmaiņas, kam var jautāt pēc padoma, ja tāda nepieciešamība rodas.

Arī Ventspils novada pašvaldībā mācība no līdzšinējās pārmaiņu vadības pieredzes ir tāda, ka jāplāno un iesaistītajiem jāuzdod skaidri uzdevumi, nosakot konkrētu to izpildes termiņu. Pretējā gadījumā pārmaiņas mēdz iestrēgt.

6. Pārmaiņu komunikācija

Komunikācijas pārmaiņu laikā nekad nevar būt par daudz, un tā ir svarīga visos pārmaiņu procesa posmos. Pārmaiņu komunikācijā vadošais princips ir “būt tuvāk” tiem cilvēkiem, ar kuriem notiek komunikācija, tas nozīmē izvēlēties tādas metodes un kanālus, kas viņiem ir ērtākie un viņu vidē biežāk izmantotie. Lai veicinātu cilvēku iesaisti pārmaiņās, ieteicams vairāk izmantot arī dialoga metodes.

Dažas no metodēm, kādas ir pieejamas pārmaiņu komunikācijā, parādītas 13.attēlā.



13. attēls. Pārmaiņu komunikācijas metodes.

7. Pārmaiņu progresu un rezultātu mērījumi

Pārmaiņu progresu mērījumi ļauj analizēt,

- vai ir izpildīti pārmaiņu plānā līdz šim paredzētie uzdevumi;
- vai pārmaiņas notiek plānā paredzētajā tempā;
- vai ir novērojama pozitīva pārmaiņu dinamika, kas ir īpaši svarīga apjomīgu un līdz ar to ilgstošu pārmaiņu gadījumā.

1. Pārmaiņu progresu mērījumu piemēri.


Mērījumu veids

Izmantojami rādītāji

Pārmaiņu vadības plānā paredzēto uzdevumu izpilde tiem paredzētajā termiņā.

- Starpposmu termiņu izpilde (% no kopējiem starpposmu rezultātiem).
- Visu uzdevumu izpilde tiem paredzētajā termiņā (% no visiem uzdevumiem).
- Termiņa mērķa rādītāja izpilde, piemēram, vai 85 % no visiem uzdevumiem tiek izpildīti tiem sākotnēji paredzētā laikā.
- Kavēto dienu/mēnešu skaits salīdzinājumā ar plānoto.

Mērķa grupu attieksme pret pārmaiņām.

- Organizējot fokusgrupu diskusijas un individuālas intervijas , sagatavo kvalitatīvu atbilžu kopsavilkumu par tēmām, ko mērķa grupu dalībnieki novērtē kā pozitīvos un negatīvos pārmaiņu aspektus,

Mērījumu veids**Izmantojami rādītāji**

kādas ir dominējošās emocijas, kāds atbalsts nepieciešams pārmaiņās u. tml.

- **Kvantitatīvo rādītāju piemēri**
 - Skaidrība par pārmaiņu mērķiem (% no sākotnēji plānotā rādītāja).
 - Mērķa grupas dalībnieku skaits (% no kopējā mērķa grupas lieluma), kas atbalsta pārmaiņas.
 - Mērķa grupas dalībnieku skaits (% no kopējā mērķa grupas lieluma), kas ir negatīvi noskaņoti pret pārmaiņām.
 - Emocionālā noskaņojuma rādītāji: pārliecinātie (% no kopējā skaita); šaubu māktie (% no kopējā skaita), apjukušie (% no kopējā skaita).
 - Mērķa grupu iesaistīšanās aptaujā (% no kopējā uzaicināto skaita).

Var iegūt un analizēt arī salīdzinošos mērījumus dažādos pārmaiņu posmos, piemēram, uzsākot pārmaiņas un aktīvajā pārmaiņu posmā, lai vērtētu attieksmes izmaiņas.

2. Pārmaiņu rezultātu mērījumi ļauj analizēt, vai pārmaiņu mērķi un ar tiem saistītie rezultāti ir sasniegti.

Pārmaiņu rezultātu mērījumu piemēri.

Mērījumu veids**Izmantojami rādītāji****Mērķu izpildes rezultatīvie rādītāji.**

Tos izvēlas atkarībā no īstenoto pārmaiņu rakstura un mērķa.

- Laika ekonomija (īsāks izpildes laiks, mazāks laika ieguldījums), ko nosaka absolūtos vai relatīvos skaitļos salīdzinājumā ar laika ieguldījumu pirms pārmaiņām.
- Finanšu resursu ekonomija regulāri īstenotajos procesos.
- Pakalpojumu pašizmaksas samazinājums.
- Īstenoto priekšlikumu un uzlabojumu īpatsvars (% no mērķa grupu ierosinātājiem).
- Sūdzību skaits, tā samazināšanās (% salīdzinājumā ar periodu pirms pārmaiņām).
- Ieviesto inovāciju skaits u. tml.

Mērījumu veids

Iekšējo mērķa grupu, piemēram, pašvaldības darbinieku, **viedoklis** par pārmaiņu līderību un pašvaldības vadītāju prasmēm vadīt pārmaiņas, sasniegtajiem pārmaiņu rezultātiem.

Mērījumus var iegūt speciāli šim mērķim veidotā darbinieku aptaujā vai fokusgrupas diskusijās vai arī iekļaujot dažus jautājumus par pārmaiņu rezultātiem darbinieku motivācijas/iesaistes aptaujā. Iekšējo mērķa grupu viedokli var iegūt arī [Darba snieguma vērtēšanas pārrunās un/vai vadītāju regulārajās pārrunās ar darbiniekiem](#)

Izmantojami rādītāji

- Iekšējo mērķa grupu apmierinātība ar pārmaiņu rezultātiem (plānotā mērķa rādītāja (%) izpilde, tā dinamika).
- Pārmaiņu vadības kompetenču novērtējums (vēlamā mērķa rādītāja izpilde).
- Pārmaiņu komunikācijas novērtējums (vēlamā mērķa rādītāja izpilde).

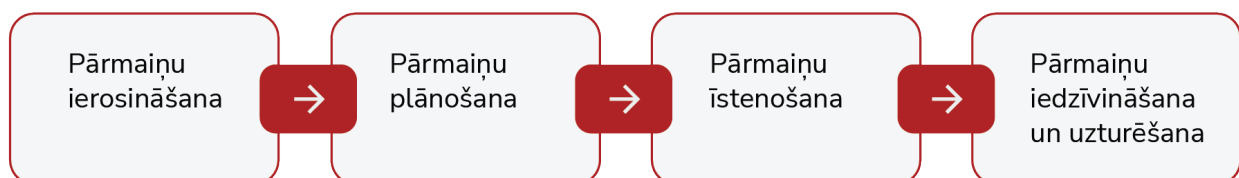
Ārējo mērķa grupu, piemēram, konkrētā pakalpojuma saņēmēju, **viedoklis** par pārmaiņu rezultātiem.

Mērījumus var iegūt speciāli šim mērķim veidotā aptaujā vai fokusgrupas diskusijās vai arī iekļaujot dažus jautājumus par pārmaiņu rezultātiem kopējā pašvaldības iedzīvotāju aptaujā.

- Pakalpojumu izmantošanas ērtums lietotājiem (pozitīvs vērtējums % no sākotnēji plānotā rādītāja).
- Pašvaldības/iestādes kā darba devēja tēla vērtējums (pozitīvs vērtējums % no sākotnēji plānotā rādītāja).
- Viedoklis, vai pašvaldība/iestāde mainās – kļūst atvērtāka, veido dialogu ar iedzīvotājiem u. tml.

Pārmaiņu vadības posmi

Pārmaiņu vadības posmi parādīti 14. attēlā.



14. attēls. Pārmaiņu vadības posmi.

Svarīgākie uzdevumi katrā no pārmaiņu vadības posmiem

Pārmaiņu ierosināšana

1. Pārmaiņu vajadzību definēšana. Kāpēc šīs pārmaiņas ir nepieciešamas un ko tās dos pašvaldības/iestādes stratēģisko mērķu sasniegšanai?
2. Pārmaiņu līdera apstiprināšana.
3. Pārmaiņu īstenošanai nepieciešamo resursu apzināšana un piešķiršana.
4. Pārmaiņu vadītāja izvēle un pārmaiņu vadības komandas izveidošana.


Pārmaiņu plānošana

1. Sistemātiska esošās situācijas analīze, lai saprastu, kā tā atšķiras no vēlamās situācijas, uz ko tiecamies pārmaiņu rezultātā, kādas ir pašvaldības stiprās puses un attīstības vajadzības, lai īstenotu pārmaiņas. Šim mērķim var izmantot SVID analīzi (pašvaldības stipro un vājo pušu, iespēju un draudu izvērtēšanu), [spēku lauka analīzi](#) un citas metodes.
2. Mērķa grupu gatavības pārmaiņām analīze.
3. Pārmaiņu vadības plāna izstrāde, tostarp konsultācijas ar dažādu jomu ekspertiem (darba tiesību eksperti, IKT eksperti u. c.) par specifiskiem pārmaiņu vadības aspektiem, ja nepieciešams.
4. Mērķa grupu un sadarbības partneru informēšana par pārmaiņām un/vai iesaiste pārmaiņu plānošanā.
5. Pārmaiņu vadības plāna apstiprināšana.


Pārmaiņu īstenošana

1. Pārmaiņu vadības plāna izpilde, t. sk., dažādu atbalsta risinājumu plānošana un īstenošana. Vajadzība pēc šādiem risinājumiem (piemēram, [Darbinieku attīstība](#) un mācības darbiniekiem, specifiska ekspertīze kādā jomā u. tml.) var tikt apzināta pārmaiņu gaitā.
2. Regulāras pārmaiņu vadības komandas sanāksmes, lai analizētu pārmaiņu vadības plāna izpildi, novirzes un papildinājumus plānā.
3. Pārmaiņu starpposmu rezultātu iegūšana un analīze.
4. Regulāras sarunas ar pārmaiņu mērķa grupām, lai apzinātu un mazinātu viņu bažas, pretestību.
5. Regulāra pārmaiņu komunikācija dažādām iesaistītajām grupām: kur esam pārmaiņās?
6. Pārmaiņu sasniegumu, t. sk., mazo uzvaru pārrunāšana un svinēšana.
7. Vadītāji kā pozitīvais piemērs pārmaiņu īstenošanā. Savlaicīga rīcība situācijās, piemēram, vadītāju prasmju pilnveidošana, kad vadītāji nedemonstrē pārmaiņām atbilstošu rīcību.

Pārmaiņu iedzīvināšana un uzturēšana


1. Vienreizēju vai regulāru (piemēram, reizi pusgadā) pārmaiņu rezultātu mērījumu  iegūšana un analīze.
2. Pārmaiņās gūto atziņu analīze, organizējot intervijas un diskusijas ar dažādiem iesaistītajiem.
3. Pozitīvo pārmaiņu piemēru popularizēšana pašvaldības iestādēs un ārpus (pašvaldībā, citās pašvaldībās u. tml.).
4. Jaunos ieradumus nostiprinoši pasākumi: piemēram, mācību un pieredzes apmaiņas pasākumi par tēmām, kas aktualizējušās pārmaiņu rezultātā.
5. Darbinieku/struktūrvienību apbalvošana par pārmaiņu sasniegumiem.
6. Pārmaiņu nostiprināšana citos pašvaldības/iestādes procesos un sistēmās (ja attiecināms).
7. Iekšējie auditi par pārmaiņu rezultātiem un to uzturēšanu.

Kas jāņem vērā, plānojot pārmaiņas?

- Pārmaiņu vadība ir komandas darbs, ko vada pārmaiņu līderis – vadītājs ar autoritāti darbinieku vidū. Autoritāte saistīta ar darbinieku un citu vadītāju uzticēšanos līderim, viņa spēju motivēt un iedrošināt, veidot atklātu un cieņpilnu komunikāciju ar dažādām grupām, strādāt komandā u. c. Kļūdaini ir uzskatīt, ka pārmaiņas spēs sagatavot un vadīt viens par pārmaiņām atbildīgais neatkarīgi no tā, vai tas būtu pašvaldības vadītājs, personāla vadītājs vai kāda cita amata veicējs pašvaldībā.
- Pirms ķerties pie pārmaiņu īstenošanas, svarīgi veikt visaptverošu pārmaiņu “starta” jeb esošās situācijas analīzi – saprast, kas ir pašvaldības stiprās puses un kā tās var veicināt pārmaiņas, kā arī noteikt vājās puses un pārmaiņas bremzējošos faktorus. Analīzē var izmantot stratēģiskajā plānošanā izmantoto SVID pieeju. Tieši pārmaiņu plānošanas nolūkā var izmantot t. s. spēku lauka metodi .
- Interviju, diskusiju un koprades darbnīcu formā iesaistīt mērķa grupu pārstāvjus pārmaiņu plānošanā, kas dod vairākus ieguvumus:
 1. ļauj laikus noskaidrot viņu vajadzības un bažas un vadīt tās;
 2. dod iespēju gūt precīzāku izpratni par patieso situāciju dažādās struktūrvienībās un/vai amatos un definēt pārmaiņu uzdevumus;
 3. rada iesaistītajiem nozīmīguma un piederības pārmaiņām sajūtu, mazina pretestību.
- Atbildīgi sagatavot reālistisku pārmaiņu vadības plānu. Plāns nav formāls dokuments, kas kādam nepieciešams atskaitei, bet gan darba instruments, kas precīzi nosaka uzdevumus, atbildības, termiņus.

Kas jāņem vērā, īstenojot pārmaiņas?

- Pārmaiņu vadības plāns ir ceļvedis pārmaiņu īstenošanā. Tomēr pārmaiņu gaitā nepieciešams saglabāt elastību un veikt izmaiņas plānā, īpaši pārmaiņu vadības un komunikācijas uzdevumu sarakstā, saskaroties, piemēram, ar lielāku iesaistīto pušu pretestību vai grūtībām mainīt ieradumus.
- Pārmaiņu komunikācijas nekad nevar būt par daudz. Atkārtota vienas un tās pašas informācijas nodošana nebūt nav nogurdinoša, bet gan palīdz precīzāk saprast sākotnējo ziņu nozīmi, saklausīt jaunu papildu informāciju. Papildus tam ziņu atkārtošana vairo pārliecību, ka pārmaiņas patiešām ir svarīgas, jo par tām runā vairākkārt.
- Pārmaiņu komunikācijas dažādošanai var izmantot atšķirīgus ziņu nodošanas un informācijas apmaiņas kanālus un metodes.
- Pārmaiņu progresa sajūta rada gandarījumu par jau paveikto un uztur motivāciju turpināt pārmaiņas. Īpaši tajās pārmaiņās, kas norisinās pusgadu un ilgāk, svarīgi periodiski analizēt un pārmaiņās iesaistītajiem skaidrot pārmaiņu progresu, kā arī atzīmēt sasniegumus, piemēram, rīkojot regulāras sanāksmes par pārmaiņu sasniegumiem, sagatavojot infografikas, organizējot projektu komandu neformālos pasākumus, sasniedzot pārmaiņu starpposmu rezultātus u. c.
- Pārmaiņu sekmīga īstenošana ir lielā mērā atkarīga no vadītājiem visos pašvaldības/ iestādes līmeņos. Detalizēti izstrādāts pārmaiņu vadības plāns cietīs neveiksmi, ja darbinieku tiešie vadītāji nebūs ieinteresēti vai prasmīgi pārmaiņu īstenošanā. Organizējiet mācības un diskusijas vadītājiem par dažādiem pārmaiņu vadības jautājumiem.

Ieteikumus veiksmīgai pārmaiņu īstenošanai varat skatīt arī [Efektīva vadītāja rokasgrāmatas nodaļā Pārmaiņu vadīšana](#) .

Izaicinājumi pārmaiņu vadībā un iespējamie risinājumi

Biežākie izaicinājumi

Ko darīt, ja pārmaiņas ieviešanas laikā ir grūti.

Iespējamie risinājumi

- Regulāri analizēt pārmaiņu vadības plāna izpildes progresu, lai iespējami agrāk konstatētu iespējamās novirzes no plāna.
- Aktualizēt pārmaiņu vadības plānu atbilstoši realitātei, saskaņojot jaunus pārmaiņu uzdevumu termiņus ar iesaistītajiem.
- Pārmaiņu vadības komandā izanalizēt aizkavēšanās iemeslus, lai ierobežotu to kavējošo ietekmi turpmāk. Piemēram, vadītāji aizbildinās ar lielu citu pienākumu slogu, kādēļ pārmaiņu vadības uzdevumi nav izpildīti. Jāmeklē risinājumi, kā pārmaiņu uzdevumiem noteikt augstāku prioritāti.

Biežākie izaicinājumi

Iespējamie risinājumi

Ko darīt, ja iestājas pārmaiņu nogurums no nepārtrauktu pārmaiņu sajūtas.



- Izvērtēt pieejamos instrumentus, lai motivētu pārmaiņām, piemēram, noteikt pārmaiņu uzdevumu vai plāna izpildi termiņā kā rezultatīvo rādītāju vadītājiem.
- Proaktīvi informēt visus iesaistītos par izmaiņām, īsi paskaidrojot to iemeslus.

- Veidot un uzturēt “projektu portfeli” – sarakstu ar pašvaldībā/iestādē īstenotajiem pārmaiņu projektiem un to atbildīgajiem vadītājiem, tādējādi radot kopskatu par pašvaldībā/iestādē notiekošajām pārmaiņām, pārmaiņu intensitāti, termiņu pārklāšanos u. tml.
- Pārrunāt pabeigtos un pārtrauktos pārmaiņu projektus. Pieredze rāda, ka bieži vien aktīvāka informācijas aprīte par pārmaiņām notiek to sākumā, savukārt, pārmaiņas pabeidzot, komunikācija vairs nav tik aktīva un vēl mazāk – ja pārmaiņas tiek apturētas vai ievēlā.
- Īpaši pārmaiņu projektos, kas notiek ilgāk nekā pusgadu, pārrunāt starpposmu rezultātus un atzīmēt “mazos sasniegumus”, lai uzturētu motivāciju un pozitīvu interesi par pārmaiņām.
- Darbinieku kopējās sanāksmēs, kā arī struktūrvienību iekšējās sanāksmēs, runājot par pārmaiņām, minēt ne tikai to, kas mainās, bet uzsvērt arī stabilās un pozitīvās lietas, kas pašvaldībā nemainās. Stabilo aspektu apzināšanās pārmaiņās vairo drošības sajūtu.
- Kopējās sanāksmēs un citos kolektīva pasākumos atzinīgi novērtēt darbinieku ieguldījumu pārmaiņu sekmīgā īstenošanā, tādējādi vairojot pozitīvas emocijas un gandarījumu par paveikto.
- Izmantot objektīvus pārmaiņu progresu un rezultātu mērījumus , tādā veidā parādot, ko devušas pārmaiņas.



Pārmaiņu vadībā iesaistītie un viņu lomas

Šis sadalījums parāda tipiskos pārmaiņās iesaistītos amatus un viņu atbildības. Atkarībā no pārmaiņu mērķiem, rakstura un mēroga, iesaistīto cilvēku loks var būt plašāks.



Personāla vadītājs un speciālisti

- Var būt pārmaiņu vadītāji , ja pārmaiņas saistās ar personāla vadību, piemēram, vienotu personāla vadības procesu izveidošanu pašvaldībā.
- Darbojas pārmaiņu vadības grupā kā pārmaiņu eksperti , nodrošinot cilvēku vadīšanas pārmaiņās kompetences.
- Piedalās un/vai vada diskusijas un intervijas ar mērķa grupām par viņu vajadzībām un bažām dažādos pārmaiņu posmos, analizē iegūtos rezultātus.
- Uzklaua darbiniekus par notiekošajām pārmaiņām, apzina viņu bažas, vajadzības un nepieciešamo atbalstu. Pārmaiņu vadības grupā apspriež risinājumus, ko īstenot.
- Organizē mērķa grupu dalībnieku viedokļu aptaujas par attieksmi pret pārmaiņām, pārmaiņu norisi, rezultātiem, analizē un prezentē rezultātus pašvaldības vadībai.
- Analizē un nosaka mērķa grupu mācību un attīstības vajadzības pārmaiņu kontekstā, plāno un organizē mācību un attīstības pasākumus.
- Analizē mērķa grupu pretestības cēloņus, piedāvā risinājumus tās mazināšanai.
- Veic citus pārmaiņu vadības plānā personāla speciālistiem paredzētos uzdevumus.

Pašvaldības administrācijas vadītājs

- Var būt pārmaiņu līderis 
- Var būt pārmaiņu vadītājs 

Iestāžu/struktūrvienību vadītāji

- Var būt pārmaiņu līderi vai vadītāji , ja pārmaiņas attiecas tikai uz viņu vadīto iestādi/struktūrvienību.
- Pārmaiņās, ko paši nevada
 1. var darboties pārmaiņu vadības grupā kā pārmaiņu eksperti 
 2. nodrošina informācijas par pārmaiņām nodošanu no augstākas vadības un/vai pārmaiņu vadības komandas iestādes/struktūrvienības darbiniekiem;
 3. uzklaua darbinieku bažas un jautājumus, sniedz atbildes. Informē pārmaiņu vadības grupu par darbinieku vajadzībām un bažām pārmaiņās, kam nepieciešami kopēji risinājumi;

4. vada pārmaiņu vadības plānā paredzēto uzdevumu izpildi, kas attiecas uz savu iestādi/struktūrvienību;
5. nodrošina darbiniekiem nepieciešamo ikdienas atbalstu: darbam nepieciešamos resursus, konsultācijas sarežģītu situāciju risināšanā u. tml.;
6. vada pārmaiņu progresu un rezultātu analīzi savā iestādē/struktūrvienībā.

Juristi

- Darbojas pārmaiņu vadības grupā kā pārmaiņu eksperti, pārzinot ārējos un iekšējos normatīvos aktus, kas attiecas uz pārmaiņu tematiku, un nodrošinot jaunu normatīvo aktu sagatavošanas kompetences.
- Konsultē pārmaiņu vadītājus, iestādes un struktūrvienības vadītājus, personāla vadītājus un speciālistus par tiesiskajiem riskiem un to vadīšanu pārmaiņās.
- Iesaistās sarežģītu situāciju risināšanā, piemēram, darba strīdos, kas radušies saistībā ar pārmaiņām.

**Komunikācijas
speciālisti**

- Darbojas pārmaiņu vadības grupā kā pārmaiņu eksperti, nodrošinot iekšējās un ārējās komunikācijas kompetences.
- Konsultē un/vai sadarbībā ar personāla speciālistiem izstrādā pārmaiņu komunikācijas plānu.
- Sadarbībā ar personāla speciālistiem organizē pārmaiņu komunikācijas plāna izpildi.
- Sagatavo publiskos pārmaiņu vēstījumus ārējai un iekšējai komunikācijai.
- Konsultē citus pašvaldības iestāžu un struktūrvienību vadītājus par ziņu sagatavošanu, piemērotākajiem komunikācijas kanāliem u. tml.

Darbinieki

- Iesaistās un pauž savu viedokli dažādos ar pārmaiņu vadību saistītos jautājumos darba devēja rīkotajās aptaujās, diskusijās un intervijās.
- Uzdod aktuālos un neskaidros jautājumus saistībā ar pārmaiņām saviem tiešajiem vadītājiem.
- Aktīvi iesaistās pārmaiņu pasākumos – mācībās, pieredzes apmaiņas pasākumos u. tml.
- Piedalās pārmaiņu pilotprojektos, darbinieku iniciatīvas grupās.
- Uzņemas atbildību par savu kompetenču pilnveidošanu, kas nepieciešamas darbam jaunajos apstākļos.



Darbinieka dzīves cikls un personāla vadības procesi pašvaldībās

Darbinieka pieredzes veidošana



Darbinieku pieredze (no angļu *employee experience* jeb *EX*) raksturo, kā darbinieki uztver darba devēju un jūtas darba attiecībās. Šī pieredze sākas ar brīdi, kad darbinieks apsver pieteikties darbam pašvaldībā, un turpinās krietnu laiku pēc darba attiecību pārtraukšanas.

Darbinieka pieredzes veidošana ir mērķtiecīga darbiniekam pozitīvas pieredzes veidošana visos darbinieka saskares ar darba devēju posmos.

Darbinieka pieredzes veidošana nav jauns personāla vadības process, bet gan pieeja personāla vadības procesu pilnveidošanai, raugoties uz tiem no darbinieka skatpunkta tā, lai darbinieka pieredze veidotos iespējami pozitīva un papildīta. Darba tirgus apstākļos, kur kvalificētiem darbiniekiem ir iespējas izvēlēties darba devēju, tieši pozitīva darbinieka pieredze var kļūt par pašvaldības iespēju piesaistīt un noturēt darbinieku.

leguvumi no darbinieka pieredzes veidošanas personāla vadībā

Pašvaldībai kā darba devējam


- Darbiniekiem, kuri savu pieredzi darba vietā vērtē kā pozitīvu, raksturīgs augstāks iesaistes  līmenis nekā darbiniekiem, kam ir negatīva pieredze.
- Zemāka darbinieku mainība.
- Pozitīvāks darba devēja tēls , kas savukārt atvieglo jaunu darbinieku piesaisti.
- Labāki darba rezultāti un augstāka klientu apmierinātība.
- Atvērtība pārmaiņām un inovācijām, ātrāka inovatīvu risinājumu ieviešana.

Darbiniekam

- Augstāka labbūtība.
- Augstāka apmierinātība darba vietā, ko veido apziņa, ka viņu vajadzības tiek uzklautas un apmierinātas.
- Lielāks gandarījums par darba rezultātiem, ko rada labāki darba rezultāti un labāka sadarbība komandā.

Darbinieka pieredzes pieejas elementi un to raksturojums

Fokuss uz darbinieka interesēm un vajadzībām

Darbinieku pieredzes pieeja priekšplānā izvirza darbinieku intereses un viņu vajadzību apmierināšanu. Piemēram, plānojot darbinieku atlasī , iestāde domā ne tikai par to, kā atlases procesu veidot efektīvu, objektīvu un rezultatīvu pašvaldībai, bet arī par to, lai process būtu ērts, patīkams un ar pievienoto vērtību kandidātiem.

Darbinieka dzīves cikla jeb darbinieka ceļa organizācijā

(no angļu *employee journey*) apzināšana

Pašvaldība veido un uzlabo personāla vadības procesus no darba attiecību dibināšanas brīža līdz pat neformāla kontakta uzturēšanai pēc darba attiecību pārtraukšanas, analizējot šos procesus no darbinieku skatpunkta. Grafiski pašvaldības darbinieka dzīves cikla piemērs parādīts 15. attēlā, un tas sasaucas ar vadlīniju 2. daļas struktūru.



15. attēls. Darbinieka dzīves cikls pašvaldībā

Nozīmīgo saskares punktu identificēšana

Lai gan darbinieka pieredzi veido un ietekmē katrs brīdis darba laikā un pat ārpus tā, piemēram, kad darbinieks ģimenes lokā pārrunā dienas notikumus, darbinieka pieredzes veidošanā īpaša uzmanība jāpievērš nozīmīgajiem saskares punktiem. Par tādiem uzskata saskarsmes situācijas starp darbinieku un darba devēju, kuras ietekmē darbinieka amatu, viņa noskaņojumu un ilgi paliek darbinieka atmiņā, piemēram, jaunu pienākumu deleģēšana darbiniekam vai saruna darba izpildes vērtēšanā. Saskares punktu piemērus skatīt [šajā pielikumā](#)

Nozīmīgajos saskares punktos **darbiniekiem ir svarīgs gan rezultāts, gan process, kā darbinieks sadarbību pieredz no sava skatpunkta**. Piemēram, plānojot attālināta darba piemērošanu iestādē, darbiniekam vienlīdz būs svarīgi:

- cik lielā mērā risinājums būs atbilstošs viņa personīgajām interesēm un vajadzībām;
- vai un kā viņa vajadzības tika apzinātas un uzklašātas, vai darbiniekam radās sajūta, ka tās ir nozīmīgas, un kādi bija noteicošie apsvērumi gala lēmuma pieņemšanā.

Pozitīvas darbinieka pieredzes veidošana nenozīmē, ka darba devējam ir jāapmierina katra darbinieka visas vajadzības un vēlmes. Tas nozīmē, ka darba devējs, ko ikdienā vistiešāk pārstāv vadītāji un personāla speciālisti, iesaistot darbiniekus, meklē risinājumus, kas būtu labvēlīgi gan darbiniekiem, gan iestādei. Gadījumos, kad no darbinieka skatpunkta nav pieņemts viņam labvēlīgs lēmums, vadītāji vai personāla speciālisti skaidri un cieņpilni izskaidro lēmumus un to pieņemšanā izmantotos apsvērumus.

Darbinieku dažādības un iekļaujošas pieejas veidošana

Dažādības, vienlīdzības un iekļaušanas principiem ir būtiska loma pozitīvas darbinieku pieredzes veidošanā, lai nodrošinātu, ka pozitīva pieredze ir visiem darbiniekiem neatkarīgi no viņu dzimuma, vecuma, ģimenes stāvokļa, etniskās piederības, seksuālās orientācijas,

sociālekonomiskā stāvokļa un citiem raksturlielumiem. Tas nozīmē, ka darbinieka dzīves ciklu un pieredzes nozīmīgos saskares punktos izvērtējums būtu veicams no dažādu darbinieku skatpunkta, piemēram, kā to vērtē pirmspensijas vecuma vadītāja un kā – LGBTQ kopienai piederīgs jaunais darbinieks. Pieredzes apzināšana no dažādu darbinieku skatpunkta būs pamats tam, lai veidotu iekļaujošu vidi, kurā nenotiek diskriminācija. Plašāk par dažādību veicinošas darba vides veidošanu lasiet pielikumā [Ieteikumi iekļaujošas darba vides veidošanai](#).

Darbinieku pieredzes dimensijas

Darbinieku pieredzi veido vairākās dimensijas, kā parādīts 16. attēlā.



16. attēls. Darbinieku pieredzes dimensijas.



Fiziskā pieredze raksturo darbiniekam redzamos, dzirdamos un taustāmos darba vides elementus – biroja atrašanās vietu, biroja un darba vietas iekārtojumu no darba drošības, ergonomikas, ērtības darbiniekam un estētikas skatpunktiem. Darbiniekiem, kuru personīgo vērtību hierarhijā augsta vieta ir vides ilgtspējai, arī fiziskās pieredzes kontekstā nozīmīgi būs birojā izmantotie materiāli un energoefektivitāte.

Darbiniekiem, kuri strādā attālināti, fiziskās vides pieredzi veido arī pašvaldības kā darba devēja rūpes par darba vidi attālinātajā darba vietā. Ja budžeta līdzekļi to atļauj, darba devējs var sniegt finansiālu atbalstu darba vietas iekārtošanai mājās, piemēram, ergonomiska krēsla iegādei. Ja finanšu iespējas ir ierobežotas, pašvaldība var organizēt mācības darbiniekiem, kā pašiem iekārtot veselībai draudzīgu darba vietu attālinātajam darbam.

Cēsu novada pašvaldībā tiek prototipēts uz aktivitātēm balstīts birojs. Domājot par darbinieku pieredzi, izveidota darbinieku virtuves telpa. Biroja koncepcijas izstrādē pašvaldība sadarbojas ar VAS "Valsts nekustamie īpašumi" ekspertiem.

Digitālā pieredze attiecas uz ierīcēm, tehnoloģijām un programmatūru, kas darbiniekiem ir pieejama un/vai obligāti izmantojama darba veikšanai, savstarpējai saziņai, kopdarbam ar kolēģiem.

Darbiniekiem, kuri strādā attālināti, digitālās vides pieredzi veido arī mājās izmantotās ierīces, programmatūra, interneta pieslēguma stabilitāte. Ja darba devējs nevar nodrošināt darbiniekiem portatīvo datoru, ko var izmantot, arī strādājot attālināti, ir būtiski, ka, plānojot attālināto darbu, vadītāji palīdz darbiniekiem apzināties riskus – piemēram, sistēmu darbība var būt lēnāka, un darba izpilde prasīs vairāk laika.

Emocionālo un kultūras pieredzi veido pašvaldības vērtības  un kultūra  – tradīcijas, rakstītie un nerakstītie likumi, kas tiek ievēroti ikdienas darbā. Iestādes iekšējai kultūrai ir liela ietekme uz darbinieku pieredzes kvalitāti.




Informētība par jaunumiem pašvaldībā ir viens no priekšnoteikumiem pozitīvai darbinieka pieredzei. Rīgas valstspilsētas pašvaldības Centrālās administrācijas Komunikācijas pārvalde divas reizes mēnesī veido apkārtrakstu “Daļa Rīgas. Ziņas darbiniekiem” par pašvaldības aktualitātēm, kur daļa satur ir par pašvaldības darbiniekiem. Apkārtrakstā iekļauj intervijas ar darbiniekiem vai vadības pārstāvjiem. Darbinieku vidū populāras ir rubrikas “Zvans kolēģim” un “Kolēģi iesaka”. Izdevums tiek izsūtīts e-pastā visiem pašvaldības darbiniekiem, tas veicina darbinieku informētību un piederības sajūtu pašvaldībai.

Kā izveidot un uzturēt uz darbinieka pieredzi vērstu pieeju

1. solis. Novērtēt darbinieku pieredzi


Darbinieku pieredzes izvērtējums ļaus identificēt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi. Pieredzes izvērtēšanai var izmantot

- darbinieku aptauju rezultātus;
- darba snieguma novērtēšanas pārrunu rezultātus;
- aptauju vai interviju, izbeidzot darba attiecības, rezultātus;
- darbinieku prombūtnes slimības dēļ statistiku;
- darbinieku ierosinājumus vai sūdzības;
- pielikumā Noderīgi jautājumi darbinieku pieredzes izvērtēšanai  apkopoto pievienoto jautājumu sarakstu, kas strukturēti atbilstoši trim iepriekš aprakstītajām pieredzes dimensijām.

Rīgas valstspilsētas pašvaldības Centrālajā administrācijā darbinieku viedokļu izzināšanai ārpalpojuma pasūta ikgadēju darbinieku apmierinātības pētījumu. Pieredze liecina, ka, organizējot pētījumu regulāri, ieteicams mainīt tā norises laiku, lai plašāk aptvertu darbinieku noskaņojumu dažādos gada periodos. Rīgas valstspilsētas pašvaldības Centrālās administrācijas Cilvēkresursu pārvaldes vadītājs ar rezultātiem iepazīstina struktūrvienību vadītājus, kuri tālāk informē savus darbiniekus un runā arī par uzlabojumu plāniem un jau veiktajiem uzlabojumiem.

Aptauju rezultātu labākai izpratnei personāla speciālisti var organizēt padziļinātas intervijas ar darbiniekiem vai fokusgrupas diskusijas. Piemēram, ja aptaujas rezultāti liecina, ka darbinieki jūtas nenovērtēti, fokusgrupas diskusija var sniegt atbildi, kāda veida novērtējuma iztrūkst visvairāk. Uzlabojumi ne vienmēr ir saistīti ar lielāku atlīdzības budžetu. Tos var panākt, piemēram, ja izpilddirektors, ikdienā satiekot, sveicina katru darbinieku un tiešais vadītājs regulāri vaicā darbinieku viedokli par dažādiem jautājumiem.

2. solis. Noteikt darbinieku pieredzes pieejas mērķus un mērogu

- Definēt mērķus, ko pašvaldība vēlas sasniegt, izmantojot uz darbinieka pieredzi vērstu pieeju. Mērķi izrietēs no šībrīža pieredzes analīzes rezultātiem un no pašvaldības attīstības stratēģijas un/vai [cilvēkresursu stratēģijas](#) , piemēram, palielināt darbinieku iesaisti, samazināt darbinieku mainību, uzlabot pakalpojumus iedzīvotājiem vai attīstīt digitālos risinājumus.
- Mērķus nosaka pašvaldības administrācijas vadība diskusijā ar personāla speciālistiem. Procesā vēlams iesaistīt arī darbinieku pārstāvjus.
- Skaidri mērķi palīdzēs izvēlēties fokusu darbinieka pieredzes analīzei un uzlabošanai, jo aptvert visu darbinieka pieredzes ceļu uzreiz būs sarežģīti. Piemēram, ja pašvaldībā nozīmīga prioritāte ir digitalizācija, arī personāla vadībā būtu jākoncentrējas uz darbinieku digitālo pieredzi.
- Tāpat diskusijā ir vēlams vienoties, kādā mērogā uzsākt darbinieku pieredzes pilnveidošanu, – analizēt visus personāla vadības procesus vai sākt ar vienu procesu, piemēram, darbinieku atlasī.

3. solis. Izveidot darbinieku pieredzes ceļa pašvaldībā karti

- Identificēt un vizualizēt nozīmīgos saskares punktus darbinieka pieredzes ceļā no pieņemšanas darbā līdz darba attiecību pārtraukšanai. Pieredzes kartēšanai var izmantot dizaina domāšanas metodi, kas paredz empātisku iejušanos darbinieka vietā,

lai izprastu viņa emocijas, vajadzības un problēmas. Plašs rīku kopums, ko var izmantot darbinieka pieredzes analīzē, ir pieejams [Valsts pārvaldes Inovāciju laboratorijas mājaslapā](#) [↗](#), kur iekļauts arī darbinieka pieredzes kartēšanai izmantojams rīks [Lietotāju ceļa karte](#) [↗](#).

Darbinieku ceļa kartes piemēru skatīt [šajā pielikumā](#) [↗](#). Tajā apkopoti nozīmīgi saskares punkti, kā arī darbinieku vajadzības un viņiem aktuāli jautājumi dažādos pašvaldības darbinieku dzīves cikla posmos.

- Uzsākot darbinieku pieredzes veidošanu, pašvaldība var koncentrēties uz dažiem darbinieka dzīves cikla posmiem atkarībā no 2. solī noteiktajiem mērķiem un mēroga.

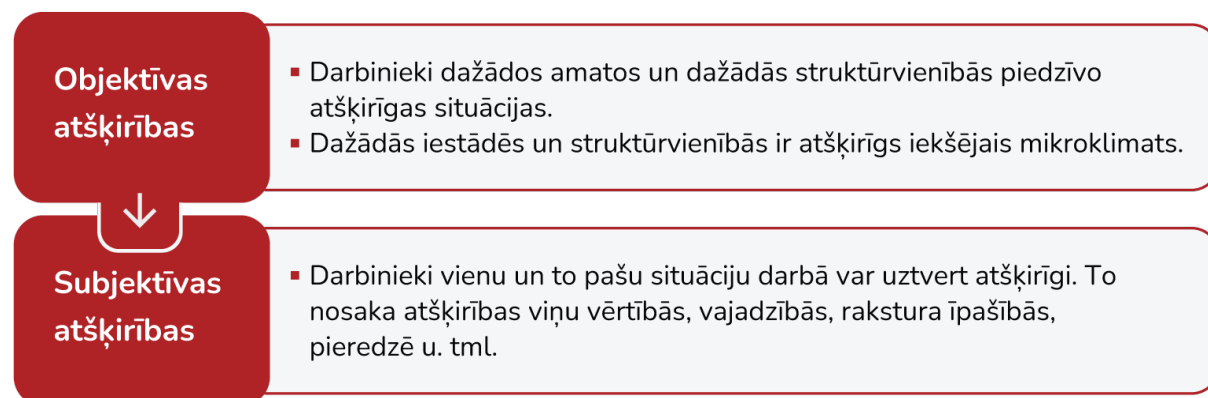
4. solis. Uzlabojumu ieviešana

Ieviest uzlabojumus personāla vadības procesos, kas balstīti uz iepriekšējo soļu rezultātiem. Uzlabojumi var ietvert

- izmaiņas personāla vadības procesos, piemēram, atlases procesā paredzēt, ka darbinieki saņem atgriezenisko saiti par atlases intervijas vērtējuma rezultātiem;
- izmaiņas iekšējā kultūrā, piemēram, atklātākas komunikācijas veidošanu, kur sapulcēs darbinieki jūtas droši uzdot neērtus jautājumus vai atļaujas atzīt, ka viņi nesaprot uzdevumu vai tā mērķi;
- vadītāju vadības kompetenču attīstīšanu. Vadītājiem ir ļoti nozīmīga loma darbinieku pieredzes veidošanā, jo tieši vadītāji iemieso pašvaldības kā darba devēja tēlu darbinieka acīs. Tāpat vadītājiem ir liela ietekme uz darbinieka ikdienas darba saturu, slodzi un emocionālo noskaņojumu. Prasmīgi un motivēti vadītāji apzināti uztur iekšējo kultūru, kurā darbinieki gūst pozitīvu pieredzi.

5. solis. Pastāvīga novērtēšana un uzlabošana

Tā kā darbinieku pieredze veidojas un var mainīties ik dienu, būtiska ir pastāvīga atgriezeniskās saites iegūšana. Atgriezeniskā saite ir jāiegūst no plaša darbinieku loka, jo darbinieku pieredze var atšķirties divējādi, kā parādīts 17. attēlā.



17. attēls. Atšķirību veidi darbinieku pieredzes uztverē.



Darba devējs nevar paļauties un gaidīt, ka darbinieki paši pateiks, ja viņus kaut kas neapmierina, vai ka tie darbinieki, kas proaktīvi pauž savas vajadzības, atspoguļos visu darbinieku viedokli. Aktīva interesēšanās par to, kā darbinieki jūtas darba vietā, kas viņiem patīk un kas traucē, rada pozitīvu pieredzi. Vienlaikus jāapzinās, ka interesēšanās par vajadzībām rada darbiniekos pozitīvu pārmaiņu gaidas, tāpēc ir svarīgi gaidas vadīt un informēt darbiniekus par uzlabojumu plāniem.

- Atgriezeniskās saites mehānismi, kas ļauj pastāvīgi sekot līdzi darbinieku pieredzei.
 1. **Pulsa aptaujas.** Reizi nedēļā vai divās, vai reizi mēnesī visiem darbiniekiem tiek nosūtīta īsa aptauja, kas ietver dažus jautājumus par vienu vai pāris aktuālām tēmām. Piemēram, ja plānots uzlabot darbinieku labbūtību, aptaujā var iekļaut jautājumus par lielākajiem labbūtības riskiem un vajadzībām. Jo biežākas ir aptaujas, jo īsākām tām jābūt, piemēram, ikmēneša aptaujā nevajadzētu iekļaut vairāk kā 10 jautājumus, bet iknedēļas aptaujā – ne vairāk kā 3.
 2. **Vadītāju regulārajās tikšanās** ar darbiniekiem periodiski pārrunāt, kā darbinieki vērtē savu darbinieka pieredzi un kas būtu nepieciešams no darba devēja, lai to uzlabotu.
 3. **Neformālas sarunas ar darbiniekiem ikdienā.** Jautājumi “Kā tev klājas?”, “Kā tu jūties?” var sniegt vērtīgu informāciju par darbinieku pieredzi, ja personāla speciālisti un vadītāji uzmanīgi uzklausa darbinieku atbildes.
 4. **Atvērto durvju princips** – noteiktas stundas nedēļā, kurās darbinieki ir aicināti izteikt savus ierosinājumus, paust jautājumus vai bažas.
 5. **Darbinieku ierosinājumu “kaste”** – virtuāla platforma (piemēram, *Peero.app*) vai fiziska ierosinājumu kaste darbiniekiem ērti pieejamā vietā, kur darbinieki var anonīmi iesniegt savas idejas, priekšlikumus, jautājumus un bažas.
 6. Proaktīvas personāla speciālistu vai vadītāju **sarunas ar darbinieku pārstāvjiem** un/ vai **arodbiedrībām**, lai izzinātu viņu redzējumu par darbinieku pieredzi un priekšlikumus tās uzlabošanai – par to vairāk lasīt nodaļā [Sadarbība ar darbinieku pārstāvjiem un organizācijām](#)
 7. **Darbinieku diskusijas/fokusgrupas**, ko organizē un vada personāla speciālisti, par dažādiem tematiem, piemēram, darba un personīgās dzīves līdzsvaru, attīstību darbavietā, iekšējo komunikāciju, darba devēja tēlu. Diskusijās var aicināt 6–10 darbiniekus no dažādām struktūrvienībām un amata līmeņiem. Fokusgrupu struktūras un jautājumu veidošanai var izmantot mākslīgā intelekta ieteikumus. Piemēram, *ChatGPT.com* izmantot uzvedni “Izveido plānu darbinieku fokusgrupai par tēmu “Darba un personīgās dzīves līdzsvars”. Apraksti, kā izvēlēties dalībniekus, kā strukturēt diskusiju, kādus jautājumus uzdot, kā apkopot diskusijas rezultātus. Sniedz citus praktiski noderīgus ieteikumus diskusijas moderatoram”.
- Labā prakse paredz, ka darbinieku pieredzes tēma tiek iekļauta vadības sanāksmju dienas kārtībā, kur vadītāji tiek mudināti analizēt darbinieku pieredzi un dalīties ar saviem novērojumiem. Personāla vadītāju loma ir virzīt šī jautājuma iekļaušanu dienas



kārtībā un dalīties ar saviem novērojumiem un datiem, tostarp pulsa aptauju rezultātiem, prombūtnēm, mainību u. tml. Vadības sanāksmēs ir būtiski vienoties arī par to, kādi uzlabojumi un kā tiks veikti, kā par to tiks informēti darbinieki.

- Situācijās, kad tiek veidots vai aktualizēts kāds no pašvaldības personāla vadības procesiem, process ir jāvērtē arī no darbinieku pieredzes skatpunkta – kas darbiniekiem ir svarīgi šajā procesā? Kā mēs šo procesu varam pilnveidot, lai uzlabotu darbinieku pieredzi? Procesu pilnveidē ieteicams iesaistīt arī darbiniekus, lai noskaidrotu, kādus uzlabojumus viņi saredz no savas pieredzes, tāpat darbiniekus var iesaistīt procesa testēšanā/validācijā.
- Pozitīvas darbinieku pieredzes veidošana ir cieši saistīta ar darbinieku labbūtības veidošanu, kas aprakstīta nodaļā [Darbinieku labbūtība](#) . Praktiski ieteikumi pozitīvas darbinieku fiziskās pieredzes veidošanā aprakstīti Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas un VAS “Valsts nekustamie īpašumi” materiālā Nākotnes birojs, kas pieejams Valsts kancelejas [mājaslapā](#) .

Rādītāji darbinieku pieredzes novērtēšanai

Rādītājus darbinieku pieredzes novērtēšanai var dalīt divās grupās: vispārējie darbinieku pieredzes rādītāji un darbinieku pieredzes dažādos personāla vadības procesos rādītāji.

Vispārējie darbinieku pieredzes rādītāji ir

- darbinieku iesaistes rādītājs un tā dinamika;
- darbinieku apmierinātības rādītājs un tā dinamika;
- darbinieku mainības rādītājs;
- darbinieku prombūtnes dinamika.

Šo rādītāju iegūšana un analīze plašāk aprakstīta pielikumā [Cilvēkresursu pārvaldībā biežāk izmantoto stratēģisko mērķu un KPI piemēri](#) .

Darbinieku pieredzes personāla procesos rādītāji mēra darbinieku apmierinātību ar attiecīgajiem personāla vadības procesiem, piemēram, apmierinātību ar ievadīšanu darbā vai darba snieguma vērtēšanu. Šo rādītāju iegūšana un analīze ir aprakstīta nākamajās vadlīniju nodaļās par katru personāla vadības procesu.

Izaicinājumi un to iespējamie risinājumi

Biežākie izaicinājumi

Kā veidot pozitīvu darbinieka pieredzi, ja darbinieku vēlmēs ir ne tikai atšķirīgas, bet pat pretējas. Kas vienam patīk, citu kaitina.

Iespējamie risinājumi

- Tiešie vadītāji regulāri organizē individuālas sarunas ar darbiniekiem, lai izprastu katra vajadzības un mērķus un veltītu darbiniekiem individuālu uzmanību. Pielāgo darba organizāciju un komunikāciju, piemēram, tikšanos biežumu, darbinieka vajadzībām.
- Individuālās vai grupu sarunās izskaidro vadības lēmumus, prasības, ar ko konkrētie darbinieki nav apmierināti. Piemēram, ja darbinieks nevēlas piedalīties mācībās, argumentējot, ka drīz dosies pensijā, vadītāji skaidro, kā mācīšanās palīdz darbiniekam uzturēt mentālo veselību pensijas vecumā.
- Uztur jomas, kurās darbiniekiem ir autonomija – tiesības pieņemt lēmumus par savu darbu, piemēram, noteikt savas darba dienas sākumu vai izvēlēties darba veikšanai izmantojamās metodes. Tāpat var piedāvāt darbiniekiem iespējas iesaistīties projektos, kas viņus interesē.

Ierobežots budžets darbinieku vēlmju apmierināšanai, tostarp mācībām.

- Izvēlēties risinājumus, kas ir mazāk finanšu ietilpīgi, piemēram, organizēt iekšējus pieredzes apmaiņas pasākumus, “paldies” kampaņas iestādes vai struktūrvienības mērogā, iedzīvināt elastīga darba laika un attālināta darba politiku.

Iesaistītie un viņu lomas

Personāla speciālisti

- Plāno, koordinē un pārrauga darbinieku pieredzes veidošanas iniciatīvas.
- Mēra un analizē darbinieku pieredzi.
- Ziņo par atgriezenisko saiti no darbiniekiem vadības sanāksmēs.
- Organizē vadības diskusijas par darbinieku pieredzi, lai ieviestu uzlabojumus.
- Konsultē vadītājus un organizē mācību un attīstības pasākumus vadītājiem par pozitīvas darbinieku pieredzes veidošanu ikdienas darbā.

Iestāžu/struktūrvienību vadītāji

- Uztur regulāru un aktuālu saziņu ar darbiniekiem par pašvaldības/iestādes kopējiem mērķiem un komandas/darbinieka ikdienas uzdevumiem.
- Izrāda interesi un sapratni par katru darbinieku, viņa vajadzībām, personīgajiem un profesionālajiem izaicinājumiem.



- Sniedz atbalstu – padomus, praktisku palīdzību –, nodrošina resursus, lai darbinieki var paveikt savu darbu.
- Nodrošina regulāru (vismaz reizi mēnesī) atgriezenisko saiti par darbinieku sniegumu, uzsver pozitīvo.
- Organizē komandas veidošanas pasākumus un mini aktivitātes ikdienā, lai stiprinātu komandas garu un veicinātu psiholoģisko drošību komandā.
- Izrāda rūpes par darbiniekiem, tostarp par fizisko un emocionālo darba vidi.
- Risina konfliktus starp darbiniekiem, nodrošina taisnīgu un cieņpilnu attieksmi, nepieciešamības gadījumā meklē atbalstu pie personāla speciālistiem vai ārējiem ekspertiem.

Personāla atlase

Personāla atlase ir process, kurā pašvaldība vai iestāde identificē, izvērtē un izvēlas piemērotus kandidātus, lai aizpildītu vakantās amata vietas vai jaunizveidotas amata pozīcijas.

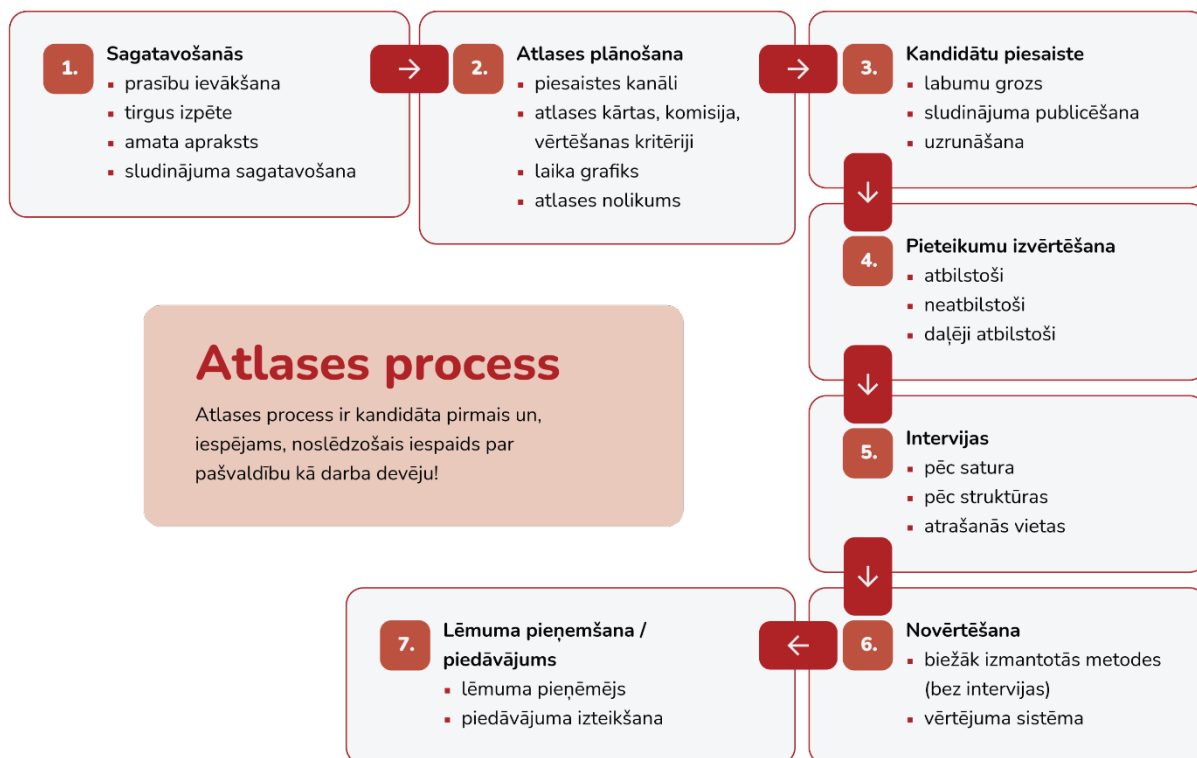
Jebkurš atlases process sākas ar noteiktu vajadzību: jaunu funkciju izpildes uzsākšana, darbinieka darba tiesisko attiecību izbeigšana, darbinieka ilgstoša prombūtne, darbinieka nomaiņa, lai uzlabotu darba sniegumu, darba pienākumu pārdale vai slodzes mazināšana u. c.

Atlases process, tā posmi

Lai kāds būtu iemesls atlases uzsākšanai, būtiska ir rūpīga pieeja atlases procesa plānošanā, jo

- **atlases laikā kandidāts** (potenciālais darbinieks) gūst **pirmo iespaidu par darba devēju** (iestādi), tiek gūts priekšstats par iespējamo sadarbību un, saņemot pašvaldības darba piedāvājumu, tam var būt izšķiroša loma lēmuma pieņemšanā;
- tā ļauj mazināt kļūdas atlases procesā un nonākt pie atbilstošākā kandidāta amatam un iestādei.

Dažādi informācijas avoti piedāvā nedaudz atšķirīgi definētus atlases posmus. Attēlā parādītais atlases posmu saraksts balstīts uz praktisku pieredzi, un tā mērķis ir vērst uzmanību uz noteiktiem aspektiem katrā no atlases posmiem.



18. attēls. Atlases procesa posmi.

1. Sagatavošanās

Atlases process ir personāla speciālista un amata, uz kuru tiek organizēta atlase, tiešā vadītāja cieša mijiedarbība.

Lai izsludinātu atklātu atlases konkursu, ir veicami vairāki priekšdarbi.

- **Prasību noskaidrošana.** Prasību noskaidrošanu un apkopošanu var organizēt gan elektroniski (aizpildot veidlapu), gan sarunas veidā. Prasību ievākšanas procesā personāla speciālists no vakantā amata tiešā vadītāja saņem informāciju par atlases nepieciešamības iemeslu, amata galvenajiem pienākumiem (vismaz 5 līdz 7), kandidātiem izvirzāmajām kvalifikācijas, pieredzes un zināšanu prasībām, slodzi u. c.

Prasību noskaidrošanas procesa rezultāts ir skaidra izpratne par veicamajiem amata pienākumiem, kandidātiem izvirzāmajām obligātajām un vēlamajām prasībām. Ir tikai loģiski, ka ikviens vadītājs vēlas izcilus darbiniekus, un nereti vadītāju izvirzītās prasības kandidātiem ir nesamērīgi augstas attiecībā pret darba tirgus situāciju vai iestādes piedāvājumu darbiniekiem. Kandidātiem izvirzāmās prasības ir jāsalāgo ar reāli veicamajiem darba pienākumiem, piedāvājumu darba tirgū, kā arī paša darba devēja piedāvājumu kandidātiem.

Bieži prasību ievākšana tiek aizstāta ar amata apraksta aktualizēšanu. Meklējot darbinieku uz jaunizveidotu amata vietu, prasību ievākšanas saruna būtu vēlama, lai visas iesaistītās puses gūtu pilnīgu un vienādu priekšstatu par amatu. Prasību ievākšana palīdz amata apraksta izstrādē.



Iestāžu vadītāju atlases konkursos prasību ievākšanas saruna, pēc nepieciešamības piesaistot izpilddirektoru, domes priekšsēdētāju un/vai atbildīgās komitejas pārstāvi, ļauj gūt plašāku skatījumu uz iestādes sasniedzamajiem mērķiem, kandidātiem izvirzāmajām prasībām, vēlamo atlases norises procesu, tādējādi nodrošinot precīzāka darba sludinājuma sagatavošanu, kā arī gatavību atbildēt uz kandidātu jautājumiem.

- **Tirgus izpēte.** Situācijas izzināšanā par to, kāds ir pieprasījums darba tirgū pēc noteiktu kompetenču darbiniekiem, kādas ir tiem izvirzītās prasības un ko piedāvā citi darba devēji, ir vairāki ieguvumi. Piemēram, augstāka gatavība konsultēt vakantā amata tiešo vadītāju par situāciju darba tirgū, līdzsvara nodrošināšana starp izvirzītajām prasībām

un piedāvājumu, iespēja darba sludinājumā uzsvērt, ar ko iestāde ir konkurētspējīgāka nekā pārējie darba devēji, kuri meklē līdzīga profila darbinieku/-us.

- **Amata apraksta aktualizēšana** (esošā pārskatīšana vai jauna izstrāde). Amata tiešais vadītājs ir viszinošākais par amata pienākumiem, tāpēc amata apraksta izstrāde ir tiešā vadītāja un personāla speciālista kopdarbs. Amata aprakstā iekļaujamā informācija ir norādīta Ministru kabineta noteikumu Nr. 262. "Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs, amatu klasifikācijas un amatu apraksta izstrādāšanas kārtība" § 14. pantā.
- **Darba sludinājuma sagatavošana.** Darba sludinājums ir personāla vadības rīks, lai piesaistītu atbilstošākos kandidātus. Ar tā palīdzību var veidot organizācijas kā pievilcīga un prestiža darba devēja tēlu §. Valsts kancelejas izstrādātajās vadlīnijās "Personāla atlases vadlīnijas" § ir sniegti būtiskākie praktiskie ieteikumi darba sludinājumu sagatavošanai. Darba sludinājumu veido, pamatojoties uz prasību ievākšanas procesā gūto un amata aprakstā norādīto informāciju.



Ja darba sludinājumā kādai prasībai pievieno norādi "tiks uzskatīta par priekšrocību", tas nozīmē, ka, ja būs divi kandidāti ar vienādu vērtējumu, būs jāizvēlas kandidāts, kuram ir šī priekšrocība.

2. Atlases plānošana

Katrs atlases process aktualizē vairākus jautājumus.

1. Kuros atlases kanālos publicēt darba sludinājumu?
 2. Cik atlases kārtu organizēt?
 3. Cik liels un kāds būs atlases komisijas sastāvs?
 4. Kā tiks vērtēti kandidāti?
 5. Uz cik ilgu laiku publicēt darba sludinājumu?
 6. Kādi atlases dokumenti jāgatavo?
- **Piesaistes kanāli.** Jau vairākus gadus pieprasījums pēc cilvēkresursiem ir lielāks nekā piedāvājums. Lai potenciālais darbinieks jeb kandidāts pamanītu iestādes darba sludinājumus, tos vēlams publicēt vairākos piesaistes kanālos. Lai sasniegtu pašvaldību iedzīvotājus un informētu par aktualitātēm, pašvaldības veido sociālo tīklu kontus, piemēram, *Twitter* jeb *X*, *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*, *Draugiem*. Sociālie tīkli ir lieliska platforma darba sludinājumu izvietojšanai. Vērtīgs kandidātu piesaistes kanāls ir iestādes darbinieki. Informējiet un rosiniet darbiniekus dalīties ar vakanto amatu informāciju.
 - **Atlases komisija.** Nereti novērots, ka publiskajā sektorā tiek veidotas atlases komisijas 3 līdz 7 darbinieku sastāvā. Liels komisijas locekļu skaits var mulsināt kandidātus, kā arī aktualizē jautājumu par lietderīgu resursu izmantošanu. Atlases komisijas sastāvā vienmēr

vajadzētu iekļaut vakantā amata tiešo vadītāju un personāla speciālistu, un šāds sastāvs ir optimāls visu speciālistu amatu atlasēs. Lielāku atlases komisijas sastāvu varētu veidot vadības līmeņa amatiem vai sarežģītu amatu pozīcijām.

Atlases komisijas sastāvs tiek veidots no darbiniekiem vai jomu pārstāvjiem ārpus iestādes, un nereti viņu kompetence nav personāla vadība, tāpēc komisijas iepazīstināšana vai informēšana par atlases procesa norisi un etiķeti var būt lietderīga.



Piemēram, pirmajā komisijas tikšanās reizē var sagatavot prezentāciju, kurā iekļauj informāciju par pārējiem komisijas locekļiem, sniedz īsu ieskatu atlases procesa norisē (cik kārtu un kāda ir komisijas locekļu loma katrā no tām), nosaka vērtēšanas kārtību, ietver informāciju par vakanto amatu (prasības kandidātiem, galvenās atbildības jomas, izaicinājumi, mērķi u. c.), norāda uz konfidencialitātes ievērošanu un Darba likuma prasībām par korektu intervijas norisi. Tāpat prezentācijā iekļauj plānoto laika grafiku, ko pirmajā tikšanās reizē komisija saskaņo (jo lielāka atlases komisija, jo grūtāk var būt saskaņot atlases komisijas tikšanās laikus, tāpēc savlaicīga atlases grafika saskaņošana var veicināt ātrāku atlases procesa norisi). Tāpat komisija vienojas par termiņiem vērtēšanas veidlapu un protokolu saskaņošanai.

■ **Atlases kārtas.** Atlases process sastāv no vismaz divām kārtām:

1. kandidātu pieteikumu dokumentu izvērtēšana atbilstoši noteiktajiem amatam izvirzītajām prasībām;
2. darba intervijas.

Klasiski izmanto interviju kā metodi, kam ir viens no zemākajiem ticamības rādītājiem, tāpēc svarīgi ir izvērtēt iespēju pielietot dažādas novērtēšanas metodes, kas var rezumēties ar vēl vienu papildu kārtu. Ja atlases procesā paredzētas vairāk nekā divas atlases kārtas, ir jānodrošina, ka katrā no kārtām iegūtā informācija ir viena otru papildinoša, nevis vairākkārt tiek jautāts viens un tas pats.



Nosakot atlases procesa kārtu skaitu, var vadīties no loģiskas likumsakarības: mazāk kvalificēts amats – vienkāršāks atlases process (mazāk atlases kārtu, netiek izmantotas papildu novērtēšanas metodes).




- **Vērtēšanas kritēriji.** Nodrošinot vienlīdzīgu pieeju visiem kandidātiem un izslēdzot iebildumus, ka vērtēšanas kritēriji var būt pielāgoti kādam no kandidātiem, tos izstrādā pirms darba sludinājuma publicēšanas. Vērtēšanas kritēriji tiek definēti atbilstoši darba sludinājumā uzskaitītajām obligātajām un vēlamajām prasībām.
- **Laika grafiks.** Nodrošinot kandidātiem iespēju pamanīt un pieteikties uz izsludināto vakanci, darba sludinājuma termiņš ir vismaz 10 dienas. Atlasē ir vērojama likumsakarība: jo mazāk kvalificēts amats, jo ātrāku ziņu (rīcību) no darba devēju puses kandidāti sagaida. Savlaicīga laika grafika plānošana nodrošina ātrāku komunikāciju ar kandidātiem un attiecīgi lēmuma pieņemšanu un piedāvājumu izteikšanu. Personāla speciālists jau iepriekš var ieplānot atlases komisijas darba kalendārā interviju un lēmuma pieņemšanas laikus.

Rīkojums par atlases izsludināšanu, atlases nolikuma (t. sk. vērtēšanas kritēriju) apstiprināšanu tiek sagatavots un parakstīts pirms darba sludinājuma publicēšanas. Lai vienkāršotu atlases procesu, katra iestāde izvērtē, kuru amatu (visu vai, piemēram, tikai vadītāju) atlasēm tiek gatavots atlases nolikums un rīkojums par atlases uzsākšanu.

3. Kandidātu piesaiste


Konkurencē par labākajiem kandidātiem uzvar tie darba devēji, kuru darba devēja tēls tiek pozitīvāk vērtēts un kuri izrāda rūpes par darbiniekiem.

- **Labumu grozs jeb darbinieku vērtību piedāvājums** ir piedāvājums potenciālajiem vai esošajiem darbiniekiem, lai **pārliecinātu viņus pievienoties vai palikt organizācijā**. Personāla un attīstības institūta (CIPD) 2022. gada pētījums atklāj, ka atalgojums un piedāvātie labumi ir vadošais kandidātu piesaistes kritērijs. Tiesa, publiskajā sektorā ar nelielu procentu pārsvaru līdera lomu kandidātu piesaistē saglabā darba devēja tēla kritērijs, un nākamais ir atalgojums un darbinieku vērtību piedāvājums. Darba sludinājumā jāveido līdzsvars starp izvirzītajām prasībām kandidātiem un iestādes piedāvājumu darbiniekiem. Piedāvājuma daļā iekļaujama informācija par būtiskākajiem labumiem, ko piedāvā darba devējs (atalgojums, papildatvaļinājuma dienas, atvaļinājuma pabalsts, veselības apdrošināšana u. c.), var iekļaut arī galvenos apsvērumus, kurus esošie darbinieki norādījuši kā būtisku ieguvumu, strādājot iestādē (piemēram, stabila darbavieta, iespēja sniegt pienesumu sabiedrībai, plašs jautājumu loks, izaugsmes iespējas u. c.). Darbinieku vērtību piedāvājums ir vienlīdzīgs gan esošajiem, gan potenciālajiem darbiniekiem, un nedrīkst būt situācija, ka jaunajiem darbiniekiem tiek piedāvāts labāks labumu grozs nekā esošajiem.

- **Sludinājumu publicēšana.** Pašvaldības iestādes darba sludinājumus obligāti publicē Nodarbinātības valsts aģentūras mājaslapā  un pašvaldības mājaslapā. Izvērtējot, kuros atlases kanālos vēl publicēt darba sludinājumu, ir jāņem vērā, kur to varētu pamanīt potenciālais kandidāts.
- **Uzrunāšana.** Profesionālā kontaktu platforma *LinkedIn* atlases procesā ir maz izmantota, bet tā sniedz plašas iespējas gan darba devēja tēla  veidošanai, gan kandidātu uzrunāšanai, gan profesionālajai pilnveidei un darbinieku attīstībai . Stratēģiski svarīgu amatu atlasē var piesaistīt ārpakalpojuma sniedzēju – atlases kompāniju, kas veic mērķtiecīgu tirgus izpēti, atbilstošu kandidātu piesaisti un atlasī.

4. Pieteikumu izvērtēšana

Personāla speciālists saņem kandidātu pieteikumus, izvērtē tos un nosūta vai koplieto vakantā amata tiešajam vadītājam vai atlases komisijai.

Tiešais vadītājs vai atlases komisija, ja tāda ir izveidota, paraksta apliecinājumu  par informācijas neizpaušanu un savu neieinteresētību kāda kandidāta interešu pārstāvēšanā.

Pieteikumu izvērtēšana notiek atbilstoši amatam izvirzītajām prasībām, kas definētas darba sludinājumā. Ērtākai informācijas apstrādei personāla speciālists, saņemot kandidātu pieteikumus, var tos sagrupēt: atbilstošie, neatbilstošie, daļēji atbilstošie.



Labā prakse – pēc katras kārtas informēt visus kandidātus par viņu statusu atlasē. Pēc pieteikumu izvērtēšanas un lēmuma pieņemšanas par nākamās kārtas kandidātiem ir pienācis laiks pirmo atteikumu nosūtīšanai.

5. Intervijas


Kandidāts visbiežāk ir gatavojies intervijai. Sagatavojieties arī jūs!

Intervijas etiķete ietver ierašanos pirms kandidāta, iepazīšanos ar kandidāta pieteikumu (CV, motivācijas vēstuli), iepazīstināšanu ar komisijas sastāvu, tējas/kafijas/ūdens piedāvāšanu kandidātam, pozitīvas vides un atmosfēras veidošanu, cieņpilnu komunikāciju, klātesamību, ieinteresētību kandidāta profesionālās atbilstības novērtēšanā, informācijas sniegšanu par amatu/iestādi, iespēju kandidātam uzdot sev interesējošos jautājumus, informāciju par turpmāko atlases procesu.

Ieteicams pārdomāt, kā kandidāts tiks sagaidīts, kur uzgaidīs pirms intervijas un kā nodrošināt, lai kandidāts nesatiktos ar nākamo kandidātu (ja plānotas vairākas intervijas pēc kārtas).



Izšķir vairākus intervijas veidus.

1. **Informatīvā jeb klasiskā** intervija ir viena no biežāk izmantotajām intervijām. Tās laikā kandidātiem tiek jautāts par motivāciju kandidēt, galvenajiem pienākumiem iepriekšējās darba vietās.
 - Būtiskākais ieguvums: tiek iegūta visaptveroša informācija, neatklājot kandidāta patiesos motīvus un spējas.
 - Būtiskākais trūkums: iegūtā informācija ir virspusīga, bieži vien ietver “sociāli vēlamas” atbildes.
2. **Situāciju modelēšanas** intervijas. Intervijas laikā kandidātiem tiek jautāts, kā viņi rīkotos situācijā X (situācijas veidotas, balstoties uz amata pienākumiem un ikdienas praktisko darbu).
 - Būtiskākais ieguvums: ir gūts priekšstats, kā kandidāts varētu rīkoties reālās darba situācijās.
 - Būtiskākais trūkums: kandidāti mēdz sniegt “sociāli vēlamas” atbildes, un tās var neatbilst reālai rīcībai.
3. **Uzvedības jeb kompetenču** intervijas laikā tiek vērtētas kandidāta prasmes, pieredze un personības īpašības, pamatojoties uz konkrētiem piemēriem no iepriekšējās pieredzes.
 - Būtiskākais ieguvums: tiek iegūts padziļināts priekšstats par kandidātu pagātnes rīcību, kas, visticamāk, varētu atspoguļoties nākotnes rīcībās.
 - Būtiskākais trūkums: padziļināta priekšstata iegūšanai nepieciešams ilgāks laika resurss.
4. **Vērtību** intervijas laikā  fokuss tiek likts uz iestādes un kandidāta vērtību sakritības novērtēšanu, t. sk., vai kandidāts būs piemērots (iederēsies) iestādes kultūrā.
 - Būtiskākais ieguvums: jo lielāka sakritība, jo ilgāks varētu būt kandidāta dzīves cikls iestādē.
 - Būtiskākais trūkums: tikai dažas pašvaldības ir definējušas vērtības, vēl mazāk pašvaldībās ir izstrādāti vērtību apraksti.

Apvienojot visus četrus interviju veidus, var gūt lielisku priekšstatu par kandidātu, viņa pieredzi, uzvedību un atbilstību organizācijai.

Interviju jautājumi sniedz atbildes uz šādiem aspektiem.

Kandidāta motivācija pieteikties amatam

Bieži tiek sniegtas virspusējas atbildes. Ja sniegtā atbilde nepārliecina, vēlams uzdot papildu jautājumus.

Pēdējo 2 līdz 3 darbavietu amata galvenie pienākumi

Lai detalizētāk izzinātu kandidāta atbildību un pienākumus iepriekšējās darba vietās, uzdodiet papildu jautājumus, kas ļauj saprast, ko un kā kandidāts darīja. Izmantojiet īsus un efektīvus jautājumus: *Ko tieši jūs darījāt? Kāda bija tieši jūsu loma tajā?*

**Aiziešanas iemesls**

Esiet vēriģi un uzmanīgi, sadzirdot divas aspektus:

- “visi citi vainīgi, es ne” – šāda pozīcija var norādīt uz kandidāta nespēju analizēt savu rīcību un mainīt to, un, visticamāk, šāda pieeja tiks izmantota arī jūsu iestādē;
- vairākkārtēja iepriekšējā darba devēja kritizēšana. Ar ko jūsu iestāde būs citādāka?

**Atbilstība
sludinājumā
norādītajām
obligātajām un
vēlamajām prasībām**

Jautājumu uzdošana, lai noskaidrotu kandidātu atbilstību izsludinātajam amatam.

Kā jūs raksturotu savas zināšanas par ...?

Kāda ir jūsu pieredze ... jautājumā (piemēram, digitālo risinājumu ieviešanā)?

Pastāstiet kādu piemēru, kas raksturotu pieredzi ...!

Vērtību atbilstība

Piemēram, iestādē ir definēta vērtība sadarbība.

Aiciniet pastāstīt kādu piemēru, kur kolēģis lūdzis kandidāta iesaisti, bet tas nebija definēts viņa pienākumos, u. tml.

Vai arī izmantojiet uz situāciju balstītu pieeju – *Kā jūs rīkotos situācijā, kur nepieciešams kolēģu atbalsts, bet to nesaņemam?*

**Ko kandidāts sagaida
no darba devēja
(amata)**

Kas jums ir svarīgi darbavietā (attiecībā uz amata pienākumiem, darba vidi u.c.)?

Jūs gūsiet ieskatu par to, kas ir svarīgi kandidātam un vai varēsiet to piedāvāt savā iestādē.

**Darbinieka gaidas
attiecībā uz
atalgojuma**

Ja kandidāta atalgojuma prasības būtiski pārsniedz iestādes piedāvāto, visticamāk, kandidāts atteiksies vai ilgtermiņā meklēs citas darba iespējas.

Sarunas noslēgumā

Vai jums nebija iebildumu par uzdotajiem jautājumiem un intervijas norisi?

Atsaucoties uz pieredzi un novēroto, pēdējā gada laikā kandidāti uzdod jautājumus par darba organizēšanu jeb iespēju strādāt elastīgi un attālināti.

Kandidātiem, kuri netiek virzīti uz nākamo atlases kārtu, tiek nosūtīts atteikums.



6. Novērtēšana

Izmantojot vairākas novērtēšanas metodes, tiek iegūts plašāks un objektīvāks skatījums par kandidāta atbilstību vakantajam amatam.

Biežāk izmantotās papildu novērtēšanas metodes

- **Prezentācija.** Kandidātiem tiek lūgts sagatavot prezentāciju par noteiktu tēmu. Var novērtēt kandidāta motivāciju, informācijas meklēšanas un apkopošanas prasmes, prezentēšanas, argumentācijas, analīzes prasmes, zināšanas un izpratni par tēmu.
- **Prasmju pārbaudes uzdevumi.** Kandidātam tiek iedoti konkrēti darba situāciju atspoguļojoši uzdevumi ar lūgumu tos izpildīt. Piemēram, sagatavot ziņu sociālajos tīklos par kādu notikumu (komunikācijas speciālistam) vai veikt sarežģītāku darba samaksas aprēķinu (algu grāmatvedim) u. tml.
- **Situācijas analīze.** Kandidātam tiek sniegta informācija par organizācijai nozīmīgu problēmu ar lūgumu to analizēt un sniegt savu redzējumu (prezentāciju) par risinājumu. Var novērtēt analītisko un konceptuālo domāšanu, speciālās amata zināšanas, komunikācijas, prezentēšanas un argumentācijas prasmes.
- **Atsauksmju ievākšana** aprakstīta [Personāla atlases vadlīnijās](#) . Atsauksmju ievākšanas rezultāts nereti ir saistīts ar prasmi uzdot jautājumus, vēlmi iedziļināties un ierosinājumu lūgt sniegt konkrētus piemērus. Piemēram, sākotnējais jautājums: “Kā jūs raksturotu sadarbību ar kandidātu?” Visbiežāk atsauksmju sniedzēji norāda, ka sadarbība ir bijusi pozitīva. Pajautājiet “Kas tieši bija tas pozitīvais?” vai “Vai ir kāds konkrēts piemērs, kas atspoguļo, ka sadarbība ir bijusi pozitīva?”, vai “Kādas tieši bija kandidāta rīcības, kas sadarbību padarīja pozitīvu?”.
- **Personības tests.** Ar tā palīdzību var novērtēt kandidāta personību, lai prognozētu viņa iespējamo uzvedību amatā. Jāpievērš uzmanība, vai personības tests, ko pašvaldība gatavojas izmantot, ir standartizēts un kādi ir tā ticamības rādītāji.

Visērtākā pieeja kandidātu savstarpējai salīdzināšanai ir vērtējuma punktu piešķiršana izvirzītajām prasībām (obligātajām, vēlamajām).

Piemērs kandidātu novērtēšanai atbilstoši izvirzītajām prasībām.

Kritērijs (prasība)	Nozīmīgums (1 – mazsvarīgs, 3 – ļoti svarīgs)	Vērtējums (1 – trūkst, 5 – izteikta priekšrocība)	Summa
Digitālu risinājumu ieviešanas pieredze	2	5	10
Normatīvo aktu izstrādes pieredze	1	5	5
Komandas vadīšanas kompetence	3	3	9
Praktiskais uzdevums	3	3	9
			33

Summa = Nozīmīgums reizināts ar Vērtējumu

Nozīmīgumu var aizstāt ar obligātajām (neesamība ir izslēdzošs faktors) un vēlamajām prasībām.

7. Lēmuma pieņemšana, piedāvājuma izteikšana

Personāla speciālists konsultē, sniedz savu redzējumu, norāda uz kandidāta attīstības jomām vai spēcīgajām pusēm, savukārt **lēmuma pieņemšana par piemērotākā kandidāta izvēli drīzāk ir tiešā vadītāja vai atlases komisijas pārziņā.**


Piedāvājuma izteikšana ir vēl viens darba devēja tēlu veidojošs aspekts. Jebkurš kandidāts novērtēs individualizēti izstrādāta piedāvājuma saņemšanu, kurā izteikta atzinība par dalību atlases konkursā, sniegta atgriezeniskā saite par novērtējumu, iekļauts darba devēja piedāvājums, sniegts ieskats amata aprakstā (vismaz būtiskākajos pienākumos) un aicinājums sazināties par turpmāko rīcību darba tiesisko attiecību uzsākšanai (ieskicēti nākamie soļi).









Nodrošiniet, ka visi kandidāti ir saņēmuši informāciju par savu statusu atlases procesā. Atlase ir pirmais, un kādam kandidātam arī pēdējais iespajds par darba devēju. Pateicības izteikšana par pieteikumu (dalību intervijā, uzdevuma risinājuma iesniegšanu), atzinīgu vārdu veltīšana un pieņemtā lēmuma sniegšana ir aspekti, ko iekļaut atteikuma vēstulē.

Atteikuma vēstules piemēru skatīt [Pielikumā](#) .

Normatīvais regulējums

Pašvaldības administrācijas augstākā līmeņa vadītāju atlase tiek organizēta atbilstoši augstāk aprakstītajam atlases procesam un saskaņā ar [Darba likumā noteiktajām prasībām](#) .

Vērtīgas idejas pašvaldības administrācijas augstākā līmeņa vadītāju (iestāžu, aģentūru) atlases procesa nodrošināšanai var gūt [Ministru kabineta noteikumos Nr. 20](#)  “Valdes un padomes locekļu nominēšanas kārtība kapitālsabiedrībās, kurās kapitāla daļas pieder valstij vai atvasinātai publiskai personai”, kā arī ir jāņem vērā vairākas ārējo normatīvo aktu prasības.

- Atbilstoši [Pašvaldības likuma 10. panta pirmās daļas 10. punktam](#)  iestāžu vadītājus amatā ieceļ un atbrīvo no tā dome. Savukārt atbilstoši 10. panta pirmās daļas 12. punktam dome ieceļ amatā un atbrīvo no tā pašvaldības izpilddirektoru un izpilddirektora vietnieku.
- [Pašvaldības likuma 21. pantā](#)  noteiktas prasības izpilddirektora un izpilddirektora vietnieka/-u amatu atklātu konkursu izsludināšanai, kā arī definētas kandidātiem izvirzāmās obligātās prasības.
- Saskaņā ar [Publisko aģentūru likuma 20. panta otro daļu](#)  pašvaldības dome pieņem darbā un atlaiž no darba pašvaldības aģentūras direktoru, savukārt šī likuma 21. panta trešajā daļā noteikts, ka uz pašvaldības aģentūras direktora amatu tiek izsludināts atklāts konkurss.
- Atbilstoši [Bāriņtiesas likuma 9. pantā](#)  noteiktajam uz bāriņtiesas priekšsēdētāja, bāriņtiesas priekšsēdētāja vietnieka un bāriņtiesas locekļu amata vietām izsludina atklātu konkursu, savukārt 10. pantā noteiktas prasības atklātu konkursu pretendentiem.
- [Ministru kabineta noteikumi Nr. 496](#)  “Kārtība un vērtēšanas nosacījumi valsts un pašvaldību izglītības iestāžu (izņemot augstskolas un koledžas) vadītāju un pašvaldību izglītības pārvalžu vadītāju amatu pretendentu atlasei” nosaka kārtību un vērtēšanas nosacījumus pašvaldības izglītības iestāžu vadītāju un pašvaldības izglītības pārvalžu vadītāju amatu atlasēs.

Pievērst uzmanību

- Veiksmīgai atlases konkursu, kuros atbilstošāko kandidātu amatā iecels pašvaldības dome, norises plānošanai vajadzētu ņemt vērā komiteju un domes sēžu datumus.
- Pašvaldības likumā 20. panta piektajā daļā [iz](#) noteikts, ka “Pašvaldības darbiniekus, kas ir valsts amatpersonas atbilstoši likumam “Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā”, izraugās atklātā konkursā. Amata kandidātu vērtēšanas kārtību un kritērijus, tostarp kandidāta izglītības, iepriekšējās darba pieredzes un kompetences prasības, nosaka attiecīgās iestādes vadītājs, bet iestādes vadītājam – izpilddirektors”. Skatīt arī šī panta sesto daļu.

Atlases procesā iesaistītie un viņu lomas

Personāla vadītājs un personāla speciālisti

- Plāno un organizē atlases procesu.
- Izstrādā atlases nolikumu, sagatavo rīkojumu, uzrunā atlases komisiju, izstrādā vērtēšanas kritērijus.
- Sagatavo darba sludinājumu, publicē to.
- Apstrādā kandidātu pieteikumus, nodrošina atlases komisijai piekļuvi tiem.
- Veic saziņu ar kandidātiem (sniedz atbildes uz kandidātus interesējošajiem jautājumiem, vienojas par intervijām, nosūta atteikumus).
- Nodrošina datu apstrādes prasību ievērošanu un konfidencialitāti.
- Piedalās intervijās, kandidātu vērtēšanā.
- Nodrošina konsultācijas.
- Sagatavo ziņojumu par atlases konkursa rezultātu, nepieciešamības gadījumā ziņo komiteju un domes sēdēs.

Pašvaldības administrācijas vadītājs un iestāžu vadītāji

- Atbilstoši Pašvaldības likumā noteiktajam nosaka kandidātu vērtēšanas kārtību un kritērijus.

Atlases komisija

- Iepazīstas ar atlases dokumentāciju un ņem vērā tajā iekļautās prasības par atlases norisi un kandidātu novērtēšanu.
- Vada atlases norisi atbilstoši atlases nolikumam.
- Pieņem lēmumu par atbilstošāko kandidātu atlases konkursā.

Iestāžu un struktūrvienību vadītāji

- Sadarbībā ar personāla speciālistu pārskata vai izstrādā amata aprakstu, sniedz informāciju, ko iekļaut darba sludinājumā;

- Darbojas atlases komisijā, piedalās intervijās un pieņem lēmumu par atbilstošāko kandidātu atlases konkursā.

**Komunikācijas
speciālisti**

- Nodrošina iekšējo un ārējo komunikāciju par vadošo amatu atlases norisi un rezultātu.

Atlases process ir daudz kas vairāk nekā tikai formalitāte vai administratīvs uzdevums. Tas ir viens no svarīgākajiem posmiem organizācijas izaugsmē un attīstībā. Izvēloties atbilstošākos darbiniekus, tiek veidoti pamati iestādes nākotnes panākumiem. Atbilstošākais kandidāts kā pašvaldības darbinieks ne tikai profesionāli pildīs darba pienākumus, bet arī spēs iedvesmot citus, veicinās pozitīvu darba vidi, veidos sadarbību ar kolēģiem un būs darba devēja tēla ziņnesis saskarsmē ar pašvaldības iedzīvotājiem.

Darbinieka uzņemšana un ievadīšana darbā

Darbinieka uzņemšana un ievadīšana darbā un pašvaldībā (angļu valodā *onboarding*) ir mērķtiecīgi organizēts process darbinieka pēc iespējas ātrākai, veiksmīgākai un darbiniekam draudzīgākai uzņemšanai kolektīvā un pašvaldības kā organizācijas kultūrā un ievadīšanai jaunajā amatā.

Ja darbinieka uzņemšana pašvaldībā netiek organizēta vai tā nenorit veiksmīgi, jau darba attiecību sākumā veidojas negatīva darbinieka pieredze. Tam savukārt ir tālejoši nelabvēlīga ietekme uz darbinieka iesaisti, motivāciju un lojalitāti, un pašvaldībai var nākties veltīt vairāk pūļu un resursu, lai darbinieku noturētu.

Ieguvumi no darbinieka uzņemšanas un ievadīšanas darbā

Pašvaldībai kā darba devējam

- Darbinieks ātrāk iestrādājas un sasniedz rezultātus un mērķus.
- Augstāka lojalitāte pašvaldībai kā darba devējam.
- Zemāka darbinieku mainība.
- Augstāka darbinieku iesaiste un apmierinātība ar darbu.
- Nostiprinās pozitīvs pašvaldības kā darba devēja tēls. [↗](#)

Darbiniekam

- Darbinieks jūtas gaidīts, ātrāk mazinās stress, kas saistīts ar jauna darba uzsākšanu.
- Veidojas lielāka piederības sajūta komandai un pašvaldībai.
- Augstāka motivācija un iesaiste.
- Veidojas un nostiprinās pārliecība par savām prasmēm un iederību jaunajā darbavietā, kas palīdz sasniegt labākus rezultātus.

Svarīgākie darbā ievadīšanas elementi un to raksturojums

Plānošana un sagatavošanās

- Konkrētā darbinieka uzņemšanas un ievadīšanas plāna [↗](#) izveide. Vienoties ar iesaistītajiem, tostarp tiešo vadītāju un mentoru vai iekšējo atbalsta personu, par katra uzdevumiem.
- Nepieciešamo darba materiālu un resursu – datora, telefona, galda, krēsla, atslēgu, pieejas kodu u. tml. – sagatavošana.

Informēšana un kontakta veidošana

- Apmēram nedēļu pirms pirmās darba dienas ziņa darbiniekam ar informāciju par pirmo darba dienu, un 1–2 dienas pirms darba uzsākšanas zvans darbiniekam, lai atbildētu uz vēl neskaidriem jautājumiem.

**pirms pirmās darba dienas**

- Ja darbinieks vēlas, nosūtīt viņam/i materiālus, ar ko var iepazīties jau pirms pirmās darba dienas, piemēram, iekšējās kārtības noteikumus, nolikumus u. tml. Lai gan Darba likums paredz, ka darba devējam nav tiesību nodarbināt darbinieku pirms darba tiesisko attiecību uzsākšanas, daļa darbinieku iespēju laikus iepazīties ar dokumentiem vērtē pozitīvi un jutīsies drošāk, ja varēs to izdarīt bez papildu stresa jau pirms pirmās darba dienas.
- Kolēģu informēšana struktūrvienības sanāksmē par to, kas un kad sāks strādāt, kāds ir amata mērķis un uzdevumi, kurš būs jaunā darbinieka mentors/atbalsta persona, ar kuriem darbiniekiem paredzama ciešākā sadarbība.

Pirmā darba diena – sajūtas "esi gaidīts" radīšana

- Apsveikuma īsziņa darba dienas rītā.
- E-pasts pašvaldības darbiniekiem, paziņojot par jaunā darbinieka pievienošanos.
- Jaunā darbinieka iepazīšanās ar tuvākajiem kolēģiem.
- Ievadinstruktaža par iekšējiem noteikumiem, procesiem, veselību un darba drošību, dažādību un iekļaujošu pieeju, kiberdrošību, pretkorupcijas pasākumiem u. tml.
- Ekskursija pa darbavietas stāvu/tuvākajiem stāviem un struktūrvienībām, ar ko paredzama ciešākā sadarbība – tipisko ikdienas maršrutu iziešana.

Pirmā darba nedēļa – darbinieka orientācija

- Ievadapmācība pašvaldības iekšējo sistēmu izmantošanā un par pašvaldības procesiem.
- Mērķu/uzdevumu noteikšana pirmajiem mēnešiem, darba kvalitātes un vērtēšanas kritēriju noteikšana.
- Iepazīšanās/tikšanās ar citu struktūrvienību darbiniekiem/vadītājiem.
- Ekskursijas pa citām struktūrvienībām, pašvaldības ēkām.
- Jaunā darbinieka informēšana par mācību un attīstības iespējām.

Pirmais mēnesis – iestrādāšanās

- Mentora/"drauga"/kolēģu atbalsts.
- Atgriezeniskās saites saruna ar tiešo vadītāju mēneša noslēgumā. Mērķu un uzdevumu 3–6 mēnešiem precizēšana. Mērķu un uzdevumu termiņu ilgumu ietekmēs, pirmkārt, darba saturs. Piemēram, vadītājiem vai augsta līmeņa ekspertiem mērķi un sasniedzamie rezultāti var būt ar vairāku mēnešu izpildes termiņu, savukārt vienkārša darba veicējiem veidojams uzdevumu saraksts tuvākajām nedēļām vai dienām. Otrkārt, vadītājam jāizvērtē savi novērojumi par darbinieka sniegumu un kompetencēm. Ja sniegums nav pārliecinošs, var izvirzīt mērķus, kuru termiņš noslēdzas pirms pārbaudes laika beigām, lai būtu objektīvs pamats lēmumam par darba tiesisko attiecību turpināšanu pēc pārbaudes laika.
- Individuālā mācību un attīstības plāna veidošana. Nepieciešamo mācību un attīstības pasākumu plānošana un nodrošināšana.

- Mini anketas par uzņemšanu pašvaldībā un pirmo mēnesi darbā aizpildīšana.

Pirmie 3–6 mēneši – atbalsts un iespējošana

- Atbalsts ikdienas darbā. Lai gan vadītāja atbalsts ikdienas darbā nepieciešams ikvienam darbiniekam, jaunam darbiniekam tikai laika gaitā radīsies jautājumi, ko darba attiecību sākumā viņš nespēs identificēt. Tāpēc nepieciešams pārliecināties, ka darbinieks saprot mērķus un darba izpildes standartus, saprot darba uzdevumu jēgu, zina, kur atrast nepieciešamo informāciju un kontaktpersonas. Pārliecināšanās, ka kolēģu rīcību un iekšējo kultūru darbinieks uztver kā iekļaujošu.
- Vēlamais atbalsta ilgums ir atkarīgs no vairākiem faktoriem – darba sarežģītības, kompetencēm, darbinieka līdzšinējiem kontaktiem ar pašvaldības darbiniekiem u. c. Jo ilgākam periodam veido darbā ievadīšanas plānu, jo pakāpeniskāk un dabiskāk darbinieks iedzīvosies pašvaldības kultūrā. Ja pašvaldības resursi ļauj veidot tikai 3 mēnešu ievadīšanas darbā plānu, atbalsta sniegšana turpmāk kļūst par tiešā vadītāja ikdienas uzdevumu.
- Darba snieguma novērtēšana, atgriezeniskā saite. Gaidu un darba izpildes standartu precizēšana, ja nepieciešams.
- Tikšanās ar personāla speciālistu vai vadītāju pārbaudes perioda noslēgumā. Tikšanās ir nepieciešama, ja darba tiesiskās attiecības tiek pārtrauktas, un tā kļūst par daļu no darba attiecību izbeigšanas procesa . Ja darbinieks paliek pašvaldībā, darbiniekam motivējoša būs tikšanās, kurā vadītājs/personāla speciālists sniegs pozitīvu atgriezenisko saiti par sniegumu pirmajos mēnešos un praktiskus ieteikumus turpmākajam darbam.
- Mācību un attīstības pasākumu organizēšana.

Vairāku novadu pašvaldības, tostarp Ādažu, Mārupes, Tukuma, Valmieras, izmanto praksi nodrošināt jaunajam darbiniekam mentora atbalstu – kāds no pašvaldības darbiniekiem uzņemas vadību un rūpes par jaunā kolēģa iejušanos, iepazīstina ar pārējiem kolēģiem, ierāda telpas, izskaidro iekšējos rakstītos un nerakstītos noteikumus. Cēsu novadā mentorus sauc par “kultūras draugiem”, kuru uzdevums ir palīdzēt jaunajam kolēģim apzināt pašvaldības vērtības un labāk izprast, kā tās izpaužas ikdienas darbā.

Kā izveidot un uzturēt darbinieka uzņemšanu un ievadīšanu darbā


1. Izveidojiet darbinieka uzņemšanas ievadīšanas standarta procesu/plānu (sk. piemēru pielikumā [Darbinieka uzņemšanas un ievadīšanas darbā plāns](#)) , kas tiek pielāgots katram jaunajam darbiniekam

- Pielāgojot plānu, jāņem vērā darbinieka iepriekšējā pieredze, amats, priekšzināšanas par pašvaldību, tās procesiem, normatīvo regulējumu, kontakti/pazīšanās ar darbiniekiem un sadarbības partneriem.
- Ievadīšanas darbā process, tostarp standarta plāns, var tikt pakāpeniski papildināts un pilnveidots.

2. Izstrādājiet jaunā darbinieka materiālu komplektu/ paketi/rokasgrāmatu

- Iekļaujiet materiālu komplektā informācijas apkopojumu par pašvaldības vēsturi, misiju, vīziju, vērtībām, organizatorisko struktūru, kā arī iekšējās kārtības noteikumus un darbinieka rokasgrāmatu, ja tāda pašvaldībā ir izstrādāta.
- Veidojiet jauno darbinieku biežāk uzdoto jautājumu sadaļu ar atbildēm un pakāpeniski to papildiniet.
- Ievietojiet šo materiālu (saišu uz materiāliem) komplektu pašvaldības iekšējā tīklā, lai tas visiem ir ērti pieejams.

3. Veidojiet mentoru vai "iekšējo draugu" programmas, kur kāds no esošajiem darbiniekiem uzņemas atbalstīt jauno kolēģi vismaz pirmo 3–6 mēnešu laikā

- Izstrādājiet īsas vadlīnijas/padomus jauno darbinieku mentoriem (saite uz pielikumu - [Vadlīnijas jauno darbinieku mentoriem/“darba draugiem”](#) ) .
- Ja pašvaldības budžets to atļauj, mentoriem var paredzēt piemaksu, kā to dara, piemēram, Tukuma novadā; vienlaikus kolēģa mentorēšana ir lieliska iespēja pilnveidot pieredzējuša darbinieka kompetences. Piemēram, darbošanās mentora lomā palīdz attīstīt komunikācijas un darbinieku attīstīšanas kompetences tiem, kas perspektīvā vēlas kļūt par vadītājiem.

4. Periodiski izvērtējiet uzņemšanu un ievadīšanu un atbilstoši pilnveidojiet to

- Iegūstiet atgriezenisko saiti no jaunajiem darbiniekiem par viņu uzņemšanu un ievadīšanu darbā pašvaldībā. Piemēram, izmantojiet īsu anketu, lai iegūtu standartizētas un kvantificējamās atbildes no darbiniekiem pēc 1 vai 3 mēnešiem, vai vismaz aprunājieties ar jaunajiem darbiniekiem. Apkopojiet un analizējiet rezultātus ik pa 6–12 mēnešiem.
- Papildiniet jaunā darbinieka materiālu komplektu un pilnveidojiet ievadīšanas darbā plānu, ņemot vērā saņemtos komentārus.
- Izvērtējiet darbinieku uzņemšanas un ievadīšanas efektivitāti.

5. Plānojiet un organizējiet uzņemšanu un ievadišanu darbiniekiem, kas maina amatu pašvaldības ietvaros vai atgriežas no ilgstošas prombūtnes

- Pielāgojiet 1. solī izstrādāto darbinieka uzņemšanas ievadišanas standarta procesu/plānu, jo arī darbiniekiem, kas uzsāk darbu jaunā struktūrvienībā vai pašvaldības iestādē vai arī atgriežas no ilgstošas (vairāk nekā 12 mēnešu) prombūtnes, ir svarīgs papildu atbalsts un piederības veidošana jaunajai komandai.

Mērījumi darbinieku uzņemšanas un ievadišanas novērtēšanai

Rādītāji

Kā tos iegūt

Jauno darbinieku apmierinātība ar ievadišanu darbā

Jauno darbinieku rakstiska vai mutiska aptauja, kurā iekļauj jautājumus gan par ievadišanu darbā kopumā, gan par dažādiem tās aspektiem.

Ja darbinieks aiziet no pašvaldības pirmo 12 mēnešu laikā pēc stāšanās amatā, [noslēdzošajā sarunā](#) izzināt arī viņa viedokli par ievadišanu darbā.

Jauno darbinieku (pirmā gada laikā) mainība

Rādītāja aprēķina formula:

$$12 \text{ mēnešu laikā pēc darba uzsākšanas aizgājušo darbinieku skaits} / \text{kopējais jauno darbinieku skaits pašvaldībā} \times 100.$$

Kā interpretēt rezultātus?

Abus rādītājus ir svarīgi analizēt kompleksi – augsta jauno darbinieku mainība reizē ar augstu apmierinātību par ievadišanas darbā procesu, visticamāk, liecina par problēmām personāla atlasē. Augsta mainība reizē ar zemu apmierinātību ar uzņemšanu un ievadišanu darbā liecinās, ka nepieciešams pilnveidot ievadišanas darbā procesu.

Izaicinājumi un to iespējamie risinājumi

Biežākie izaicinājumi

Ievadapmācības laikā tiek sniegta visa darbiniekiem nepieciešamā informācija, taču darbinieks maz ko atceras un vēlāk uzdod

Iespējamie risinājumi

- Sadalīt lielo informācijas apjomu, kas nepieciešams jaunajam darbiniekam, nelielās, aptveramās daļās un sniegt to darbiniekam pakāpeniski.
- Piedāvāt darbiniekam iespēju ar daļu dokumentu iepazīties jau pirms pirmās darba dienas.

**Biežākie izaicinājumi****Iespējamie risinājumi**

daudz jautājumu par tēmām, kas ir izstāstītas.

- Izmantot ievadišanā interaktīvas metodes, piemēram, nevis vienkārši iedot darbiniekam izlasīt iekšējās kārtības noteikumus, bet izstrādāt interesantu testu par noteikumiem.
- Atgādināt esošajiem darbiniekiem, ka informācijas apjoms, ko viņi ir pakāpeniski apguvuši, ir liels. Ir normāli, ka pat 6 mēnešus pēc darba uzsākšanas rodas jautājumi vai šaubas. Iedrošināt darbinieku uzdot jautājumus kolēģiem, vadītājam.

Aptaujas liecina, ka jaunās paaudzes darbinieki ievadišanu darbā uzskata par garlaicīgu un birokrātisku.

- Izmēģiniet interaktīvas metodes, kas ietver spēļu elementus, piemēram, lekcijas/instruktažas par darba drošību vietā sagatavojiet Kahoot testu, kurā piedalās arī esošie darbinieki.
- Ja pašvaldībai/iestādei vienlaikus pievienojas vairāki jauni darbinieki, varat organizēt "orientēšanās dienu", kur jaunajiem darbiniekiem, izmantojot biroja plānu, ir jāsameklē dažādās struktūrvienībās/amatos strādājoši kolēģi un jāsaņem viņu rakstisks novēlējums jaunajam darbiniekam vai jāuzņem pašbilde dažādās vietās un ar dažādiem kolēģiem (NB! Atcerieties par šo aktivitāti pabrīdināt esošos darbiniekus.)

Jaunais darbinieks neiesaistās kontaktos ar esošo komandu, nepiedalās pasākumos, lai gan tiek aicināts.

- Vadītājam pārrunāt ar jauno darbinieku [☞](#), kā viņš jūtas komandā, kādi ir bijuši pozitīvie brīži sadarbībā ar kolēģiem, kādos brīžos ir bijis grūti iejusties vai kaut kas ir bijis nepieņemams. Ja darbinieks pēc rakstura ir introverts, iespējams, norobežošanās no komandas viņam šķiet pašsaprotama.
- Komandas sapulcēs paredzēt īsas "ledus laušanas" aktivitātes, kas ne tikai jaunajam darbiniekam, bet arī esošajiem komandas dalībniekiem palīdzēs iepazīt citam citu no dažādiem skatpunktiem.

Esošie darbinieki nav gatavi kļūt par mentoriem jaunajam darbiniekam.

- Izstrādāt [īsas vadlīnijas mentoriem](#) [☞](#) par viņu uzdevumiem.
- Organizēt īsus (2–3 stundas) mācību un/vai pieredzes apmaiņas pasākumus mentoriem vai īsas (2–3 stundas) mācības mentoriem.
- Dalīties ar pozitīvo atgriezenisko saiti par mentoriem, kas iegūta jauno darbinieku aptaujās.
- Veidojot individuālo attīstības plānu darbinieku kompetenču attīstībai, paredzēt jauno darbinieku mentorēšanu kā attīstības pasākumu.



Biežākie izaicinājumi

Tiešie un/vai augstākā līmeņa vadītāji nav gatavi veltīt laiku darbinieku uzņemšanai un ievadišanai darbā, argumentējot, ka prioritāte ir tiešo pienākumu izpilde un ievadišanai darbā nav laika.

Iespējamie risinājumi

- Personāla vadītājs vadības sanāksmēs atgādina par vadītāju darbinieku uzņemšanas un ievadišanas ietekmi uz darbinieku sniegumu, mainību, lojalitāti un iesaisti.
- Organizēt mācības vadītājiem par vadītāja lomām un pierādījumos balstītām vadības metodēm, tostarp par vadītāja ietekmi uz darbinieka iesaisti un darba rezultātiem.
- Izveidot apbalvojumu, piemēram, jauno darbinieku parakstīta pateicība vadītājam, kas iepriekšējā gadā saņēmis visaugstāko vērtējumu no jaunajiem darbiniekiem par ievadišanu darbā.
- Vadītājiem, kam pašvaldībā ir lielākās grūtības ar jauno darbinieku ievadišanu darbā, šī var tikt noteikta kā individuāla attīstības vajadzība – apgūt metodes un praktiski īstenot jauno darbinieku ievadišanu. Nodrošināt mācības vai cita veida atbalstu ievadišanas darbā metožu apguvei.

Iesaistītie un viņu lomas

Personāla vadītājs un personāla speciālisti

(Detalizētāku uzdevumu izklāstu šai un pārējām darbinieka uzņemšanā un ievadišanā iesaistīto lomām atradīsiet pielikumā Darbinieka uzņemšanas un ievadišanas darbā plāns. Piemērs.)

- Veido, uztur un pilnveido ievadišanas darbā programmu/procesu.
- Nodrošina metodisko vadību un atbalstu vadītājiem un mentoriem jauno darbinieku ievadišanā.
- Nodrošina normatīvajos aktos paredzētās obligātās ievadinstruktažas.
- Nodrošina personāla lietvedības dokumentu sagatavošanu un parakstīšanu (darba līgums, OVP u. c.).
- Konsultē vadītājus par jauno darbinieku mācību un attīstības plānošanu, organizē mācību un attīstības pasākumus, kas nav īstenojami darbinieka struktūrvienībā/viņa ikdienas darba ietvaros.

Iestāžu/struktūrvienību vadītāji

- Uzņemas atbildību par sev padoto darbinieku iespējami veiksmīgāku ievadišanu darbā.
- Izskaidro un pārliecinās, ka jaunais darbinieks izprot savus amata pienākumus, mērķus, uzdevumus pirmajiem mēnešiem, struktūrvienības un iestādes stratēģiju un vērtības.
- Nodrošina jaunā darbinieka iepazīstināšanu ar kolēģiem un rūpējas par viņa iejušanos komandā.

- Regulāri interesējas, kā jaunajam darbiniekam klājas, sniedz atgriezenisko saiti ikdienas darbā un pēc nepieciešamības konsultē vai sniedz cita veida atbalstu.

Darbinieki/tuvākie kolēģi

- Palīdz jaunajam darbiniekam atrast informāciju, nepieciešamos cilvēkus, lietas un vietas.
- Iesaista jauno kolēģi sapulcēs, sarunās, diskusijās, neformālos pasākumos.
- Dalās atziņās un padomos, kā iejusties organizācijā, – stāsta par nerakstītiem noteikumiem un tradīcijām.
- Komandas sanāsmēs un sarunās izskaidro iekšējo pašvaldības žargonu, izmantotos saīsinājumus.
- Laipni konsultē, kā risināt vai kur vērsties pēc padoma dažādās darbiniekam neskaidrās situācijās.

Jaunie darbinieki

- Iepazīstas ar dokumentiem un informāciju par pašvaldību.
- Proaktīvi uzdod jautājumus, lai izprastu darba uzdevumus, pašvaldības kā organizācijas kultūru.
- Sniedz atgriezenisko saiti par uzņemšanas un ievadīšanas darbā procesu, lai to pilnveidotu nākamajiem kolēģiem.



Komunikācijas speciālisti

- Nodrošina iekšējo un ārējo komunikāciju par vadošo amatu atlases norisi un rezultātu.

Normatīvais regulējums

- MK noteikumi Nr. 749 Apmācības kārtība darba aizsardzības jautājumos [☞](#) nosaka prasības darbinieku ievadapmācībai.
- Darba likums [☞](#) nosaka pašvaldības kā darba devēja tiesības un pienākumus, nosakot pārbaudi, pieņemot darbā darbinieku.



Darba laiks un darba organizācija

Stājoties darba tiesiskajās attiecībās, ir svarīgi vienoties par darba laiku. [Darba likums](#)  un [Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums](#)  nodrošina skaidrus un detalizētus noteikumus par darba laiku un atpūtas laiku. Šie likumi aizsargā darbinieku tiesības, veicina efektīvu darba organizāciju un drošu darba vidi.

Darba likumā noteikts, ka **darba laiks** ir laikposms no darba sākuma līdz beigām, kura ietvaros darbinieks veic darbu un atrodas darba devēja rīcībā, izņemot pārtraukumus darbā. Darba devējs ar darbinieku darba līgumā vienojas par normālo darba laiku vai nepilno darba laiku:

- **normālais darba laiks** – laika posms, kura ietvaros tiek veikts darbs un darbinieks atrodas darba devēja rīcībā. Tas noteikts 8 stundas dienā (40 stundas nedēļā);
- **nepilnais darba laiks** – laika posms no darba sākuma līdz beigām, kas ir īsāks par noteikto normālo darba laiku.

Visizplatītākais darba laika veids ir normālais darba laiks, tomēr ne visus darbus iespējams veikt normālā darba laika ietvaros, piemēram, autovadītāju, dežurantu darbu u. c. To organizēšanai var izmantot šādus darba laika organizēšanas veidus:

- **nakts darbs**. Tas ir ikviens darbs, ko veic nakts laikā vairāk nekā divas stundas. Ar nakts laiku saprotams laikposms no plkst. 22.00 līdz 6.00;
- **maiņu darbs**. Ja nepieciešams nodrošināt nepārtrauktu darba gaitu, darba devējs var noteikt maiņu darbu. Maiņas ilgums nedrīkst pārsniegt noteikto normālo dienas darba laiku, proti, 8 stundas;
- **summētais darba laiks**. Tas ir elastīgāks normālā darba laika organizēšanas veids, pieļaujot dienā vai nedēļā strādāt vairāk par likumā noteiktajām normālā darba laika stundām, nodrošinot, ka pārskata periodā (četri mēneši, ja darba līgumā vai koplīgumā nav paredzēts ilgāks periods) darbinieka darba stundu skaits tiek izlīdzināts un atbilst attiecīgajā periodā darbiniekam noteiktajam normālajam darba laikam;
- **elastīgais darbs**. Elastīgā darba skaidrojuma Darba likumā nav, tomēr tāds tiek lietots darba tiesiskajās attiecībās, runājot par darba organizēšanas formu. [Valsts darba inspekcijas ieskatā](#)  “elastīgs darbs ir darba režīma veids, kas nodrošina zināmu elastību tam, cik ilgi, kur un kad darbinieki strādā. Kā arī tam nav ierobežojumu par darba laikiem un amatiem, protams, pēc iespējām. Viens no elastīgā darba veidiem ir attālinātais darbs”. Elastīgā darba laika veidi ir attālinātais darbs, elastīgais darba laiks, hibrīddarbs. Valsts kancelejas 2021. gada informatīvā ziņojuma “Elastīga darba organizācija valsts pārvaldē” pielikumā “[Vadlīnijas elastīgā darba nodrošināšanai](#)”  ir sniegti vērtīgi skaidrojumi un ieteikumi elastīgā darba veidu piemērošanai;




- viens no elastīgā darba veidiem ir **elastīgā darba laika** noteikšana – tas nozīmē, ka darbinieks, vienojoties ar vadītāju, darbu sāk un beidz sev ērtā laikā (piemēram, sāk plkst. 7.00 un beidz plkst. 15.30, šajā laikā plānojot 30 minūtes pusdienu pārtraukumu). Ņemot vērā Darba likuma 130. panta otrajā daļā noteikto, darba laika sākumu un beigas nosaka darba kārtības noteikumos, maiņu grafikos vai darba līgumā;
- Darba likuma 76. panta ceturtajā daļā ir noteikts, ka **attālinātais darbs** ir tāds darba izpildes veids, ka darbs, kuru darbinieks varētu veikt darba devēja uzņēmuma ietvaros, pastāvīgi vai regulāri tiek veikts ārpus uzņēmuma, tai skaitā darbs, ko veic, izmantojot informācijas un komunikācijas tehnoloģijas. Par attālināto darbu šā likuma izpratnē netiek uzskatīts darbs, kas rakstura dēļ ir saistīts ar regulāru pārvietošanos;
- **hibrīddarbs** ir elastīgā darba laika veids, kad darbinieks dažas dienas strādā mājās, dažas – birojā.

Rīgas valstspilsētas pašvaldībā ir izstrādāti iekšējie noteikumi “Elastīgā un attālinātā darba kārtība Rīgas valstspilsētas pašvaldībā”, kur noteikts, ka “elastīgais darbs – darbinieks uzsāk un beidz darbu paša noteiktā laikā, ievērojot Pašvaldībā noteiktās bāzes stundas darba dienās no plkst. 10.00 līdz plkst. 15.00, kad parasti tiek organizētas sanāksmes vai apspriedes, kurās nepieciešama darbinieka piedalīšanās”, savukārt “attālinātais darbs – darba izpildes veids, kad darbinieks darbu, kuru var veikt iestādes telpās, veic savā dzīvesvietā vai citā vietā, t. sk., izmantojot informācijas un komunikācijas tehnoloģijas. Par attālināto darbu neuzskata darbu, kas saistīts ar regulāru pārvietošanos vai izbraukumiem (starpinstitūciju sanāksmes, teritoriju apsekošana, teritoriju uzkopšana u. tml.)”. Darba laiks un tā organizēšana noteikta arī darba kārtības noteikumos.

Mūsdienu strauji mainīgajā darba vidē darba devēji arvien vairāk sastopas ar nepieciešamību pielāgoties jaunām darba tirgus prasībām un tendencēm, lai saglabātu konkurētspēju un paaugstinātu darbinieku labbūtību . Konkurējot par labāko darbinieku piesaisti un noturēšanu, darba devējiem arvien vairāk nākas pielāgoties darbinieku ekonomiskajām vajadzībām (iespējai veikt blakus darbu) un laika vajadzībām (piemēram, bērnu aizvešana uz bērnudārzu), kas ietekmē darbinieku motivāciju piedalīties darba tirgū.




Viena no aktuālajām tendencēm ir pāreja uz elastīgāku darba laika organizāciju. Dažādi starptautiski pētījumi liecina, ka elastīgais darbs nākotnē saglabāsies un daudzās organizācijās tas jau šobrīd ir kļuvis par būtisku darba devēju konkurētspējas aspektu, tādējādi veicinot pozitīvu darba devēja tēlu , kas palīdz darbinieku piesaistē un noturēšanā.

Publiskajā sektorā strādājošie nereti veic **blakus darbu**. Darba likums paredz, ka darbiniekam ir tiesības slēgt darba līgumu ar vairākiem darba devējiem (darbiniekam ir tiesības izvēlēties vairākas nodarbošanās un vienlaikus tās īstenot). Blakus darbu var ierobežot darba devējs, ciktāl tas attaisnojams ar darba devēja pamatotām un aizsargājamām interesēm, it īpaši, ja šāds blakus darbs negatīvi ietekmē vai var ietekmēt darbinieka saistību pienācīgu izpildi. Lai nodrošinātu vienlīdzīgu pieeju, būtu nepieciešams izstrādāt iekšējo normatīvo aktu, kurā būtu noteikta kārtība, kā īstenojama blakus darbu saskaņošana, un kritēriji izvērtējumam par blakus darba ietekmi uz darbinieka saistību pienācīgu izpildi, ievērojot abu pušu intereses.


Darbiniekam ne mazāk svarīga ir izpratnes veidošana par viņam pienākošos atpūtas laiku. **Atpūtas laiks** Darba likuma izpratnē ir laikposms, kura ietvaros darbiniekam nav jāveic viņa darba pienākumi un kuru viņš var izlietot pēc sava ieskata, un tas ietver diennakts atpūtu, nedēļas atpūtu, svētku dienas, pārtraukumus darbā un atvaļinājumus.

leguvumi, izmantojot elastīgu darba laika organizāciju

Pašvaldībai kā darba devējam

- Augstāks darbinieku apmierinātības un iesaistes līmenis, kas veicina augstāku produktivitāti un mazāku darbinieku mainību.
- Plašāka iespēja talantu piesaistei (darbinieki, kuri dzīvo tālu no darba devēja vai kuriem ir kādi ģimenes apstākļi, nevar veikt darbu klātienē).
- Pozitīva darba devēja tēla  veidošana. Piedāvājot elastīgus darba nosacījumus, darba devējs tiek uztverts kā progresīva un darbiniekiem draudzīga iestāde.
- Saimniecisko izdevumu samazināšana. Iespējama darba telpu optimizācija,

Darbiniekam

- Elastīgā darba izvēles iespēja darbiniekiem rada lielāku autonomijas sajūtu un tādējādi var mazināt stresa līmeni un palielināt apmierinātību ar darbu, kā arī veicināt produktivitāti.
- Darbinieku augstāka apmierinātība ar darbu un privātās dzīves līdzsvaru (Kantar, 2023. gada pētījums). 
- Darbinieki var labāk saskaņot darbu ar savām personīgajām vajadzībām un ģimenes saistībām, piemēram, bērnu aprūpi vai citiem ģimenes pienākumiem.

Pašvaldībai kā darba devējam

- uzkopšanas, apsaimniekošanas izdevumu samazināšana.
- Mazāka darbinieku prombūtne vieglas saaukstēšanās vai vieglu slimības simptomu dēļ.
- Lielāka elastība, plānojot un organizējot darbu krīzes apstākļos, piemēram, globālas pandēmijas ietvaros.

Darbiniekam

- Izvēles iespēja strādāt vidē/vietā, kur visērtāk jūtas, kā arī laikā, kad ir augstāka produktivitāte.
- Darbinieka resursu optimizācija (ceļā uz darbu ietaupītais laiks var tikt izmantots citām aktivitātēm, finanšu resursu ietaupījums nokļūšanai uz darbu, ietekme uz vidi).
- Jaunu prasmju attīstība, veicot darbu attālināti.

Lai nodrošinātu vienotu izpratni par elastīgā darba organizācijas kārtību, ir nepieciešams izstrādāt pašvaldības vai iestādes iekšējo normatīvo aktu, kurā nosaka

- darbiniekiem piedāvātos elastīgā darba veidus: attālinātais darbs, elastīgais darba laiks un, iespējams, citas elastīgā darba iespējas (cik bieži un kā tās var izmantot);
- noteikumus, par kādiem abas puses vienojas, piešķirot un izmantojot elastīgā darba veidus (piemēram, no darbinieka pirmās darba dienas vai pēc pārbaudes laika beigām, saskaņojot ar vadītāju (vienreiz vai periodiski); darbinieku amati, kuriem iespējams izmantot elastīgo darbu; darba pienākumu izpilde, noteiktu amata pienākumu veikšanu paredzot tikai klātienē; iespēja atsaukt saskaņojumu u. c.);
- organizatoriskos aspektus (pieteikšanās kārtība, darbinieku sasniedzamība (laiks, reaģēšanas ātrums, komunikācijas kanāli: e-pasts, telefons, čats ātriem jautājumiem u. c., sanāksmju organizēšanas laiki u. tml.);
- darba aizsardzības noteikumu ievērošanu;
- IT drošības noteikumu ievērošanu.

Vienlīdzīgas pieejas nodrošināšanai elastīgā darba organizācijas noteikumi varētu būt saistoši visās pašvaldības iestādēs.

Atgriezeniskās saites saņemšana no darbiniekiem par elastīgā darba organizāciju ir svarīgs aspekts, lai pamanītu nepilnības, veiktu nepieciešamos uzlabojumus vai lai pārliecinātos, ka darbinieki ir apmierināti, nav konstatēts snieguma kvalitātes kritums un process tiek organizēts efektīvi. Atgriezeniskās saites iegūšanai var veikt darbinieku aptauju.

Izaicinājumi un to risinājumi, nodrošinot elastīgā darba iespējas

Lai arī elastīgais darbs sniedz būtiskas priekšrocības ne tikai darbiniekiem, bet arī darba devējiem, tas rada vairākus būtiskus izaicinājumus.



Biežākie izaicinājumi

Iespējamie risinājumi

Darbinieku sociālā izolētība un grūtības uzturēt komandas piederības sajūtu.

- Regulāru sapulču organizēšana, vismaz reizi nedēļā aicinot darbiniekus strādāt klātienē un plānojot šo dienu ar aktivitātēm, kas veicina ideju ģenerēšanu, diskusiju, plānošanu un sadarbību.
- “Strādāšana kopā”, atrodoties katram savā vietā (piemēram, daļai darbinieku birojā, daļai mājās) un uz noteiktu laiku saslēdzoties kādā no *online* platformām.
- Individuālu sarunu ieplānošana, lai pārrunātu uzdevumu izpildi un darbinieka pašsajūtu, strādājot attālināti.
- Atgriezeniskās saites sniegšana par paveikto (publiska uzslava).

Komunikācijas (informācijas apmaiņas) un sadarbības nodrošināšana.

- Regulāru video formāta sanāksmju organizēšana, komandas saziņas kanālu nodrošināšana (*WhatsApp* grupa, *MS Teams* *Slack*).
- Vienošanās par saziņas biežumu, individuālas tikšanās vai sarunas ar tiešo vadītāju.
- Svarīgas informācijas apkopošana vienā platformā, piemēram, iekšējā tīmekļa vietnē.
- Sanāksmju, to skaitā attālināti organizēto sanāksmju, piezīmju vai kopsavilkuma izsūtīšana e-pastā visiem iesaistītajiem un/vai saglabāšana kopējā platformā.

Tehniskā aprīkojuma un sistēmu piekļuves iespēju traucējumi.

- Ātras saziņas ar IT atbalstu nodrošināšana (piemēram, uz darbinieku datoru ekrāniem izvietot informāciju ar kontaktinformāciju).
- Informatīva materiāla (rokasgrāmatas) izstrāde par biežākajām problēmsituācijām un to risinājumiem, lai darbinieks var mēģināt pats tās atrisināt.

Robežu noteikšana starp darbu un privāto dzīvi.

- Noteikumos par attālināto darbu noteikt robežas, piemēram, saziņa ar kolēģiem darba jautājumos notiek līdz 18.00 (izņemot ārkārtas situācijās).
- Komunikācija un gadījumu pārrunāšana komandās par darba robežu ievērošanu situācijās, kur šīs robežas bijušas pārkāptas.
- Uz darbinieku datoriem var uzlikt darba laika uzskaites programmas, kas ļautu darbiniekiem izvērtēt savu produktivitāti un pie datora pavadīto laiku.
- Vadītājiem būt par piemēru, ievērojot darba laika robežas un nepieprasot vai nesagaidot darbinieku reakciju ārpus darba laika (izņemot ārkārtas situācijās).

Biežākie izaicinājumi**Iespējamie risinājumi**

Darbinieku izdevumu pieaugums.

- Darba likuma 76. panta ceturtajā daļā noteikts, ka, ja darbinieks un darba devējs vienojas par darba veikšanu attālināti, darbinieka izdevumus, kas saistīti ar attālinātā darba veikšanu, sedz darba devējs, ja darba līgumā vai darba koplīgumā, kas noslēgts ar darbinieku arodbiedrību, nav noteikts citādi un ar šādu darba koplīgumu netiek samazināts darbinieku kopējais aizsardzības līmenis.

Darbinieku tiešo vadītāju pretestība attālinātā darba iespējai, visbiežāk pamatojot to ar kontroles pār darbu zudumu.

- Komunikācija vadītājiem un darbiniekiem par elastīgā darba priekšrocībām.
- Veiksmīgu elastīgā darba situāciju atspoguļošana, norādot uz paveiktā kvalitāti un darbinieku ieguvumiem.
- Mācības vadītājiem par to, kā nodrošināt darbinieku darba uzraudzību, strādājot attālināti.
- Uzticēšanās kultūras veidošana, stiprinot savstarpēju paļāvību starp vadītājiem un darbiniekiem, ka darbinieks savu darbu paveiks.
- Dažādu pretestības iemeslu, visbiežāk no vadītāju puses, noskaidrošana un darbs ar iebildumiem.
- Konkrētu gadījumu aprakstu izstrāde, to analīze un rīcības scenāriju izveide.
- Pakāpeniska pāreja uz attālināto darbu, sākotnēji ieviešot hibrīddarba organizāciju.

Darba organizācijas nepilnības un nepietiekamas komunikācijas no vadītāju puses nodrošināšana.

- Labas pārvaldības procesu ieviešana (nepieciešamās informācijas nodrošināšana, regulāra komunikācija un atgriezeniskās saites nodrošināšana, taisnīga un vienlīdzīga pieeja, darba uzdevumu plānošana un izpildes progresa novērtēšana u. c.).
- Darba snieguma pārraudzības procesa izstrāde (mērķi, uzdevumi, izpilde, snieguma sarunas, sapulces).
- Attālinātā darba principu izstrāde un ieviešana: pieejamība (bāzes stundu noteikšana, kad visi ir pieejami kopīgu sapulču organizēšanai), robežu noteikšana (ja citi strādā pēc darba laika, vai arī man ir jābūt pieejamam?), klātesamība (vienošanās par hibrīdsapulcēm, ieslēgtām/izslēgtām datora kamerām) u. c.

Nākotnes biroja ziņojumā [↗](#) ir ietverti daudzi vērtīgi ieteikumi darba devējiem un darbiniekiem, organizējot un izmantojot elastīgo darbu.

Personāla vadības procesu vadība: klātienē vai attālināti

Daudzi personāla vadības procesi var tikt nodrošināti attālināti, tomēr ir vairāki, kurus būtu ieteicams nodrošināt klātienē.

Personāla vadības process	Izvērtēt iespēju veikt klātienē	Var veikt attālināti
Atlases process	Augstākā līmeņa vadītāju atlases intervijas (piemēram, izpilddirektora, izpilddirektora vietnieka, iestāžu vadītāju atlases u. c. pēc ieskatiem).	Darba sludinājumu sagatavošana, kandidātu pieteikumu izvērtēšana, darba intervijas.
Darbinieka uzņemšana un ievadīšana darbā	Darbinieka pirmā diena (nodrošināt tiešā vadītāja un/vai mentora klātesamību), vēlams pārbaudes laika periods.	Iepazīšanās ar pašvaldības darba normatīvo regulējumu, e-mācības.
Darbinieku attīstība	Praktiskās mācības un komandu saliedēšanas aktivitātes klātienē sniegs lielāku efektivitāti (piemēram, kopīgas konferences vai foruma apmeklējums).	Teorētiskās mācības, ko efektīvi var apgūt e-mācību formā, tiešsaistes semināri. Ieguvums: mazākas izmaksas, lielāka mērķauditorija.
Darba snieguma vērtēšana un atgriezeniskā saite	Individuālās darba snieguma vērtēšanas un attīstības sarunas. Klātienē iespējams veidot padziļinātāku sarunu un pamanīt otras puses reakciju. Sarunas ar darbiniekiem veicamas regulāri  , piemēram, reizi mēnesī.	Ikdienas darba uzdevumu deleģēšana un uzraudzība (e-pasts, zvans, <i>WhatsApp</i> u. c.), tūlītējā atgriezeniskā saite. Grupu līmeņa sanāsmēs var apspriest darba gaitu un problēmas.
Konfliktu risināšana	Mediācijas procesa nodrošināšana iesaistītajām pusēm (kā brīvprātīga un strukturēta sadarbība), piedalīšanās ētikas komisijas sēdē.	Sākotnējās informācijas ieguve, rīcības plāna saskaņošana vai nepieciešamā tūlītējā iesaiste.
Komandas darba kultūras veidošana un uzturēšana	Komandas klātienes tikšanās un pasākumi ir svarīgi, lai veicinātu komandas garu un uzturētu pozitīvu gaisotni komandā. Piemēram, āra pasākumi (pārgājieni, sporta	Virtuālas komandas sapulces un komandas saliedēšanas iniciatīvas tiešsaistes formātā var palīdzēt uzturēt komandas saliedētību un produktivitāti arī attālināti.

Personāla vadības process	Izvērtēt iespēju veikt klātienē	Var veikt attālināti
	spēles), radošās darbnīcas (mākslas, amatniecības, kulinārijas), sociāli pasākumi (svētku svinēšana, kopīgu pusdienu pasākumi), darba vietas uzlabošana (kopīgas atpūtas zonas izveidošana), brīvprātīgā darba pasākumi (komandas iesaiste brīvprātīgos pasākumos), atzinības un apbalvojumi.	Piemēram, attālināti efektīvi var organizēt īsas iknedēļas sanāksmes (15 minūtes), plānošanas sanāksmes (1 reizi mēnesī komanda nosaka nākamā perioda mērķus un uzdevumus), problēmu risināšanas sapulces (fokuss uz konkrētiem problēmjautājumiem, sasauc pēc vajadzības), sociālās sapulces (virtuālās kafijas dzeršanas pauzes), ko var organizēt reizi nedēļā vai biežāk.
Personāla dokumentu pārvaldība	Papīra formāta dokumentu pārbaude un parakstīšana.	Digitālo dokumentu pārvaldība, jaunu normatīvo aktu izstrāde.
Darba tiesisko attiecību izbeigšana	Klātienes saruna.	<u>Intervijas</u> <input type="checkbox"/> vai <u>aptaujas</u> <input type="checkbox"/> , izbeidzot darba tiesiskās attiecības ar darbinieku.

Iesaistītie un viņu lomas elastīgā darba organizēšanā

Personāla vadītājs un personāla speciālisti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Piesaista iesaistītās puses un izstrādā elastīgā darba organizēšanas kārtības projektu, iepazīstoties ar praksi citās organizācijās. ▪ Sadarbojas ar darbiniekiem darba vides risku novērtēšanā darbinieku attālinātajā darba vietā. ▪ Sniedz konsultācijas darbiniekiem un vadītājiem jautājumos, kas skar elastīgā darba iespēju. ▪ Piedāvā mācības darbiniekiem, lai palīdzētu viņiem attīstīt nepieciešamās prasmes un uzlabotu darba veiktspēju (piemēram, nosūta apkopojumu par semināra apmeklēšanas iespējām par šādām tēmām: digitālie rīki ikdienas darba plānošanā, sadarbība un komunikācija attālinātā darba vidē).
--	---

Pašvaldības administrācijas vadītājs

- Nosaka vispārējo politikas virzienu attiecībā uz elastīgā darba organizēšanu iestādē/pašvaldībā.
- Pieņem galīgo lēmumu par elastīgā darba noteikumu izstrādi un ieviešanu.
- Pastāvīgi nodrošina uzlabošanas pasākumus, lai pielāgotos jaunajām tendencēm un darbinieku vajadzībām.

Iestāžu/struktūrvienību vadītāji

- Atbilstoši iekšējam normatīvajam regulējumam vada darba procesu, izvērtē un saskaņo vai noraida darbinieka iesniegumu par elastīgo darbu.
- Pārrauga darbinieku darba sniegumu. Tā krituma gadījumā pārrunā ar darbinieku iemeslus un, secinot, ka tam ir saistība ar elastīgo darbu, atsauc saskaņojumu.
- Nodrošina informācijas apriti, pieeju resursiem un dokumentācijai un komandas sadarbību.
- Regulāri analizē darba progresu un identificē potenciālās problēmas.
- Veic proaktīvu problēmu risināšanu.

IT speciālisti

- Piedalās elastīgā darba organizēšanas kārtības izstrādē.
- Nodrošina darbiniekam nepieciešamo materiāltehnisko aprīkojumu.
- Izstrādā mācību materiālu darbiniekiem attālinātā darba veikšanai.
- Sniedz tehnisko atbalstu darbiniekam attālinātā darba veikšanai.
- Nodrošina IT drošības pasākumus.
- Ievieš datu aizsardzības politiku, lai novērstu datu zudumu vai noplūdi.

Juristi

- Nodrošina elastīgā darba organizēšanas kārtības atbilstību ārējiem normatīvajiem aktiem.
- Konsultē par tiesiskajiem jautājumiem.

Darbinieki

- Plāno un organizē darba laiku atbilstoši pašvaldībā piedāvātajām elastīgā darba iespējām.
- Ievēro darba aizsardzības prasības attālinātajā darba vietā (iekārto ergonomisku darba vietu, nodrošina apkārtējās vides faktorus, nodrošina tehniskās prasības, ievēro datu drošības politiku u. c.).
- Sniedz atgriezenisko saiti par elastīgā darba režīmu.

Veiksmīga darba laika un darba organizācijas pārvaldība ir atslēga uz mūsdienīgu, adaptīvu un produktīvu darba vidi, kurā darbinieki jūtas novērtēti un motivēti un pašvaldība spēj sasniegt savus stratēģiskos mērķus.

Motivēšana un iesaiste

Darbinieku motivēšana un darbinieku iesaiste raksturo, ko pašvaldība kā darba devējs dara, lai darbinieki ar entuziasmu veiktu savus pienākumus un viņiem būtu pozitīvi aizrautīga attieksme pret savu darbu un pašvaldību kā darba devēju.

Sarp motivāciju un iesaisti nav liekama vienlīdzības zīme. Atšķirības parādītas 5. tabulā.

5. tabula. Darbinieku motivācijas un iesaistes raksturojums.

Darbinieku motivācija	Darbinieku iesaiste
<p>Darbinieku gatavība veikt darba uzdevumus. To veido:</p> <p>Iekšēji motīvi Piemēram, darbinieka personīga interese veikt konkrēto uzdevumu, iekšēja pārliecība, ka uzdevums ir vajadzīgs citiem.</p> <p>Ārēji motīvi Piemēram, gaidāma atzinība no vadītāja vai kolēģiem, gandarījuma sajūta par labi paveiktu darbu, piemaksa.</p>	<p>Darbinieka prāta un emocionālais stāvoklis, ko raksturo</p> <ul style="list-style-type: none"> vēlme ieguldīt darbā lielu enerģiju un neatlaidību; centība un apņēmība strādāt sava darba devēja labā; aizraušanās ar savu darbu.
<p>Katram darbiniekam var būt atšķirīgi rīcības motīvi, un darba devēja uzdevums ir apzināt un stimulēt savu darbinieku rīcības motīvus.</p>	<p>Pašvaldība kā darba devējs mērķtiecīgi veido pozitīvas attiecības ar darbiniekiem.</p>

Mūsdienīga personāla vadība vairāk koncentrējas uz darbinieku iesaistes veidošanu, jo tā vispusīgāk raksturo darba devēja un darbinieka attiecības un ietver arī motivēšanu.

leguvumi no darbinieku motivēšanas un iesaistes veidošanas

Pašvaldībai kā darba devējam

- Labāki darba rezultāti.
- Apmierinātāki iedzīvotāji un klienti.
- Vieglāk noturēt darbiniekus.
- Mazāk darba kavējumu.
- Pašvaldības uzņēmumiem – augstāks ienesīgums.

Darbiniekam

- Pozitīva organizācijas kultūra , darba vide, kurā darbinieki jūtas labi.
- Drošāka darba vide – mazāk negadījumu darbavietā.
- Labāka veselība un mazāka iespējamība piedzīvot izdegšanu.

Motivēšanas un iesaistes svarīgākie elementi un to raksturojums

Noturīgas darbinieku motivācijas un iesaistes veidošanai nepietiek ar atsevišķām kampaņveidīgām aktivitātēm – labākie rezultāti būs tad, ja par darbinieku iesaisti tiks domāts kā par sistēmu, kuru veido savstarpēji saskaņoti elementi, kas atbilst pašvaldības vērtībām [☑](#), personāla politikai [☑](#) un darbinieku vajadzībām.

6. tabulā aprakstīti divu veidu risinājumi darbinieku motivēšanai un iesaistei pašvaldībās:

- **praktiski paņēmieni** – ikdienas darbā izmantojamas metodes un pieejas;
- **sistēmiski risinājumi** – tādi, ko pašvaldība plāno un īsteno ar noteiktu regularitāti, lai novērstu vai risinātu problēmas cēloņu līmenī. Sistēmiski risinājumi var būt saistīti ar jaunu personāla vadības procesu vai procesu daļu ieviešanu, esošo procesu pilnveidošanu vai paredz noteiktu funkciju/atbildību noteikšanu pašvaldības darbiniekiem.

6. tabula. Motivēšanas un iesaistes paņēmieni.

Motivāciju un iesaisti veidojoši faktori	Praktiski paņēmieni ikdienas darbam	Sistēmiski risinājumi
Darba saturs un jēga	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vadītājs ikdienā vēro savus darbiniekus; ieklausās, ko un kā viņi saka, saņemot uzdevumus; analizē paveikto, lai saprastu, kādi uzdevumi katram darbiniekam patīk un padodas. ▪ Deleģējot uzdevumu darbiniekam, vadītājs akcentē, kādas darbinieka stiprās puses šis uzdevums ļauj izmantot. Šāda rīcība darbiniekam būs divkārt motivējoša, jo ne tikai ļaus darīt darbu, kas padodas, bet arī apliecinās, ka vadītājs ir pamanījis darbinieka stiprās puses. ▪ Iekšējās sapulcēs vadītājs runā par konkrēto uzdevumu nozīmīgumu un to radīto ietekmi, pat ja tas šķiet pašsaprotami, piemēram, kā precīzs grāmatveža darbs ļauj laikā izmaksāt algas skolotājiem. ▪ Deleģējot uzdevumu, vadītājs pārliecinās, ka uzdevums un tā mērķis darbiniekiem ir skaidrs, piemēram, “Apkopo, lūdzu, ko 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Darba snieguma vadības un vērtēšanas sistēma</u> ☑, kuras ietvaros vismaz reizi gadā notiek individuālas sarunas ar darbiniekiem, lai noskaidrotu viņu vēlmes un intereses attiecībā uz veicamo darbu, kā arī lai izvērtētu darbinieku stiprās puses un attīstības vajadzības. ▪ Vadītāju prasmes motivējošā uzdevumu deleģēšanā tiek periodiski vērtētas darba snieguma vērtēšanas sistēmas ietvaros un nepieciešamības gadījumā vadītājiem tiek nodrošinātas mācību un



Motivāciju un iesaisti veidojoši faktori	Praktiski paņēmieni ikdienas darbam	Sistēmiski risinājumi
<p>Pašvaldības kā organizācijas misija un jēga</p>	<p>tieši tu darīsi!” vai “Kā tu redzi šo uzdevumu?”.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Saņemot jebkādu pozitīvu atsauksmi, piemēram pateicību no iedzīvotāja, vadītājs to nodod attiecīgajiem darbiniekiem (e-pastā, sapulcē vai piezvanot un individuāli izstāstot), uzsverot darbinieku ieguldījumu, kas ļāva izpelnīties šādu atzinību. ■ Vadītājs periodiski atgādina un rosina diskusiju par pašvaldības misiju vai <u>vērtībām</u> ¹. ■ Piemēroti brīži sarunām par vērtībām ir sarežģītas situācijas, tostarp konfliktsituācijas. Tad vadītājs var atgādināt, ka, piemēram, “mūsu vērtība ir sadarbība. Kā mums šobrīd vajadzētu rīkoties, ņemot vērā šo vērtību?”. ■ Vadītājs vārdos un darbos apliecina lepnumu par savu pašvaldību: ar pozitīvu toni stāsta par norisēm pašvaldībā, sociālajos medijos dalās ar labām ziņām par dzīvi un darbu pašvaldībā. ■ Pašvaldības misija, vīzija un vērtības tiek izmantotas kā “mājas ekrāns” darbinieku datoros. 	<p>attīstības iespējas par motivējošu darbinieku vadību.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ir definēta pašvaldības misija, vīzija un vērtības, un tās tiek iedzīvinātas ikdienas darbā. ■ <u>Darbinieku atlasē</u> ² tiek analizētas kandidātu vērtības, lai izvairītos no tā, ka kāda darbinieka vērtības ir pretrunā ar pašvaldības vērtībām vai definētajiem principiem.

Valmieras novads: misija, vīzija, mērķi ir aprakstīti Attīstības programmā līdz 2028. gadam un Ilgtspējīgas attīstības stratēģijā 2022.–2038. gadam. Dokumentā attīstība raksturota praktiskos soļos, un tas kalpo kā vadlīnija visiem procesiem. Šis ir motivējošs elements, kas nodrošina, ka ilgtermiņa mērķi ir zināmi, visiem pieejami un ikviens darbinieks var identificēt savu ieguldījumu lielo mērķu sasniegšanā.



Motivāciju un iesaisti veidojoši faktori	Praktiski paņēmieni ikdienas darbam	Sistēmiski risinājumi
Rezultāti un sasniegumi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vismaz reizi ceturksnī vadītājs atzinīgi piemin darbinieku sasniegumus individuālās sarunās un sapulcēs, piemēram, "Paldies, esam noorganizējuši x pasākumus!". ■ Vadītājs organizē regulāras struktūrvienību sanāksmes un/vai individuālas sarunas ar darbiniekiem, kur pārrunā uzdevumu izpildes progresu un risina problēmas. Iesaistās gadījumos, kad uzdevuma izpildi traucē ārpus darbinieka ietekmes zonas esoši faktori. Piemēram, lai panāktu sadarbību ar citu iestādi, ir nepieciešama saruna vadības līmenī. ■ Vadītājs iedrošina (sapulcēs un delegējot uzdevumu), ka situācijā, ja rodas neskaidrības vai nepieciešams atbalsts vai padoms, var droši vērsties pie vadītāja. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>Darba snieguma vadības un vērtēšanas sistēma</u> , kuras ietvaros tiek noteikti darba izpildes mērķi darbiniekiem un struktūrvienībām. Individuālo pārrunu struktūra paredz, ka vadītājs aicina darbiniekus analizēt un formulēt sasniegtos rezultātus. ■ Viens no vadītāju darba vērtēšanas kritērijiem ir komandas dalībnieku vērtējums par sniegto atbalstu sarežģītu situāciju risināšanā. ■ Individuālie un struktūrvienību mērķi ir saskaņoti ar pašvaldības kopējiem mērķiem.
Atzinība un atlīdzība	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regulārs vadītāja "paldies" par darbu. Motivējošākais paldies būs tāds, kas apliecinās, ka vadītājs ir pievērsis uzmanību tam, ko un kā darbinieks ir paveicis, piemēram "Paldies par prezentācijas sagatavošanu – viss bija precīzi, pilnīgi un pievienotās bildes bija ļoti trāpīgas". ■ Dažādas balvas, kas iedibinātas kā tradīcija, piemēram, pašvaldības mēneša darbinieks, gada darbinieks. ■ Pārsteiguma balvas un atzinība, piemēram, par darbinieka vai komandas īpašu ieguldījumu noteiktā periodā vai projektā. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taisnīga atlīdzības sistēma, kur atšķirības darba samaksā ir skaidri pamatotas ar atšķirībām darba rezultātos, darbinieku pienākumos, slodzē, kompetencēs vai citos faktoros atbilstoši pašvaldības <u>personāla politikai</u> un tajā noteiktajiem principiem. ■ Atlīdzības sistēma ietver skaidri aprakstītu nemateriālās atlīdzības risinājumu aprakstu.

Motivāciju un iesaisti veidojoši faktori	Praktiski paņēmieni ikdienas darbam	Sistēmiski risinājumi
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Savstarpējas atzinības kultūras veidošana, piemēram, nodaļu sapulcēs vismaz reizi mēnesī tiek atvēlētas 10 minūtes, kad nodaļas darbinieki izsaka pateicību kolēģiem par attiecīgajā mēnesī paveikto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veidojot atlīdzības sistēmu vai veicot tajā izmaiņas, vadītāji un/vai personāla speciālisti skaidro darbiniekiem izmaiņu būtību un mērķi. ▪ Viens no vadītāju darba vērtēšanas kritērijiem ir komandas dalībnieku vērtējums par to, kā vadītājs pauž atzinību un pateicību par paveikto darbu. ▪ Personāla speciālisti periodiski organizē seminārus/pieredzes apmaiņas pasākumus vadītājiem par atzinības un motivēšanas tēmām.

Cēsu novada pašvaldībā reizi gadā tiek apbalvots "sudraba bruņinieks". Katra pašvaldības iestāde atbilstoši nolikumam, kas nosaka izvirzīšanas kritērijus, izvirza vienu darbinieku. Balvas saņēmēju no iestāžu izvirzītajiem darbiniekiem izvēlas īpaša komisija.

Motivāciju un iesaisti veidojoši faktori	Praktiski paņēmieni ikdienas darbam	Sistēmiski risinājumi
Komunikācija un atgriezeniskā saite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vadītājs organizē periodiskas individuālas tikšanās ar pakļautībā esošajiem darbiniekiem. Tikšanos biežumu nosaka, savstarpēji vienojoties, bet ne retāk kā 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iekšējai komunikācijai tiek izmantoti daudzveidīgi iekšējās komunikācijas kanāli – iekšējie tīkli, kopējās un struktūrvienību sanāksmes, individuālas tikšanās, e-pasts, ziņapmaiņas programmas un citas.



Motivāciju un iesaisti veidojoši faktori	Praktiski paņēmieni ikdienas darbam	Sistēmiski risinājumi
	<p>reizi mēnesī. <u>Pielikumā Regulārās vadītāju individuālās sarunas ar darbinieku struktūras paraugs</u> ↗.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pašvaldības administrācijas vadības sanāksmju dienas kārtībā iekļauj tēmu “lēmumu komunikācija”. Vadība vienojas, kurš un kā par katru konkrēto lēmumu informēs pašvaldības darbiniekus. ■ Pēc nozīmīgiem projektiem un pasākumiem vadītājs organizē īsu analīzes sesiju, kur pārrunā, kas izdevās labi, kas būtu darāms citādi. Visi iesaistītie sniedz savstarpēju atgriezenisko saiti. Projekta/pasākuma analīzes struktūra aprakstīta metodiskā materiāla <u>“Ilgtspējīga kompetenču attīstība: kā sasniegt noturīgus rezultātus vadītāju un iestāžu attīstībā”</u> ↗ 213.-214.lpp. ↗ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Iekšējā komunikācija un informācijas apmaiņa tiek periodiski izvērtēta un pilnveidota. Piemēram, darbinieku aptaujā iekļauj jautājumus: “Vai tev ir pieejama darba veikšanai nepieciešamā informācija?”, “Vai tev ir skaidri savas struktūrvienības/pašvaldības mērķi?”, “Vai tu jūties informēts par aktualitātēm pašvaldības darbā?”, “Vai tev ir iespēja paust savu viedokli un idejas?” u. tml. ■ <u>Darba snieguma vadības un vērtēšanas sistēma</u> ↗, kuras ietvaros vismaz reizi gadā notiek individuālas sarunas ar darbiniekiem, lai sniegtu viņiem atgriezenisko saiti par darbu. ■ Vadītāju prasmes konstruktīvas atgriezeniskās saites sniegšanā tiek periodiski vērtētas darba snieguma vadības un vērtēšanas sistēmas ietvaros, un nepieciešamības gadījumā vadītājiem tiek plānoti treniņi par atgriezeniskās saites sniegšanu. ■ Pašvaldības administrācijā ir darbinieks, kura pienākumos ir iekšējās komunikācijas plānošana un nodrošināšana.



Gulbenes novada pašvaldībā ir pozitīva pieredze ar Peero.app platformas izmantošanu, kur darbinieki savstarpēji sniedza atzinību un pateicību kolēģim par atbalstu un sadarbību.



Motivāciju un iesaisti veidojoši faktori	Praktiski paņēmieni ikdienas darbam	Sistēmiski risinājumi
Darbinieka nozīmīguma izjūta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vadītājs iesaista darbiniekus problēmu risināšanā un lēmumu pieņemšanā, jautā, uzklausa un izmanto darbinieku idejas un ieteikumus. ▪ Sapulcēs vai ārpus tām vadītājs personīgi uzrunā darbiniekus, kuri kopīgās sapulcēs savus priekšlikumus neizsaka, lai izzinātu viņu redzējumu un idejas. ▪ Vadītājs velta laiku sarunām ar darbiniekiem, cenšas paturēt prātā darbinieku stāstīto, apliecinot vadītāja ieinteresētību, piemēram, par ģimenes locekļu vārdiem un hobijiem (var veikt īsas piezīmes pēc sarunas). Periodiski izrāda interesi un vaicā par tēmām, kas darbiniekam ir svarīgas ārpus darba. ▪ Administrācijas vadība ar savu piemēru demonstrē cieņpilnu izturēšanos pret jebkuru darbinieku – ikdienā sveicina katru darbinieku. ▪ Administrācijas augstākā vadība apgūst un zina darbinieku vārdus, uzrunā darbiniekus vārdā. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mācības un attīstības pasākumi vadītājiem par nozīmīguma sajūtas un citu emociju ietekmi uz darbinieku motivāciju un iesaisti. ▪ <u>Organizācijas kultūras</u> veidošana, kur cieņa un iekļaujoša rīcība ir pamatvērtības.
Autonomija un kontrole	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plānojot jaunus uzdevumus vai projektus, vadītājs prasa un uzklausa darbinieku priekšlikumus uzdevumu sadalei komandā. ▪ Vadītājs ar padotajiem pārrunā un vienojas par darba režīmu – elastīgu darba laiku un darba vietu, ņemot vērā komandas darba specifiku un iesaistīto darbinieku vajadzības. ▪ Vadītājs ar katru padoto pārrunā, kāda veida un intensitātes kontrole darbiniekam nepieciešama labāko rezultātu sasniegšanai. Piemēram, vai pietiek ar iknedēļas plānošanas sanāksmēm vai ir nepieciešamas individuālas tikšanās. Cik bieži? ▪ Vadītājs ar darbiniekiem pēc savas iniciatīvas pārrunā, kā tiks risinātas problēmas, ja darba rezultāti, strādājot attālināti, nebūs pietiekami labi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Darba snieguma vadības un vērtēšanas sistēmas</u> ietvaros darbinieki iesaistās savu mērķu noteikšanā un formulēšanā. ▪ Vienoti vispārīgi principi elastīga darba laika un attālināta darba noteikšanai pašvaldībā. Vairāk par to sadaļā <u>Darba laiks un darba organizācija</u> . ▪ Personāla speciālisti organizē regulārus



Motivāciju un iesaisti veidojoši faktori	Praktiski paņēmieni ikdienas darbam	Sistēmiski risinājumi
	<ul style="list-style-type: none"> Situācijās, kad darbinieki rīkojas citādi, nekā to sagaida vadītāji, vadītāji uzdod sev jautājumus: “Cik patiešām svarīgi, ka darbinieks rīkojas tieši tā, kā biju iedomājies? Cik būtiskas ir viņa rīcības sekas? Kā mana iejaukšanās ietekmēs darbinieka autonomijas sajūtu un gatavību uzņemties atbildību par rezultātu? Kas būtu signāli, ka man tomēr ir jāiejaucas?” 	pieredzes apmaiņas pasākumus vadītājiem, piemēram, par darbinieku vadīšanu hibrīddarba apstākļos.



Vairākās pašvaldības, tostarp Ķekavā, Ādažos un Cēsīs, darbiniekiem tiek piedāvātas elastīgā darba laika iespējas, kā arī iespējas strādāt attālināti.

Mārupes pašvaldībā piektdienas noteiktas kā attālinātā darba dienas. Ja darbinieks vēlas strādāt attālināti citā nedēļas dienā, tas tiek saskaņots ar tiešo vadītāju. Piektdienās tiek plānotas darbinieku iekšējās mācības un sanāksmes.

Motivāciju un iesaisti veidojoši faktori	Praktiski paņēmieni ikdienas darbam	Sistēmiski risinājumi
Piederības sajūta, attiecības	<ul style="list-style-type: none"> Komandas attīstības pasākumi ar mērķi veicināt darbinieku dziļāku savstarpēju iepazīšanos, kopēju interešu atrašanu, piemēram, komandas meistarklase kulinārijā. Pašvaldības kopējo tradīciju veidošana, piemēram, svečītes vai lāpu gājiens par godu Lāčplēša dienai. Komandu tradīciju veidošana, piemēram, pašcepta kūka Latvijas dzimšanas dienā vai kopīgs baltā galdauta pikniks par godu 4. maija gadadienai. Īsas “ledus laušanas” aktivitātes, uzsākot komandu sanāksmes. Piemēram, katrs pastāsta 	<ul style="list-style-type: none"> Sadarbības un komandas darba kompetenču vērtēšana un pilnveidošana <u>darba snieguma vadības un vērtēšanas procesa ietvaros</u> ↗. Vadītāju kompetenču komandas saliedēšanā pilnveidošana darba



Motivāciju un iesaisti veidojoši faktori	Praktiski paņēmieni ikdienas darbam	Sistēmiski risinājumi
	<p>savu nedēļas patīkamāko un nepatīkamāko brīdi darbā vai atbild uz nedēļas jautājumu (nedēļas jautājumu katru reizi var izdomāt cits darbinieks). Jautājumu piemēri: “Ja tu varētu vienu dienu ēnot jebkuru cilvēku, kuru tu izvēlētos un kāpēc?”, “Kas ir bijis vērtīgākais padoms tavā dzīvē?”, “Kādu no savām prasmēm tu neizmanto?”, “Kādi ir tavi jaunākie sasniegumi tavā hobbijā?” u. tml.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kopīgas pusdienas/kafijas pauzes, kopīgas pastaigas pusdienlaikā. ▪ Lai uzturētu darbinieka piederības sajūtu un informētu par aktualitātēm, vadītājs uztur kontaktu (sazvanoties vai tiešsaistē) ar darbiniekiem, kuri pārsvarā strādā attālināti, tikpat bieži, cik ar darbiniekiem, kuri strādā klātienē. 	<p>snieguma vadības procesa ietvaros.</p>



Tukuma novada pašvaldība organizē pieredzes apmaiņas braucienus, tostarp uz citām pašvaldībām. Tas vienlaikus kalpo gan kā komandas saliedēšanas pasākums, gan darbinieku pieredzes un kompetenču attīstībai.

Motivāciju un iesaisti veidojoši faktori	Praktiski paņēmieni ikdienas darbam	Sistēmiski risinājumi
<p>Kompetence/ meistarība, attīstība</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vadītājs deleģē uzdevumus, kuru izpildes gaitā darbinieks pilnveido savas kompetences, piemēram, par darbinieka sagatavotu projektu/rezultātu mudina pašu ziņot vadības sanāksmē. ▪ Vadītājs mudina darbiniekus analizēt savu ikdienas darbu, īpaši, ja jāveic jauni uzdevumi, piemēram, “Kādas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Darba snieguma vadības un vērtēšanas sistēma</u> , kuras ietvaros nosaka darbinieku stiprās puses un attīstības vajadzības. Atbilstoši tiek veidoti darbinieku individuālie attīstības plāni. (Individuālā



Motivāciju un iesaisti veidojoši faktori	Praktiski paņēmieni ikdienas darbam	Sistēmiski risinājumi
	<p>bija tavas atziņas pēc šī uzdevuma izpildes?”, “Kas šajā uzdevumā tev bija visgrūtākais?”, “Ko tu iemācījies, šo darot?” u. tml.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vadītājs sniedz atgriezenisko saiti, lai pilnveidotu darbinieka kompetences. Piemēram, pēc uzstāšanās vadības sanāksmē pasaka vismaz vienu lietu, kas izdevās labi, un vienu ieteikumu, ko darbinieks varētu ņemt vērā, lai citā reizē būtu vēl labāk. ■ Nodaļu sanāksmēs reizi 3–4 mēnešos paredz savstarpēju mācīšanos. Piemēram, pārrunā darbinieku lasīto profesionālo literatūru, noklausītos raidierakstus, kas var būt noderīgi arī kolēģiem. Pārrunā arī, kādas uzvednes jeb uzdevumi kādam mākslīgā intelekta rīkam ir izrādījušies noderīgi darbā. ■ Brīvprātīgi vai rotācijas kārtībā vadītājs var uzdot darbiniekiem apkopot un dalīties ar atziņām un labās prakses pieredzi kādā viņus interesējošā profesionālā jomā. ■ Vadītāji rāda pozitīvu piemēru darbiniekiem, piemēram, lasa profesionālo literatūru par vadības u. c. pašvaldības darba tēmām un struktūrvienību sapulcēs dalās ar savām atziņām, un rosina komandas diskusiju par atbilstošajām tēmām. 	<p>attīstības plāna piemērs atrodams metodiskajā materiālā “Ilgtermiņa kompetenču attīstība: kā sasniegt noturīgus rezultātus vadītāju un iestāžu attīstībā” 199. lpp.). ↗</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Personāla speciālisti veido, īsteno un uzrauga pašvaldības darbinieku kopējo mācību un attīstības plānu. ■ Mentoringa programmas, kur darbinieks ar nozīmīgu pieredzi kādā jomā konsultē mazāk pieredzējušu kolēģi. (Plašāk par mentoringu vadītājiem metodiskajā materiālā “Ilgtermiņa kompetenču attīstība: kā sasniegt noturīgus rezultātus vadītāju un iestāžu attīstībā” 82. -83. lpp.). ↗ ■ Vadītāju kompetence darbinieku attīstīšanā tiek periodiski vērtēta darba snieguma vadības sistēmas ietvaros, un nepieciešamības gadījumā vadītājiem tiek organizēti atbilstoši mācību vai attīstības pasākumi.
<p>Fiziskā un emocionālā darba vide</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Īsas mācības/mini lekcijas darbiniekiem un vadītājiem par veselības uzturēšanu un veselīgiem ieradumiem darba vietā. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Labbūtības ↗ programmas ar mērķi paaugstināt darbinieku labbūtību un




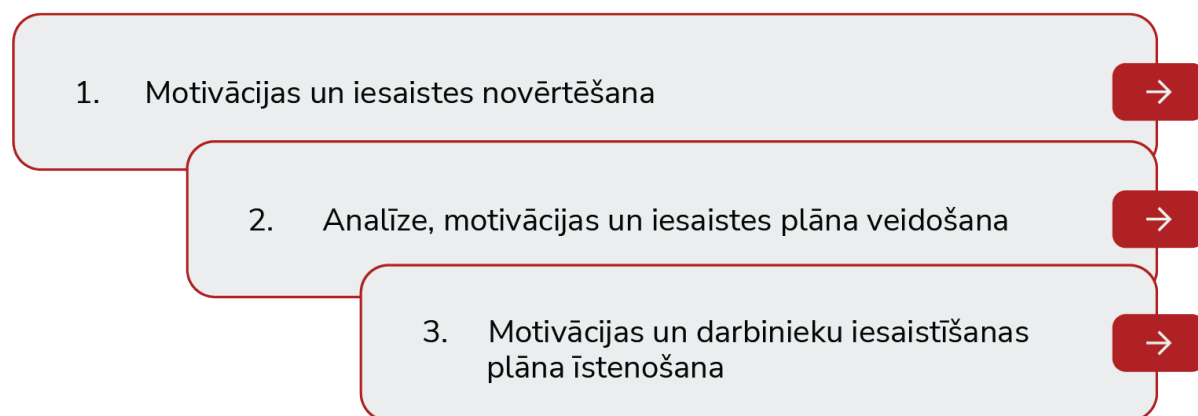
Motivāciju un iesaisti veidojoši faktori	Praktiski paņēmieni ikdienas darbam	Sistēmiski risinājumi
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vadītājs ikdienas darbā demonstrē rūpes par darbiniekiem, piemēram, atgādina paēst pusdienas, ieturēt īsas pauzes, atgādina, ka darbiniekiem pauzes/ īsa atpūta ir nepieciešama, lai atjaunotu koncentrēšanās spējas. ■ Vadītāji seko līdzi darbinieku slodzei, piemēram, pārrunājot noslodzi iknedēļas sapulcēs. Aicina darbiniekus vērsties pēc palīdzības, piemēram, prioritāšu pārplānošanas pārslodzes gadījumos. ■ Darba telpās ir atvēlēta vieta, kur darbinieki var uzglabāt no mājām atnesto ēdienu un paēst pusdienas, īpaši, ja birojā vai tā tuvumā nav pieejama ēdnīca. ■ Uz ziņojumu dēļiem u. tml. izvietoj attēlus ar vienkāršiem vingrojumiem, ko var veikt darba vietā, un citiem ieteikumiem veselības veicināšanā. Darbinieku datoros pēc pusdienā parādās atgādinājums, piemēram, "Vai tu šodien jau izstaiņājies?". Plašs izdrukājams materiālu klāsts pieejams Slimību profilakses un kontroles centra mājaslapas Informatīvo materiālu sadaļā.  ■ Garās sapulcēs (vairāk par pusotru stundu) tiek iekļautas nelielas pauzes. ■ Vadītāji eksperimentē ar jauniem sapulču modeļiem, piemēram, sapulces, stāvot kājās, sapulces brīvā dabā. Individuālas sarunas var notikt pastaigas laikā. ■ Darbiniekiem ir iespēja iekārtot savu darba vietu, piemēram, atnest teltpaugus, noformēt savu galdu/pielikt attēlus pie sienas. 	<p>nodrošināt labās prakses īstenošanu.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Iekšējās kultūras veidošana, kur tiek atbalstītas katra darbinieka rūpes un atbildība par savu fizisko un mentālo veselību. ■ Darba drošības un ergonomikas audits un tā ieteikto priekšlikumu īstenošana. ■ Psiholoģiskās drošības darba vidē izvērtējums. Mācības vadītājiem par psiholoģiskās drošības tēmu, tostarp par praktiskiem rīkiem psiholoģiskās drošības uzturēšanā.

Kā ieviest un uzturēt darbinieku motivēšanu un iesaisti

Vadības lēmumi, iekšējās procedūras, vadītāju komunikācijas stils un citi iekšējo kultūru raksturojošie aspekti ietekmē darbinieku motivāciju un iesaisti neatkarīgi no tā, vai par ietekmi tiek apzināti domāts vai ne, un šī ietekme var būt gan motivējoša, gan motivāciju mazinoša. Darbinieku motivēšanas un iesaistes uzturēšana var notikt 3. soļos, kā parādīts 19. attēlā.


1. Motivācijas un iesaistes novērtēšana

Piemērota metode darbinieku motivācijas un iesaistes novērtēšanai ir anonīma darbinieku aptauja, kas ļauj iegūt gan kvantitatīvus datus, gan darbinieku komentārus par aptaujas tēmām. Valsts pārvaldē nodarbināto iesaistes aptauja , kas pielāgota pašvaldību vajadzībām, pievienota pielikumā.



19. attēls. Kā ieviest un uzturēt darbinieku motivēšanu un iesaisti.

2. Darbinieku aptaujas rezultātu analīze un rīcības plāna veidošana

Darbinieku aptaujas rezultātu analīzei personāla vadītājiem ieteicams organizēt diskusiju, kurā piedalās pašvaldības administrācijas un struktūrvienību vadītāji. Diskusijā apspriežamo jautājumu saraksta, ko personāla speciālisti var izmantot diskusijas vadīšanā, piemērs pievienots vadlīniju pielikumā Diskusijas darbinieku aptaujas rezultātu analīzei jautājumu piemērs .

Būtiski, ka darbinieki saņem atgriezenisko saiti no personāla speciālistiem, pašvaldības administrācijas vadības vai saviem vadītājiem par aptaujas rezultātiem kopā ar informāciju par turpmākas rīcības plānu. Atgriezeniskās saites trūkums pēc aptaujas var mazināt darbinieku nozīmīguma sajūtu un attiecīgi arī viņu iesaisti.

3. Motivācijas un iesaistes plāna īstenošana

Uzlabojumi var ietvert gan izmaiņas pašvaldības iekšējos normatīvajos aktos, piemēram, darba snieguma novērtēšanas kārtībā, gan mācības un/vai iekšējas konsultācijas vadītājiem par darbinieku vadības jautājumiem.

Darbinieku motivācija un iesaiste var būtiski mainīties pat dažu mēnešu laikā, tāpēc periodiskas (vismaz reizi divos gados) darbinieku aptaujas vēlams kombinēt ar metodēm, kas ļauj darbinieku motivācijai un iesaistei sekot līdzīgi ikdienā, kā tas parādīts 7. tabulā.

7. tabula. Darbinieku iesaistes un motivācijas novērošana un izvērtēšana.

Regulāra "iekšējās temperatūras" mērīšana	Izvērtējums nozīmīgos atskaites punktos	Plaša mēroga motivācijas un iesaistes izvērtējums
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vadītāji ikdienā novēro darbinieku izturēšanos un komunikāciju (sk. signālu sarakstu, kas liecina par motivācijas un iesaistes mazināšanos). ▪ Vadītāji ikdienā vada regulāras formālas un neformālas sarunas ar darbiniekiem par darba izpildes statusu, grūtībām un to risinājumiem, noslodzi. ▪ Personāla speciālisti analizē darbinieku prombūtnes datus un to dinamiku struktūrvienībās. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darbinieku motivācijas un/vai iesaistes novērtēšana nozīmīgu projektu sākumā, atslēgas posmos un/vai noslēgumā. Izmanto aptaujas noteiktām darbinieku grupām vai fokusgrupu diskusijas. ▪ Darbinieku motivācijas un/vai iesaistes novērtēšana pirms/pēc nozīmīgām pārmaiņām. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darbinieku aptaujas par dažādiem aspektiem – iesaistes pētījumi, motivācijas aptaujas, darbinieku viedokļu aptaujas. ▪ Ikgadējās darba snieguma novērtēšanas ietvaros veikto anketu un/vai sarunu analīze. ▪ Iekšēju vai ārēju auditu ziņojumi par cilvēkresursu vadības rezultātiem.

Signāli, kas var liecināt par motivācijas un/vai iesaistes mazināšanos

Individuāli

- darbinieks paveic mazāk nekā līdz šim, sāk kavēt termiņus;
- biežāk pieļauj kļūdas, tostarp uzdevumos, kas līdz šim nav sagādājuši grūtības;
- kavē darbu vai darba dienas sākumu, kavē sanāksmes;
- mazinās gatavība uzņemties jaunus pienākumus;
- mainās noskaņojums – darbinieks izsaka ciniskas piezīmes, vairāk kritizē un sūdzas, nepiedāvā risinājumus;

Kolektīvos

(nodaļās, struktūrvienībās, iestādēs)

- pieaug darbinieku prombūtnes, tostarp slimības gadījumu skaits;
- mazinās darbinieku savstarpējā sadarbība un komunikācija – mazāk palīdz cits citam, nenodod cits citam informāciju;
- mazinās darbinieku iniciatīva – sapulcēs un citur neizsaka viedokli, priekšlikumus vai jaunas idejas;
- darbinieki vairāk tenko, biežāk rodas konflikti;

Individuāli

- biežāk konfliktē ar kolēģiem un/vai vadītāju;
- ar saviem komentāriem un rīcību demonstrē vienaldzību pret uzdevumiem vai rezultātu;
- darbinieks norobežojas no kolēģiem, mazāk iesaistās kopīgos pasākumos;
- darbinieks aktualizē savu CV profesionālajos sociālajos medijos.

Kolektīvos

(nodaļās, struktūrvienībās, iestādēs)

- darbinieki kļūst kritiskāki – kolēģu vai vadības priekšlikumos tiek izceltas tikai problēmas un trūkumi;
- pieaug darbinieku mainība.

Pamanot kādus no šiem signāliem, ir svarīgi organizēt sarunu ar darbinieku vai diskusiju komandā. Svarīgi, ka signāli netiek ignorēti vai to risināšana atlikta, piemēram, uz pārrunām ikgadējā darbinieku novērtēšanā vai uz darbinieku aptauju, ja vien tās nav plānotas ļoti drīz.

Sarunu ar darbinieku individuālu motivācijas problēmu gadījumā organizē tiešais vadītājs. Gadījumā ja demotivācijas cēlonis ir paša vadītāja rīcība, vēlama personāla speciālistu iesaiste, lai izzinātu darbinieka redzējumu par situāciju, sniegtu vadītājam atgriezenisko saiti un konsultētu vadītāju problēmas risināšanā.


Komandas motivācijas problēmu gadījumā diskusiju var organizēt komandas vadītājs, taču, ja problēma ir ieilgusi vai sarežģīta, var piesaistīt personāla speciālistu kā diskusijas moderatoru. Nopietnu konfliktu vai problēmsituāciju gadījumos var būt nepieciešams piesaistīt ārēju ekspertu mediatora lomā.

Mērījumi motivācijas un iesaistes novērtēšanai


Rādītāji

Kā tos iegūt


Darbinieku motivācijas līmenis

- Darbinieku aptaujā, kurā var gan iegūt informāciju un analizēt darbinieku kopējo motivāciju, gan analizēt dažādus konkrētus motivācijas aspektus, piemēram, motivāciju mērķu sasniegšanai, motivāciju uzņemties jaunus pienākumus, motivāciju sadarbībai starp pašvaldības iestādēm u. c. Aptaujas jautājumu piemēri pielikumā [Jautājumu piemēri darbinieku motivācijas novērtēšanai](#). 

Rādītāji**Kā tos iegūt****Darbinieku iesaistes līmenis**

- Darbinieku iesaistes aptaujā. Šim mērķim var izmantot valsts pārvaldē izmantotās nodarbināto iesaistes aptaujas jautājumus, kas pielāgoti pašvaldību vajadzībām. [Aptaujas anketas piemērs pievienots pielikumā.](#) 

Darbinieku mainības rādītājs

- Rādītāja aprēķināšana (formula un tās piemērošana) aprakstīta pielikumā [Cilvēkresursu vadībā biežāk izmantoto stratēģisko mērķu un KPI piemēri.](#) 

Darbinieku prombūtnes rādītāji


- No algu grāmatvedības sistēmām iegūst un analizē darbinieku prombūtni slimības dēļ un citus kavējumus. Augsti vai pieaugoši prombūtnes rādītāji var liecināt par iesaistes un motivācijas kritumu.

Kā interpretēt rezultātus?

Visus tabulā iekļautos rādītājus analizē dinamikā, piemēram, darbinieku motivācijas līmeņa pieaugums ir pozitīvs signāls, savukārt kritums liecina par potenciālām problēmām.

Vērtīgi, ja analīzei ir pieejami salīdzināmi (pēc līdzīgas metodikas iegūti) dati par citiem darba devējiem pašvaldībā, tuvējām pašvaldībām vai citām organizācijām, ar kurām pašvaldība konkurē darba tirgū.




Pēc pasaulē populāras iesaistes novērtēšanas metodikas Gallup Q12 veidotāju [datiem](#)  3 gadu vidējais darbinieku iesaistes rādītājs par 2021.–2023. gadu Latvijā liecina, ka tikai 23,82 % darbinieku jūtas iesaistīti, 66,01 % jūtas neiesaistīti, 10,17 % ir aktīvi neiesaistīti, un tas nozīmē, ka šie darbinieki aktīvi pauž savu neapmierinātību ar darba devēju. Savukārt labāko darba devēju iesaistes rādītājs visā pasaulē šajā pašā periodā ir ap 70 %.

Izaicinājumi darbinieku motivēšanā un iesaistē un to iespējamie risinājumi

Biežākie izaicinājumi

Ierobežotas iespējas palielināt atbildību darbiniekiem, ko rada ierobežots pašvaldības budžets un normatīvo aktu prasības.

Iespējamie risinājumi

- Mācības un atbalsts ikdienā vadītājiem, lai viņi apzinās savu nozīmīgo lomu darbinieku motivēšanā un iesaistē.
- Personāla vadītāji atgādina par praktiskiem paņēmieniem  darbinieku nemateriālajā motivēšanā, ko vadītāji var izmantot ikdienā.
- Sanāksmēs un individuālās sarunās regulāri atgādināt darbiniekiem, kā viņu darbs palīdz pašvaldības iedzīvotājiem.
- Dalīties ar pozitīvo atgriezenisko saiti no iedzīvotājiem.
- Ierobežota budžeta apstākļos būtiskākais darbinieku iesaistei un motivēšanai ir tas, ka pieejamie līdzekļi tiek sadalīti taisnīgi, nosakot un ievērojot skaidrus un pamatotus principus.

Vadītājiem, kas paši nav motivēti, ir grūtības motivēt darbiniekus.

- Personāla vadības speciālisti piedāvā atbalstu un konsultē vadītājus darbinieku vadībā.
- Personāla vadības speciālisti organizē mācības vai supervīzijas vadītājiem par darbinieku vadīšanas jautājumiem.
- Augstākā līmeņa vadītāji sniedz pozitīvu atgriezenisko saiti un pauž atzinību par vadītāju darbu.

Iesaistītie un viņu lomas

Personāla vadītājs un personāla speciālisti

- Iegūst un analizē datus, seko līdzi motivācijas un iesaistes tendencēm, proaktīvi apzina motivācijas un iesaistes problēmas.
- Organizē sarunas ar attiecīgo struktūrvienību vadītājiem, ja dati vai citas pazīmes liecina par motivācijas vai iesaistes problēmām. Veido rīcības plānu problēmu risināšanai.
- Konsultē vadītājus, kā vadīt sarunas ar darbiniekiem par motivāciju un iesaisti. Palīdz sagatavoties sarunām, sarežģītos gadījumos pievienojas sarunām.
- Piedalās komandu/struktūrvienību diskusijās vai moderē struktūrvienību sanāksmes problēmu analīzei. Nepieciešamības gadījumā piesaista ārējus konsultantus/moderatorus.
- Organizē darbinieku aptaujas un vada rezultātu analīzi. Sadarbībā ar pašvaldības administrācijas vadību veido rīcības plānu aptaujā identificēto problēmu risināšanai un situācijas uzlabošanai.



**Iestāžu un
struktūrvienību
vadītāji**

- Seko līdzi darbinieku motivācijas un iesaistes līmenim savā/s struktūrvienībā/s.
- Runā ar darbiniekiem vai komandām gadījumos, ja tiek konstatētas problēmas vai pamanīti signāli, ka motivācija krītas.
- Ar savu personīgo izturēšanos demonstrē augstu iesaisti un motivāciju.
- Analizē, kā paša izturēšanās un vadības stils ietekmē darbinieku motivāciju un iesaisti. Iegūst atgriezenisko saiti no darbiniekiem.
- Meklē atbalstu un iespējas savu darbinieku vadības kompetenču attīstībai, ja nepieciešams.

Darbinieki




- Meklē atbalstu un risinājumus pie tiešajiem vadītājiem situācijās, kad pastāv šķēršļi darba veikšanai.
- Meklē atbalstu pie personāla vadības speciālistiem, ja vadītāju rīcība mazina darbinieku motivāciju un iesaisti.

Normatīvais regulējums

- Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums  nosaka pašvaldību darbinieku atlīdzības sistēmu, tostarp darba samaksas (mēnešalgas, piemaksu, prēmiju un naudas balvu) un sociālo garantiju (pabalsti, kompensācijas, apdrošināšana un izdevumu segšana) piešķiršanu.
- Likums Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā  nosaka nosacījumus dāvanu pieņemšanai.

Labbūtības vadība

Pašvaldības kā darba devēja pienākums ir nodrošināt **drošus** un **veselībai** (fiziskai, mentālai) **nekaitīgus darba apstākļus**, pamatojoties uz spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem (sk. Normatīvais regulējums).

Ar **darba drošības nosacījumiem, kas ir labbūtības pamats**, var iepazīties gan [Darba aizsardzības likumā](#) , [LBAS izstrādātajā materiālā](#) , gan vietnē www.stradavesels.lv . Šajās vadlīnijās, runājot par darbinieku labbūtību, tiks akcentēta tieši **labbūtība**, kas Oksfordas vārdnīcā lakoniski skaidrota kā “stāvoklis, kurā jūtamies ērti, veselīgi vai laimīgi”.

Mūsdienīga, uz darbinieku labbūtību vērsta darba vide nav privilēģija, bet nepieciešamība, lai sasniegtu augstus rezultātus, nodrošinātu kvalitatīvus pakalpojumus un pastāvīgi uzlabotu pašvaldības un darbinieku darba sniegumu. Īstermiņā iespējams panākt mērķu sasniegšanu, arī neievērojot labbūtības prasības, piemēram, ignorējot darba un privātās dzīves līdzsvaru vai pārmērīgi augstu stresa līmeni u. tml., taču pētījumi, veselības statistika un darbinieku pieredze liecina, ka ilgtermiņā tam vienmēr ir negatīvas sekas, un tas mazina gan darbinieka, gan organizācijas kapacitāti.

Savukārt, uzlabojot darba vides apstākļus un darbinieku labbūtību, uzlabojas arī organizācijas darbības rezultāti. Pašvaldības darbojas sabiedrības labā un kalpo tās interesēm, tāpēc rūpes par publiskajā pārvaldē nodarbināto labbūtību ir neatņemama efektīvas resursu pārvaldības stratēģijas sastāvdaļa.

Īstenojot labbūtību, organizācijās var tikt nodrošināti dažādi **nepārtraukti** un **sistēmiski risinājumi** (piemēram, darba vietas aprīkojums), kā arī papildus īstenotas dažādas **kampaņveida programmas**, kas vērstas uz atsevišķiem labbūtības aspektiem (piemēram, mācības vai iekšējās komunikācijas aktivitātes par stresa pārvaldību).

Labbūtības kampaņveida programmas ir organizēts pasākumu un iniciatīvu kopums, kura mērķis ir uzlabot darbinieku fizisko, emocionālo, mentālo, sociālo u. c. labbūtību. Šādas programmas vērstas uz veselības uzlabošanu, stresa samazināšanu, darba un dzīves līdzsvara veicināšanu, kā arī darbinieku apmierinātības un produktivitātes palielināšanu. Labbūtības programmas var būt ļoti dažādas un ietvert dažādus komponentus atkarībā no darbinieku vajadzībām, iestādes lieluma u. c.

leguvumi

Pašvaldībai kā darba devējam

- Produktīvi un motivēti darbinieki, kuri efektīvāk veic savus darba pienākumus.
- Radošāki un jaunām idejām atvērtāki darbinieki.
- Labākas attiecības starp darbiniekiem, veiksmīgāka iekšējā sadarbība un mikroklimats.
- Augstāka darbinieku iesaiste un lojalitāte.
- Darbinieku mainības samazināšanās.
- Izmaksu, kas saistītas ar darba nespēju dienām, aizvietošanām un virsstundām, samazināšanās.
- Reputācija kā organizācijai, kura rūpējas par savu darbinieku labbūtību, un tas piesaista talantīgus un kvalificētus darbiniekus.
- Ieguldījums darbinieku labbūtībā ilgtermiņā sniedz pozitīvu ietekmi uz organizācijas darbību, finanšu rādītājiem un darba vidi.

Darbiniekam

- Tiek stiprināta fiziskā, emocionālā un mentālā veselība, tostarp mazāks izdegšanas risks.
- Darbinieki spēj prasmīgāk pārvaldīt savas emocijas un stresu.
- Paaugstinās motivācija un iesaiste [↗](#), kā arī produktivitāte, līdz ar to pieaug iespēja sasniegt uzstādītos mērķus, saņemt prēmiju.
- Uzlabojas attiecības ne tikai darba vidē ar kolēģiem, vadītāju klientiem/pašvaldības iedzīvotājiem, bet arī ārpus darba.

Darbinieku labbūtības svarīgākie elementi un to raksturojums

Eksistē vairākas iespējas, kā raudzīties uz labbūtību un tās elementiem. Viena no tām izšķir šādas labbūtības dimensijas:


- finanšu un materiālā labklājība,
- fiziskā vide,
- fiziskā veselība,
- sociālā vide,
- psihoemocionālā vide.


Vairāk par katru no dimensijām sk. ziņojumā "[Nākotnes birojs](#)" [↗](#), kas tika sagatavots par Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas un VAS "Valsts nekustamie īpašumi" organizētā sprinta rezultātiem.



Finanšu un materiālā labklājība ietver

- **taisnīgu un konkurētspējīgu atalgojumu** visiem. Tā paredz, ka darbiniekiem ir skaidra un saprotama organizācijas atalgojuma politika;
- **darbinieku izglītošanu finanšu pratībā**, piemēram, par budžeta plānošanu, pensiju plāniem un investīcijām, papildus piedāvājot interneta resursus vai citus avotus par personīgā budžeta veidošanu [↗](#).

Fiziskās vides labklājība ietver

- **visām maņām draudzīgas vides** (piemēram, [biofiliskais dizains](#) ) **izveidošanu**, kas paredz, ka iespēju robežās
 - ir galdu, krēslu, datoru augstuma atbilstība;
 - ir iespēja atvērt logus, lai būtu pieejams svaigs gaiss, apkures sezonā nodrošinot gaisa mitrinātājus u. tml.;
 - interjerā tiek izmantotas zemes krāsas, dabas fotogrāfijas vai mākslas darbi ar dabas elementiem;
 - atvērtajos birojos tiek nodrošinātas klusuma istabas jeb telpas, kur var strādāt viens un ir vieglāk koncentrēties, vai ir pieejamas skaņu slāpējošas austiņas;
 - telpās ir izvietoti daudz dažādu augu, kas slāpē skaņu, attīra un mitrina gaisu.

Izsmelošs materiāls par fizisko vidi un preventīviem pasākumiem ir pieejams [LBAS mājaslapā](#) .




- **iespēju strādāt cilvēkiem un procesiem draudzīgā vidē**, piemēram, izveidojot [aktivitātēs balstītu biroju](#) .
- **visa aprīkojuma nodrošināšanu** darbiniekam, ja darbs tiek veikts attālināti (galds, krēsls, dators utt.). Vairāk informācijas [LV portālā](#) .

Liepājas pašvaldība pakāpeniski sakārto darba vidi, kas darbiniekiem ir ergonomiski iekārtota, ir izveidojusi darbinieku atpūtas zonu ar virtuvi, nodrošinājusi kvalitatīvu dzeramo ūdeni.

Fiziskās veselības labklājība ietver

- **veselības apdrošināšanu**;
- iespēju robežās **vidi, kas veicina fiziskās aktivitātes** (organizācijas rīkoti sporta pasākumi un izaicinājumi, pieredzējušu darbinieku vadītas jogas vai fitnesa nodarbības u. tml.);
- **veselīgas ēšanas iespējas** darba vietā vai visiem darbiniekiem pieejamu virtuvi (ledusskapis, kur ievietot līdzpaņemto ēdienu, telpa ēšanai);
- **darbinieku izglītošanu** par pareizu sēdēšanu, regulāru izkustēšanos, acu atpūtināšanu u. c.

Papildu ieteikumi:

[Pasaules Veselības organizācijas ieteikumi fiziskām aktivitātēm](#) ; [fizioterapeita padomi darbam no mājām](#) ; [padomi redzes stiprināšanai](#) .

Liepājas pašvaldība īsteno aktivitātes un informatīvas kampaņas, kas vērstas uz to, lai darbinieki pievērstu uzmanību savai fiziskajai veselībai un paši uzņemtos atbildību par to. Tā, piemēram, tiek organizēti kopīgi sportiskie izaicinājumi, nosakot mērķi, ka pa visiem kopā jānoiet 20 000 km. Šobrīd tiek īstenots kopīgs kaloriju dedzināšanas izaicinājums. Tāpat tiek organizēti kopīgi pārgājieni, nūjošana, izbraucieni ar riteņiem, laivošana utt. Liepājas pašvaldība kolektīvam rīko divus sportiskos izaicinājumus gadā (ziemā un vasarā), savukārt pavasarī un rudenī instruktora vadībā tiek organizēta nūjošana. Tāpat regulāri tiek rīkotas lekcijas par fizisko veselību, piemēram “Veselīgs uzturs”, “Laikapstākļu ietekme uz darbinieku veselību” u. c.

Sociālās vides labklājība ietver

- **psiholoģiski drošu vidi komandā.** Eimija Edmondsone (*Amy Edmondson*) psiholoģisko drošību raksturo kā darbinieku pārliecību, ka komandā ir droši uzņemties saskarsmes riskus, kas izpaužas situācijās, kad komandas dalībnieki uzdod pašiem vai citiem neērtus jautājumus, atklāti runā par savām bažām un šaubām, sniedz kritisku atgriezenisko saiti, dalās neordinārās un nepārdomātās idejās, nebaidoties tikt kritizēti, nosodīti, izsmieti u. tml. Tas nenozīmē, ka komanda izvairās no konstruktīviem konfliktiem vai visas idejas tiek slavētas neatkarīgi no tā, kādas tās ir. Tieši otrādi – psiholoģiski drošā vidē darbinieki ciena sevi un pārējos un uzticas komandai tādā mērā, ka uzskata par savu pienākumu sniegt atgriezenisko saiti vai norādīt uz iespējamu kļūdu lēmumā vai pārsteidzību piedāvātajos risinājumos, lai kopā sasniegtu labāku rezultātu;
- **sadarbību ar vadītāju,** kas paredz, ka vadītājs nodrošina nepieciešamo atbalstu, sniedz un ir atvērts arī pats saņemt jēgpilnu un konstruktīvu atgriezenisko saiti. Sadarbība ar vadītāju ietver arī to, ka vadītājs spēj noteikt skaidras lomas un uzdevumus, rada iespēju darbiniekiem attīstīties, piemeklējot saistošus un atbilstošus darba uzdevumus. Būtiskākie jautājumi un ieteikumi minēti šajā [rakstā](#) ¹;
- **attiecības ar kolēģiem,** kas paredz vienošanos par savstarpējiem sadarbības principiem: kā darbinieks vēlas justies darba vietā, kāda rīcība ir pieļaujama un kāda ne, kādas ir sekas, ja vienošanās tiek pārkāptas, kā atpazīt un rīkoties situācijās, ja darbinieks saskaras ar mobingu vai emocionālo un psiholoģisko vardarbību. Par to šajā [rakstā](#) ².

Attiecības ar kolēģiem ietver arī **konfliktu risināšanu**. Konflikti var būt dažādi – gan starp indivīdiem, komandām, gan atklāti, slēpti u. tml. Taču vissvarīgākais to rašanās iemesls ir nepaustas, nepiepildītas gaidas vai pretēju viedokļu paušana, nereti nevēloties sadzirdēt otras puses argumentus un viedokli personisko ambīciju, laika trūkuma vai citu iemeslu dēļ. Tāpēc, ja rodas konflikta situācija, par kuru tiek informēts personāla vadītājs vai speciālists, svarīgi pēc iespējas to risināt (izprotot, ka ne visas

konfliktsituācijas ir atrisināmas), uzklusot visas konfliktā iesaistītās puses, pārrunājot situāciju un iespējamās tā risināšanas scenārijus ar tiešo vadītāju. Ja situāciju nav iespējams risināt pašu spēkiem, var tikt pieaicināti ārēji eksperti, mediatori.

■ **piederības sajūtas veicināšanu:**

- komandu saliedēšanās veicinošu pasākumu organizēšanu, piemēram, neformālus kopā būšanas pasākumus, pārgājienus, ekskursijas, svētku svinēšanas, labdarības aktivitātes, talkas u.tml.;
- atzinības izteikšanas un novērtējumu pasākumu īstenošanu visā organizācijā, piemēram, regulāra "Paldies" kampaņa, kuras ietvaros kolēģi sūta cits citam kartītes vai ziņas ar pateicības vārdiem;
- ikgadēju ilgstoši strādājošo darbinieku godināšanas, pašvaldības darbinieku gada atskata, labāko darbinieku apbalvošanas pasākumu rīkošanu u. tml.

Piederības sajūtas veidošanai var noderēt arī metodes, kas raksturotas nodaļā [Motivēšana un iesaiste](#).

■ **atklātas un caurspīdīgas komunikācijas** starp vadību, tiešo vadītāju un darbiniekiem **veicināšanu:**



- izveidojot un uzturot skaidru iekšējās komunikācijas sistēmu (piemēram, regulāras vadības un struktūrvienību sanāksmes, ikrīta "5 minūtes", kur tiek pārrunātas dienas aktualitātes un galvenie uzdevumi, sniegtas atbildes uz steidzamiem jautājumiem, visu aktualitāšu atainošana intranetā, ikmēneša vai ceturkšņa elektroniskajos izdevumos u. tml.), kas nodrošina nepārtrauktu informācijas plūsmu visos līmeņos un virzienos.

Siguldas pašvaldībā organizē struktūrvienību komandu un kolektīvu saliedēšanās pasākumus, kā arī radoši darbojas, lai iesaistītu kopīgos pasākumos darbiniekus, kuri parasti ir kūtri, tādējādi veicinot labāku vienam otra iepazīšanu, stiprinot savstarpējo sadarbību.

Mijiedarbību starp darbu (t. i., veicamo darbu, apkārtni, kurā tas tiek veikts, un darba organizācijas nosacījumiem) un cilvēkiem (t. i., viņu spējām, vajadzībām un dzīves apstākļiem ārpus darba) sauc par psihosociālajiem faktoriem, un tie ir plaši aprakstīti šajā Latvijas Brīvo Arodbiedrību Savienības sagatavotajā [materiālā](#).

Psichoemocionālā vide jeb psichoemocionālā labbūtība ietver

- **semināru, konsultāciju un informatīvo materiālu nodrošinājumu** par mentālo un emocionālo veselību, [stresu un tā vadību](#) u. c. Vēl citus materiālus skatīt [papildu uzziņu avotu sarakstā](#);
- iespēju robežās nodrošinātas vai īpaši izveidotas **atpūtas telpas**;


- **piekļuvi emocionālās labbūtības speciālistiem, psihologiem un atbalsta grupām**, piemēram, iekļaujot apdrošināšanas polisēs apmaksātas konsultācijas pie psihologa vai psihoterapeuta; pieredzējušu pašu darbinieku vadītas ikdienas apzinātības prakses u. tml.;
- ja iespējams, **elastīga darba laika**  nodrošinājumu, **hibrīddarba modeļa** ieviešanu, kas paredz iespēju strādāt arī attālināti (tostarp arī struktūrvienību līmenī lemjot par darba organizēšanas noteikumiem);
- **darbinieku attīstības**  iespējas.




Preiļu pašvaldībā tiek piešķirts atvaļinājuma pabalsts, lai stimulētu darbiniekus izmantot atvaļinājumu (var saņemt, ja piesaka vismaz 2 nedēļas un atkarībā no DIV vērtējuma). Tāpat tiek piešķirts papildatvaļinājums līdz 10 dienām par stāžu un tiem, kas strādā ar datoru vismaz 4h dienā, kā arī tad, ja ir divi bērni, piešķir papildu divas dienas). Ir saīsinātas pirmssvētku dienas par divām stundām, pirmdienas garāka, savukārt piektdiena īsāka.

Šo elementu kombinācija veido visaptverošu pieeju labbūtībai, kas ne tikai uzlabo darbinieku individuālo labbūtību, bet arī veicina pozitīvu un produktīvu darba vidi, kā arī ilgtermiņā palīdz sasniegt organizācijas mērķus.

Ieviešana

Lai izvērtētu esošo situāciju, var izmantot Veselīgas un produktīvas darba vides kritēriju analīzi , ko pašvaldības vai iestāžu vadītāji var izmantot kā pašvaldības vai iestādes darba pašnovērtējumu vai arī aptaujājot darbiniekus.

Lai izprastu darbinieku pašreizējo labbūtības stāvokli, var izmantot Labbūtības pārbaudes jautājumus . Ņemot vērā aptaujas rezultātus, var tikt izstrādāts rīcības darbības plāns konkrētā labbūtības aspekta uzlabošanai.

Izstrādājot organizācijā gan visaptverošu labbūtības plānu, gan kāda labbūtības aspekta kampaņas plānu, var izmantot šādus soļus.

1. Plānošana un sagatavošanās

- Mērķis un nepieciešamais budžets; vadības atbalsts un aktīva iesaiste.
- Ja vajadzīgs, var izveidot darba grupu plāna izstrādei un realizācijai.

2. Izstrāde

- Programmas ieviešanas plāns ar konkrētiem uzdevumiem, termiņiem, atbildīgajiem un nepieciešamajiem resursiem.

3. Komunikācija

- Komunikācijas plāns darbinieku informēšanai par mērķi, aktivitātēm un pieejamajiem resursiem (informatīvas sanāksmes, e-pasta paziņojumi un informācija iekšējās komunikācijas platformās, kā arī nodrošināta iespēja uzdot jautājumus un saņemt atbildes).

4. Ieviešana

- Atbilstoši izstrādātajam plānam un nodrošinot atbalstu visām iesaistītajām personām (apmācības, ēnošana, atgriezeniskā saite u. tml.).

5. Uzraudzība

- Uzraudzība notiek, lai identificētu jebkādas problēmas un nepieciešamos uzlabojumus, ievācot darbinieku atsauksmes un atgriezenisko saiti.

6. Novērtēšana

- Ietekmes uz darbinieku labbūtību, apmierinātību un produktivitāti izvērtēšana, salīdzinot ar sākotnējiem mērķiem, izmantojot anketas, intervijas un visus pieejamos datus.

7. Uzlabojumi un turpmākie soļi

- Pamatojoties uz novērtējumu, var būt nepieciešami uzlabojumi.
- Pēc tam tiek izstrādāta stratēģija veselīgas un produktīvas darba vides kritēriju izpildei.

Labbūtības mērījumi

Turpmāk minēti dažādi mērījumi un indikatori, ko var izmantot, lai novērtētu labbūtības līmeni organizācijā.

Finanšu un materiālās labbūtības mērījumiem var izmantot, piemēram

- esošo darbinieku darba snieguma un vērtēšanas procesa izvērtējumu;
- regulāri veiktu aptauju rezultātus par apmierinātību ar atalgojumu un organizācijas sniegtajiem labumiem;
- darbinieku līdzdalības rādītāju finanšu pratības semināros, ja tādi tiek organizēti.



Fiziskās vides labbūtības mērījumiem var izmantot, piemēram,

- apsekojumu, lai noteiktu, cik lielā mērā tiek ievērotas ergonomikas, gaisa kvalitātes un apgaismojuma prasības, ko nosaka [Ministru kabineta \(MK\) noteikumi Nr. 359 "Darba aizsardzības prasības darba vietās"](#) [↗](#).

Fiziskās veselības jeb labbūtības mērījumiem var izmantot, piemēram,

- darba nespējas lapu skaitu un to dinamiku, veicot dažādas kampaņas;
- līdzdalības rādītāju sportiskās un fiziskajās aktivitātēs, kā arī semināros par fiziskās veselības stiprināšanu.

Sociālās vides jeb labbūtības mērījumiem var izmantot, piemēram,

- [psiholoģiskās drošības analīzi komandā](#) [↗](#) vai iestādē
- darbinieku apmierinātības aptaujas, ietverot jautājumus par attiecībām ar kolēģiem, sadarbību, atbalstu no tiešā vadītāja, iekšējo komunikāciju un tās caurspīdīgumu, piederības sajūtu, kā arī atgriezeniskās saites esamību, jēgpilnumu un biežumu;
- līdzdalības rādītāju komandu un organizācijas līmeņa pasākumos.

Psihoemocionālās vides jeb labbūtības mērījumiem var izmantot, piemēram,

- [emocionālā klimata novērtējumu](#) [↗](#) komandā vai visā organizācijā;
- dažādas [labbūtības novērtēšanas aptaujas](#) [↗](#);
- pašu veidotas aptaujas (paraugu stacionāra māsu aptaujai par izdegšanu var skatīt [šajā materiālā](#) [↗](#));
- līdzdalības rādītāju psiholoģiskā atbalsta programmās un konsultācijās.

Vispārējo labbūtības rādītāju mērījumiem var izmantot, piemēram,

- produktivitātes un efektivitātes rādītāju izvērtējumu, piemēram, darba izpildes ātrums, kvalitāte un efektivitāte;
- darbinieku darba snieguma novērtējumu pirms un pēc labbūtības aktivitāšu ieviešanas.

Šie mērījumi palīdzēs novērtēt labbūtības aktivitāšu ietekmi un noteikt, vai tā sasniedz izvirzītos mērķus. Regulāra datu analīze un atsauksmju vākšana ir būtiska, lai nepārtraukti veiktu uzlabojumus un pielāgotos mainīgajām darbinieku un organizācijas vajadzībām.

Izaicinājumi un iespējamie risinājumi labbūtības stiprināšanā

Visaptverošas labbūtības vai kampaņveida programmu ieviešanā un uzturēšanā var būt dažādi iespējamie **izaicinājumi**.

Biežākie izaicinājumi

Iespējamie risinājumi

Darbinieku iesaistes un motivācijas trūkums.

- Darbiniekiem var būt dažādas vajadzības un intereses, tāpēc nereti ir ieteicams piedāvāt arī personalizētas iespējas un dažādas aktivitātes.

Pašvaldības vadības atbalsta trūkums.

- Ar pašvaldības vadību, kā arī struktūrvienību vadītājiem nepieciešams runāt par labbūtības stiprināšanas ieguvumiem, demonstrējot datus un piemērus, kas parāda pozitīvus rezultātus citās organizācijās.

Ierobežoti resursi.

- Būtiskas labbūtības stiprināšanas iniciatīvas neprasa finansiālos resursus (piemēram, kopīgi izaicinājumi, kopā savācot noietu noteiktu kilometru skaitu).
- Sākt ar mazākām iniciatīvām un pakāpeniski paplašināt aktivitāšu piedāvājumu, piemēram, meklējot ārējos partnerus (sabiedriskās organizācijas/veselības apdrošināšanas pakalpojumu sniedzējus) un bezmaksas resursus internetā.
- Iespējams, vajadzīgo finansējumu var piesaistīt caur ES fondiem.

Ilgspējas nodrošināšana.

- Regulāri pārskatot un atjauninot aktivitāšu sarakstu, balstoties uz darbinieku atsauksmēm un datiem par to efektivitāti, ir iespējams un ir vērtīgi ieviest jaunus elementus un aktivitātes, lai saglabātu interesi un iesaisti.


Labbūtības vadībā iesaistītie un viņu lomas

Personāla vadītājs un personāla speciālisti

- Izstrādā visaptverošu darbinieku labbūtības stratēģiju, kas saskaņota ar pašvaldības stratēģiskajiem un/vai [cilvēkresursu stratēģijas](#) mērķiem.
- Nodrošina vadītāju mācības par to, kā runāt ar darbiniekiem par labbūtības tēmām.
- Seko līdzi juridiskajām prasībām un labākajai praksei darbinieku labbūtības jomā.
- Nodrošina piekļuvi un informē darbiniekus par labbūtības stiprināšanas resursiem (konsultācijas, apdrošināšanas polišu iespējas, resursi internetā u. tml.).

- Organizē darbinieku labbūtības seminārus, vebinārus un iniciatīvas (piemēram, fiziskās aktivitātes izaicinājumus).
- Apkopo atsauksmes, izmantojot aptaujas, lai novērtētu darbinieku vajadzības un labbūtības aktivitāšu efektivitāti.
- Veido partnerības ar ārējām organizācijām, piemēram, veselības aprūpes pakalpojumu sniedzējiem, apdrošināšanas kompānijām un citiem resursiem, kas var palīdzēt atbalstīt darbinieku labbūtību.

Pašvaldības administrācijas vadītājs

- Rāda pozitīvu piemēru – veselīgu dzīvesveidu un uzmanības pievēršanu savai labsajūtai.
- Veido [organizācijas kultūru](#)  un darba vidi, kurā darbinieki jūtas droši runāt par savām vajadzībām un bažām saistībā ar labbūtību.
- Nodrošina nepieciešamos resursus (finanses, telpas, atbalsts, elastīgs darba laiks) darbinieku labbūtības veicināšanai.

Iestāžu un struktūrvienību vadītāji

- Runā ar darbiniekiem par viņu labbūtību regulārās darba snieguma sarunās.
- Atpazīst stresa, izdegšanas vai garīgās veselības problēmu pazīmes.
- Piedāvā atbalstu un padomu, kā arī mudina darbiniekus meklēt palīdzību, ja nepieciešams.
- Rada drošu vidi problēmu apspriešanai.
- Veicina veselīgu darba un privātās dzīves līdzsvaru.
- Veicina elastīgus darba apstākļus, ja iespējams.
- Rāda pozitīvu piemēru – veselīgu darba un privātās dzīves līdzsvara paraugu – un mudina darbiniekus pievērst uzmanību savai labbūtībai.
- Iekļauj labbūtības aspektus mērķos un darba snieguma novērtēšanā.

Darbiniekiem ir visbūtiskākā loma savas labbūtības stiprināšanā.

- Uzņemas atbildību par sevi, rūpējoties par savu labbūtību, meklējot atbalstu, kad tas nepieciešams.
- Atklāti runā ar savu vadītāju, informējot par jebkādam bažām un meklējot atbalstu, kad tas nepieciešams.
- Aktīvi līdzdarbojas pašvaldības piedāvātajās labbūtības iniciatīvās, izmantojot piedāvātos resursus un programmas.

Normatīvais regulējums

- [Darba aizsardzības likums](#). 
- [Ministru kabineta \(MK\) noteikumi Nr. 359 "Darba aizsardzības prasības darba vietās"](#). 

Darba snieguma vadība un vērtēšana

Darba snieguma vadības mērķis ir kāpināt katra darbinieka un pašvaldības efektivitāti, nodrošinot, ka ikviens strādā tā, lai sasniegtu savus individuālos darba mērķus un uzdevumus un līdz ar to – arī pašvaldības kopējos mērķus.

Darba snieguma vērtēšanas mērķis ir radīt vienotu sistēmu pašvaldībā, kurā darbinieki skaidri zina un izprot savus mērķus, spēj patstāvīgi sekot līdzi savam progresam, kā arī darbinieks un tiešais vadītājs ar noteiktu regularitāti pārrunā darba sniegumu un saņem regulāru atgriezenisko saiti.

Tukuma pašvaldība ir definējusi šādus darba snieguma vērtēšanas mērķus:

- *noteikt uz rezultātu sasniegšanu vērstus darbinieka individuālos mērķus un sasniedzamos rezultātus, kas atbilst struktūrvienības un iestādes mērķiem, sasniedzamajiem rezultātiem;*
- *novērtēt darbinieka kompetences, prasmes un amata pienākumu izpildi atbilstoši novērtēšanas kritērijiem;*
- *noteikt darbinieka attīstības un mācību vajadzības.*

leguvumi

Pašvaldībai kā darba devējam

- Nodrošina efektīvu mērķu sasniegšanu.
- Nodrošina, ka plānotie resursi un uzdevumi tiek īstenoti mērķtiecīgi un efektīvi, izvairoties no liekām vai nevajadzīgām aktivitātēm.
- Uzlabo darbinieku efektivitāti un produktivitāti.
- Ļauj laikus apzināt un novērst šķēršļus, kas varētu kavēt paveikt uzdevumus.
- Palīdz identificēt jebkādas darba procesa vai sistēmas nepilnības un veicināt to

Darbiniekam

- Nodrošina skaidrību par to, kas tiek sagaidīts (kas, kādā kvalitātē, apjomā, laikā).
- Rada pārlicību, ka visi darbinieki tiek taisnīgi un objektīvi novērtēti.
- Rada izpratni par darba jēgu un ietekmi uz komandas un pašvaldības kopējo sniegumu, kā arī apmierinātību ar informācijas pieejamību pašvaldībā.

Pašvaldībai kā darba devējam





- uzlabošanu (piemēram, nepieciešamās izmaiņas amata aprakstā).
- Veicina darbinieku motivāciju un iesaisti, jo darbiniekiem ir iespēja saskatīt savu darba ietekmi uz pašvaldības sasniegumiem.
- Uzlabo lēmumu pieņemšanu par darbinieku paaugstināšanu, rotāciju, karjeras attīstību u. c., jo apkopo vērtīgus datus par darbinieku sniegumu un attīstību.
- Palīdz identificēt jomas, kurās ir nepieciešama apmācība vai atbalsts, un izstrādāt atbilstošas attīstības programmas, kas veicina nepārtrauktu kompetenču stiprināšanu un snieguma uzlabošanu.
- Ļauj saistīt atalgojumu ar individuālo un komandas sniegumu, nodrošinot taisnīgāku un motivējošāku atalgojuma sistēmu, kā arī uzlabojot darbinieku apmierinātību un lojalitāti.

Darbiniekam


- Sniedz iespēju saņemt konstruktīvu atgriezenisko saiti par savu sniegumu, kas palīdz identificēt stiprās puses, kā arī jomas, kurās ir nepieciešama izaugsme un attīstība.
- Sniedz atgriezenisko saiti par sasniegto un ieguldījumu, kas motivē un rada gandarījuma sajūtu par paveikto.
- Sniedz iespēju saņemt prēmiju, paaugstinājumu vai paplašinātu atbildību.

Darba snieguma vadības un vērtēšanas svarīgākie elementi un to raksturojums

Lai pašvaldībā ieviestu un veiksmīgi uzturētu darba snieguma vadības un vērtēšanas procesu, tajā jāiekļauj **šādi svarīgākie elementi**.

1. **Skaidri pašvaldības mērķi**  un **galvenie darba snieguma rādītāji (KPI)** :
 - konkrēti, izmērāmi, sasniedzami, atbilstoši un ierobežoti laikā (**SMART(ER)**)  gan komandām, gan ikvienam darbiniekam;
 - izdiskutēti un apstiprināti pašvaldības vadības komandā, lai nodrošinātu objektīvu un taisnīgu pieeju visām struktūrvienībām.
2. **Skaidras un visiem zināmas pašvaldības vērtības** , lai nodrošinātu, ka darbinieki sasniedz noteiktos mērķus, **KPI** un izpilda uzdevumus pašvaldībai pieņemamā veidā, jo svarīgs ir ne tikai sasniegtais mērķis, bet arī veids, kā tas tiek sasniegts. Veidam, kā sasniegts mērķis, darbinieka attieksmei un sadarbībai ar citiem ir būtiska nozīme darba novērtējumā.



3. **Tiešo vadītāju īstenotas regulāras** (vēlams, vismaz reizi mēnesī) **darba snieguma sarunas** , sniedzot jēgpilnu atgriezenisko saiti, kurās tiek pārrunāts darba snieguma statuss un tas, kā to kāpināt. Atgriezeniskajai saitei jābūt konkrētai, jēgpilnai, konstruktīvai un objektīvai, kā arī orientētai uz nākotni jeb nākotnes darbībām. Atgriezeniskajai saitei jābalstās uz datiem un faktiem, un to var iegūt no dažādiem avotiem, piemēram, dažādām atskaišu sistēmām, arī vadītājiem, kolēģiem u. c.
4. **Resursi (personāla, IT un finanšu) darba snieguma vadības sistēmas** izstrādei un pārraudzībai.

Personāla resursi:

- personāla vadības speciālisti izstrādā darba snieguma kritērijus, kompetenču modeļus, novērtēšanas metodes un mācību materiālus;
- IT speciālisti nodrošina tehnisko atbalstu, izstrādā un uztur programmatūru (ja nepieciešams), integrē sistēmu ar esošajām sistēmām, atjauno sistēmas, risina problēmas un pārvalda lietotāju piekļuvi;
- struktūrvienību vadītāji piedalās darba snieguma kritēriju izstrādē, veic darbinieku novērtēšanu, sniedz atgriezenisko saiti un atbalsta darbinieku attīstību;
- visi darbinieki piedalās mācībās, regulāri pārrunā savu sniegumu ar vadītājiem un izmanto sistēmu savu mērķu sasniegšanai;
- pašvaldības vadība iesaistās darba snieguma vadības sistēmas komunikācijas un izpratnes veicināšanas aktivitātēs.

IT resursi:

- jāizstrādā vai jāpielāgo darba snieguma vadības sistēmas programmatūra vai jāiegādājas licence;
- datori, serveri, tīkla infrastruktūra un citas tehniskās ierīces, kas nepieciešamas sistēmas darbībai;
- droša datubāze, kurā tiek glabāta informācija par darbinieku sniegumu, mērķiem, kompetencēm un attīstības plāniem.

Finanšu resursi:

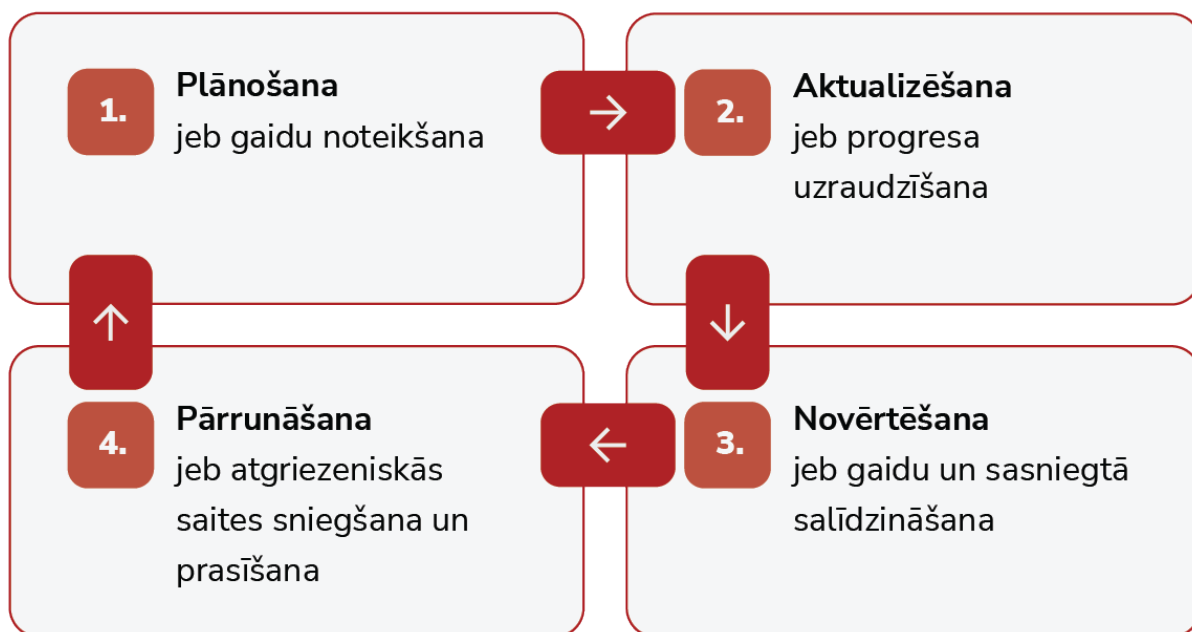
- atkarībā no izvēlētās pieejas un esošajām IT programmām pašvaldībā var būt nepieciešams ieguldīt programmatūras iegādē vai izstrādē;
- datoru, serveru un citu tehnisko ierīču iegāde un uzturēšana;
- darbinieku un vadītāju apmācība par darba snieguma vadības principiem, kā arī sistēmas lietošanu;
- ja nepieciešams, var tikt piesaistīti ārējie konsultanti, lai palīdzētu ar sistēmas izstrādi, ieviešanu un novērtēšanu;

jārēķinās, ka sistēmas izstrāde, ieviešana un uzturēšana prasīs ievērojamu laika ieguldījumu no visiem iesaistītajiem.

Tukuma pašvaldībā darbinieku novērtēšana tiek veikta elektroniski, vienotās pašvaldības sistēmas "VISVARIS" modulī "Darbinieku novērtēšana" aizpildot attiecīgo novērtēšanas anketu.

Darba snieguma vadības un vērtēšanas process

Attēlā darba snieguma vadības un vērtēšanas process atspoguļots kā nepārtraukts cikls.



20. attēls. Darba snieguma vadības un vērtēšanas process

1. Plānošana jeb gaidu definēšana

- Tā ir vienošanās starp vadītāju un darbinieku par sasniedzamajiem mērķiem un galvenajiem darba snieguma rādītājiem (*KPI*) ☑: gadā un pa ceturkšņiem vai mēnešiem (atkarībā no tā, cik bieži tiek plānots kontrolēt sasniegto un to aktualizēt);
- darba uzdevumiem, kuri izriet no mērķiem un darba snieguma rādītājiem (*KPI*), nākamajam periodam (vēlams, uz vienu mēnesi);
- prasībām amata pienākumu izpildei;
- vēlamajām rīcībām atbilstoši pašvaldības vērtībām ☑: un pašvaldības kā organizācijas kultūrai ☑;
- profesionālajām attīstības aktivitātēm nākamajam periodam, kas nepieciešamas, ņemot vērā uzstādītos mērķus, *KPI* un uzdevumus, no kā savukārt atkarīga Darbinieku attīstība ☑: un mācību plānošana.

2. Paveiktā uzraudzība jeb darba snieguma aktualizēšana

Notiek reizi mēnesī, bet ne retāk kā ceturksnī. Tas nozīmē, ka tiek noteikts izpildes statuss atbilstoši amatam noteiktajām prasībām, izvirzītajiem mērķiem, sasniedzamajiem rezultātiem un galvenajiem darba snieguma rādītājiem. Ja objektīvu apstākļu dēļ kaut kas nav sasniegts vai ir paredzams, ka netiks sasniegts, tad ir iespēja koriģēt atbilstoši aktuālajai situācijai.

3. Darba snieguma novērtēšana

Darba sniegums tiek novērtēts pēc šādiem kritērijiem.

Rezultāts:

- vai mērķi un attiecīgi galvenie darba snieguma rādītāji (KPI) ir sasniegti;
- vai amata pienākumi tiek pildīti atbilstoši amata aprakstā noteiktajām prasībām un standartiem (darba snieguma daļa, kura nav izteikta mērķu sadaļā).

Ieguldījums:

- vai darbinieka rīcība atbilst pašvaldības vērtībām (ētikas kodeksam, ja tāds ir, vai citiem saistošajiem normatīvajiem dokumentiem) un no tām izrietošajām vēlamajām rīcībām, amata kompetencēm;
- vai darbinieka profesionālā kvalifikācija atbilst amata aprakstā noteiktajām prasībām, ņemot vērā izglītību, profesionālo pieredzi, profesionālās un vispārējās zināšanas un prasmes (NB! Ja profesionālās kvalifikācijas kritēriji nav mainījušies, profesionālo kvalifikāciju pēc darbinieka un vadītāja savstarpējas vienošanās var nevērtēt un izmantot pēdējo profesionālās kvalifikācijas vērtējumu).

4. Darba snieguma vērtēšanas pārrunas

Pārrunas iespējams organizēt vairākos veidos ☑: un kurās vadītājs un darbinieks kopīgi pārrunā darbinieka darba snieguma rezultātus un vienojas par darba snieguma vērtēšanas protokola saturu. Svarīgi, ka vadītājs sagatavojas ☑ šīm sarunām. Šīm pārrunām jābūt jēgpilnām un vērtīgām gan darbiniekam, gan vadītājam. Personāla vadības speciālisti var sagatavot pārrunu vadlīnijas un izstrādāt protokola vai veidlapas veidni, taču ar saturu tās piepilda vadītājs. Galvenajam pārrunu nolūkam jābūt vēlmei palīdzēt darbiniekam sasniegt uzstādītos mērķus un uzdevumus, nevis tikai formāli aizpildīt veidlapu (protokolu).

Tukuma pašvaldībā ir izstrādāta detalizēta personāla darbības novērtēšanas procesa kārtība ☑.



Kā ieviest un uzturēt darba snieguma vadības un vērtēšanas procesu

1. Lai mērītu pašvaldības veiktspēju/sekmīgu darbību, ir jāizveido **mērķu un KPI struktūra**, kas ietver
 - komponentus jeb **KAS tiks mērīts** (galvenie darba snieguma rādītāji novada, struktūrvienību, darbinieku līmenī; kompetences; citi svarīgi pašvaldības mērījumi, piemēram, spēja sadarboties, vērtību demonstrēšana u. tml.);
 - kritērijus jeb **KĀ un CIK BIEŽI tas tiks mērīts**.

Lai noteiktu, cik bieži tiks mērīts darba sniegums, pašvaldības administrācijas vadītājam ir jāpieņem lēmums, vai ir/nav pieņemami, ja pēc gada vai pusgada vai ceturkšņa tiek konstatēts, ka padoto darbinieku darba sniegums neatbilst plānotajam. Respektīvi, cik daudz laika var atvēlēt, lai neatbilstības varētu pagūt apzināt un koriģēt.

Darba snieguma vadības jēga ir nodrošināt, ka caur individuālo mērķu izpildi tiek sasniegti pašvaldības mērķi. Tātad vadītājs un darbinieks vienojas par to, kas tiek sagaidīts konkrētā laika periodā, regulāri sekojot līdzi un nepieciešamības gadījumā koriģējot veikumu. Tāpēc ir ļoti būtiski, ka darba snieguma sarunas notiek regulāri vismaz reizi mēnesī, bet ne retāk kā reizi ceturksnī, lai izvairītos no situācijas, ka saruna notiek gada beigās un nekādas izmaiņas nav vairs iespējamās.

2. **Darba snieguma vadības un vērtēšanas procesa ieviešana** paredz veikt tehniskas un organizatoriskas izmaiņas:
 - esošo procesu pārskatīšanu, attiecīgas dokumentācijas izstrādi (piemēram, darba snieguma vērtēšanas kārtība) un saskaņošanu,
 - IT sistēmu ieviešanu (ja plānots ieviest specializētu darba snieguma vadības programmatūru) vai uzlabošanu (ja tāda jau eksistē), kas paredz, ka IT speciālisti nodrošina tehnisko atbalstu, izstrādā un/vai uztur programmatūru, integrē sistēmu ar esošajām sistēmām, atjauno sistēmas, izveido drošu datubāzi, kurā tiek glabāta informācija par darbinieku sniegumu, mērķiem, kompetencēm un attīstības plāniem u. c.
3. Kad darba snieguma vadības un vērtēšanas process ir izstrādāts un sagatavota saistošā dokumentācija (piemēram, darba snieguma vērtēšanas kārtība), nepieciešams **nodrošināt iekšējo komunikāciju par šī procesa ieviešanu pašvaldībā**. Lai to īstenotu, vispirms komunikācija jānodrošina visu līmeņu vadītājiem, informējot un pamatojot jaunā procesa nepieciešamību, ieguvumus, kā arī detalizēti izskaidrojot pakāpenisko ieviešanas plānu, t. sk. vadītāju sagatavošanu un apmācību.



4. Turpmāk nepieciešams īstenot **vadītāju attīstības pasākumus**, kur, ņemot vērā vadītāju esošo kompetenču līmeni, varētu būt nepieciešams kāpināt šādas prasmes:
 - definēt mērķus un galvenos darba snieguma rādītājus (*KPI*) saviem darbiniekiem;
 - veikt darbinieku darba snieguma novērtējumu;
 - vadīt darba snieguma sarunas, sniedzot jēgpilnu atgriezenisko saiti;
 - noteikt darbinieku attīstības vajadzības.

5. Lai uzraudzītu izveidotā **procesa efektivitāti**, regulāri jāizvērtē gūtie rezultāti un atsauksmes, lai nākamajā periodā veiktu vajadzīgās korekcijas, tiecoties pēc tādas sistēmas, kurā
 - ikviens zina, ko no viņa sagaida;
 - visi darba snieguma rādītāji ir balstīti uz ticamiem datiem, kuri regulāri tiek mērīti;
 - process ir caurspīdīgs un tajā ietvertie elementi ir taisnīgi.

Mērījumi

Darba snieguma vadības procesa efektivitātes mērīšana paredz sekošanu galvenajiem darba snieguma rādītājiem (*KPI*) un to analīzi, kas ietver šādus soļus.

1. Definēt, ko vēlamies mērīt

- **Mērķi:** kādus konkrētus pašvaldības mērķus atbalsta darba snieguma vadības process (piemēram, augstāka produktivitāte, mazāka darbinieku mainība, augstāka apmierinātība)? Vai šie mērķi ir/nav sasniegti?
- **Process:** cik efektīvs ir pats darba snieguma vadības process (piemēram, darba snieguma sarunām veltītais laiks, pabeigto sarunu īpatsvars, lietošanas ērtums)?

2. Mērīt izvēlētos kritērijus

- **Mērķu sasniegšanas līmenis:** kāds ir to darbinieku procentuālais īpatsvars, kuri veiksmīgi sasniedz vai pārsniedz savus *KPI*?
- **Pabeigto sarunu īpatsvars:** cik procentu darba snieguma sarunu tiek pabeigtas laikā un pilnībā?
- **Darbā pieņemšanas/amatā paaugstināšanas laiks:** zinot katra darbinieka darba sniegumu (mērķu un *KPI* izpildi), stiprās puses, karjeras plānus un pie tiem mērķtiecīgi strādājot, ir daudz vieglāk aizpildīt vakances no iekšējiem resursiem – gan horizontāli, gan vertikāli.
- **Darbinieku mainības rādītāji:** vai darbinieku mainība samazinās?
- **Dalība un iesaiste:** vai darbinieki aktīvi piedalās atgriezeniskās saites sniegšanā, attīstības plānošanā un realizēšanā (piemēram, mācību apmeklētība, mācību un attīstības resursu izmantošanas līmenis)?
- **Vadītāju un darbinieku apmierinātība:** aptaujas vai fokusa grupas var sniegt priekšstatu par to, cik apmierināti ar šo procesu ir gan vadītāji, gan darbinieki.
- **Administratīvās izmaksas:** ieviešot kādu mūsdienīgu personāla vadības sistēmu, kas automatizē tādas funkcijas kā datu ievadīšana, atjaunināšana, atskaišu



gatavošana, kļūdu labošana, personāla vadības speciālisti var veltīt vairāk laika stratēģiskiem uzdevumiem, piemēram, talantu piesaistei, darbinieku attīstībai un darba vides uzlabošanai.

3. Veikt salīdzinošo novērtēšanu

- **Iekšēji:** laika gaitā salīdzinot pašu pašvaldībā augstāk minētos galvenos kritērijus, lai redzētu tendences (pirms/ pēc).
- **Ārēji:** salīdzinot ar citām līdzīgām pašvaldībām. Tas palīdz identificēt labo praksi un jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi.

Izaicinājumi darba snieguma vadībā un novērtēšanā un to iespējamie risinājumi

Biežākie izaicinājumi

Iespējamie risinājumi


Rezultātu vērtēšana, ja sākotnēji mērķi ir definēti vispārīgi.

- Darba snieguma pārrunu laikā būtiski vienoties ar darbinieku par kopīgu izpratni: kā izpaužas labi padarīts darbs (konkrēti, kādi ir kritēriji).
- Tikai pēc tam novērtēt visus uzstādītos mērķus, uzdevumus.
- Balstoties uz šo pieredzi, vienoties par skaidriem mērķiem un to KPI (jeb galvenajiem darba snieguma rādītājiem) nākamajam periodam.

Kopējā darba snieguma vērtēšana, ja daļa mērķu, KPI ir izpildīti, bet daļa – ne.

- Ja iepriekš tas nav noteikts, sarunas sākumā katram mērķim, KPI ir būtiski noteikt svarīguma pakāpi (x % no 100 %).
- Pārrunāt, cik lielā mērā katrs mērķis, KPI ir izpildīts, lai noteiktu kopējos izpildes procentus.

Vienotas pieejas un prasīguma nodrošinājuma izaicinājums visās struktūrvienībās: dažādu vadītāju vērtējumu atšķirības (kāds vērtē stingrāk, cits pārāk maigi).

- Svarīga ir visu vadītāju apmācība par mērķu, KPI, uzdevumu definēšanu, jo, tikai nosakot **SMART(ER) mērķus**  un prioritātes (katra mērķa procentuālo ietekmi), var nodrošināt, ka visi vadītāji vērtēs ar vienādu prasīguma līmeni.
- Personāla vadības speciālistiem jāveic regulāra darbinieku vērtējumu analīze, lai konstatētu šādu problēmu un tad pārrunātu ar vadītājiem vērtējumu pamatojumus. Var kopā ar vadītājiem skatīt arī vērtējumus salīdzinājumā starp struktūrvienībām (cik kurā ir augsti, vidēji vai zemi), analizēt pamatojumu atšķirības.

Dažādu vadītāju atšķirīgas pieejas uzstādīt

- Izpildedirektoram būtu jāpārskata visi viņa tieši padoto vadītāju uzstādītie mērķi un KPI saviem darbiniekiem, tā sauktais

**Biežākie izaicinājumi****Iespējamie risinājumi**

kādam viegli
sasniedzamus vai citam –
ļoti izaicinošus mērķus un
uzdevumus.

“vecvecāka princips”, kad augstākstāvošs vadītājs pārliecinās, ka visi viņa padotie vadītāji uzstāda līdzvērtīgus mērķus, KPI un uzdevumus sev padotajiem vadītājiem un/vai darbiniekiem. Šo pašu principu kaskadē uz leju, uz nākamā līmeņa vadītājiem.

- Personāla speciālistiem būtu jāizstrādā iekšējās vadlīnijas ar mērķu piemēriem, kā arī jānodrošina to ievērošana, veicot individuālas sarunas vai piemērojot apmācību risinājumus.

Darba snieguma sarunu
kvalitātes nodrošinājums.

- Sākotnēji, ieviešot darba snieguma vadības procesu, iespējams, vadītāji uzreiz neprātīs vadīt darba snieguma sarunas, tāpēc būtiski veikt ievada apmācības, kurās tiktu veicināta izpratne par šo sarunu jēgu un nepieciešamību, principiem, mudinot vadītājus pakāpeniski sākt praktizēt šādu sarunu vadīšanu.
- Sarunu vadīšanas prasmju pilnveidošanai var izmantot darba snieguma sarunu ēnošanu, lai pārliecinātos, ka mācībās iegūtās zināšanas un prasmes tiek pielietotas un sarunas tiek veiktas kvalitatīvi. Ēnošana paredz, ka ēnotājs (personāla vadības speciālists vai ārējs eksperts) novēro, kā tiek īstenotas sarunas, un sniedz atgriezenisko saiti vadītājam. Balstoties uz šo atgriezenisko saiti, ēnotājs saprot, ko vēl nepieciešams uzlabot. Pēc tam personāla vadības speciālists apkopo ēnotāju atgriezeniskās saites un plāno nākamās darbības (papildu apmācības, ēnošanu u. tml.).
- Darbinieku aptaujās un/vai neformālās sarunās ar darbiniekiem iegūt viņu viedokli par to, kas darba snieguma sarunu norisē apmierina un kas ne. Sniegt atgriezenisko saiti vadītājiem par darbinieku komentāriem, nepieciešamības gadījumā nodrošinot papildu mācību iespējas sarunu vadīšanas prasmju pilnveidošanai.

Darba snieguma sarunu
vadīšana jeb kā motivēt
vadītājus vadīt ikgadējās
darba snieguma
pārrunas.

- Visefektīvāk darbojas pieeja no augšas uz leju, t. i., ja izpilddirektors vada šīs pārrunas ar sev padotajiem vadītājiem un pēc tam pārliecinās, ka viņam/-ai tieši padotie vadītāji arī īsteno šīs pārrunas ar sev padotajiem vadītājiem un/vai darbiniekiem. Un arī tālāk – visu līmeņu vadītāji pašvaldībā.
- Personāla speciālisti (vēlams, sadarbībā ar izpilddirektoru) var sniegt atbalstu:
 - skaidrojot vadītājiem, kāpēc darba snieguma pārrunas ir svarīgas. Uzsverot, ka tas nav tikai formāls process, bet gan iespēja veidot ciešākas attiecības ar saviem darbiniekiem,

**Biežākie izaicinājumi****Iespējamie risinājumi**

uzlabot komunikāciju un sadarbību, kā arī efektīvāk risināt problēmas;

- definējot konkrētus mērķus pārrunām. Piemēram, viens no mērķiem varētu būt identificēt darbinieku stiprās puses un attīstības jomas;
- izveidojot atbalsta materiālus – vadlīnijas, veidnes un kontrolsarakstus –, kas palīdzēs vadītājiem sagatavoties un vadīt pārrunas;
- piedāvājot individuālas konsultācijas, lai risinātu konkrētus jautājumus vai izaicinājumus, kas saistīti ar sarunām;
- mudinot vadītājus atklāti runāt par savām bažām un grūtībām, kas saistītas ar pārrunu vadīšanu;
- daloties ar stāstiem vai aicinot vadītājus no citām pašvaldībām vai struktūrvienībām dalīties par to, kādi ir bijusi pozitīvā ietekme no šādu sarunu vadīšanas;
- apkopojot atsauksmes no vadītājiem un darbiniekiem par pārrunu procesu, tad pielāgojot to, piemēram, mainot sarunu biežumu, formātu vai saturu;
- izveidojot mentoru programmu, kurā pieredzējuši darba sniegumu pārrunu vadītāji var sniegt atbalstu un padomus iesācējiem.

Limbažu pašvaldībā kā viens no visu vadītāju KPI ir 100 % novadītas darba snieguma pārrunas.

Preiļu pašvaldībā no oficiālā darba snieguma vērtējuma ir atkarīgs atvaļinājuma pabalsts, kas savukārt stimulē gan darbiniekus, gan vadītājus veikt darba snieguma sarunas un arī izmantot ikgadējo atvaļinājumu.

Iesaistītie un viņu lomas

Personāla vadītājs un personāla speciālisti

- Izstrādā vadlīnijas un procedūras (t. sk. veidlapas) darba snieguma vadības un vērtēšanas procesam, nodrošinot konsekveni visā pašvaldībā.
- Nodrošina mācības vadītājiem un darbiniekiem par darba snieguma vadības procesiem, mērķu izvirzīšanu un atgriezenisko saiti.
- Ievieš un uztur (vai tikai uzrauga) darba snieguma vadības un vērtēšanas rīkus un sistēmas.
- Palīdz vadītājiem noteikt galvenos darbības rādītājus (KPI), kuri atbilst pašvaldības mērķiem, un atbalsta tos mērīšanas rīku izstrādē un uzturēšanā (ja nepieciešams).
- Ja nepieciešams, veic vadītāju ēnošanu (darba snieguma pārrunu laikā) un sniedz konstruktīvu atgriezenisko saiti par to, kas izdodas, un to, kas būtu jāuzlabo.
- Nodrošina darba snieguma vadības un vērtēšanas prakses atbilstību attiecīgajiem darba tiesību aktiem un MK noteikumiem.
- Analizē darba izpildes datus, lai noteiktu tendences, novērtētu darba snieguma vadības sistēmas efektivitāti un dotu idejas uzlabojumiem.
- Identificē darbiniekus ar augstu sniegumu, lai potenciāli paaugstinātu amatā vai veiktu pēctecības plānošanu.
- Palīdz vadītājam risināt ar darba snieguma vadību saistītus konfliktus.

Pašvaldības administrācijas vadītājs

- Skaidri formulē pašvaldības misiju, vīziju un mērķus.
- Savā komunikācijā uzsver darba snieguma vadības nozīmi kā attīstības, izaugsmes un visas pašvaldības mērķu sasniegšanas instrumentu.
- Aktīvi piedalās darba snieguma vadības procesā, kopā ar vadības komandu nosakot mērķus un sniedzot atgriezenisko saiti un attīstības iespējas saviem tieši padotajiem vadītājiem, tādējādi ar savu piemēru rādot, kāda rīcība tiek sagaidīta no visiem vadītājiem.
- Nodrošina, lai darba snieguma vadības un vērtēšanas procesam tiktu atvēlēti pietiekami resursi, tostarp atlasot vai izstrādājot atbilstošu programmatūru, apmācot darbiniekus un vadītājus, kā arī nodrošinot nepieciešamo atbalstu.
- Cieši sadarbojas ar personāla vadības speciālistiem, lai izstrādātu un ieviestu procesu, kas atbilst pašvaldības vajadzībām, kultūrai un normatīvajām prasībām.
- Publiski atzīst un godina darbinieku sasniegumus, kas demonstrē augstu darba sniegumu un atbilstību pašvaldības vērtībām un mērķiem.
- Izvērtē darba snieguma datus un analītiku, lai novērtētu procesa efektivitāti un noteiktu jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi.
- Aicina darbiniekus no visiem pašvaldības līmeņiem sniegt atgriezenisko saiti un izvērtē ieteikumus par to, kā uzlabot darba snieguma vadības un vērtēšanas procesu.

**Iestāžu/
struktūrvienību
vadītāji**

- Sadarbībā ar darbinieku definē skaidrus mērķus, izmantojot SMART(ER)
- Sniedz regulāru un jēgpilnu atgriezenisko saiti par darba sniegumu, atzīmējot sasniegumus un pievēršoties jomām, kurās nepieciešami uzlabojumi.
- Atbalsta darbiniekus viņu profesionālajā attīstībā, sniedzot padomus, resursus un iedrošinājumu. Ja darbiniekam tiek izvirzīti mērķi, kuru realizēšanai nepieciešama attīstība, vadītājam ir jāparedz atbalsta mehānismi, kurus nodrošina pats (organizējot regulāras mentoringa vai koučinga sarunas) vai citi eksperti (mācības, kolēģi kā mentori vai kāda kolēģa ēnošana, vai arī kāds kolēģis ēno darbinieku un sniedz atgriezenisko saiti u. tml.). Šīs attīstības aktivitātes jāņem vērā, veicot turpmāko novērtēšanu.
- Organizē regulāras (ieteicams, vismaz reizi mēnesī) individuālas sarunas, lai uzraudzītu progresu, apspriestu problēmas un risinājumus, kā arī nodrošinātu atbilstību uzstādītajiem mērķiem un uzdevumiem.
- Novērtē sasniegumus un ieguldījumu, lai motivētu turpināt sasniegt augstus rezultātus.
- Identificē izaugsmes iespējas, kur sadarbībā ar darbinieku apzina prasmju attīstības un karjeras izaugsmes iespējas.
- Novērtē darba sniegumu formālajos darba novērtēšanas procesos, izanalizējot vispārējo sniegumu un apspriežot nākotnes mērķus.
- Risina neatbilstošu darba izpildi, aicinot darbinieku izstrādāt darba snieguma uzlabošanas plānu un sniedzot nepieciešamo atbalstu.
- Ir pieejami un atvērti ikdienas komunikācijai ar darbinieku, lai nodrošinātu, ka viņš saprot gaidas, var uzdot precizējošus jautājumus, lūgt padomu, kā arī ikdienā jūtas ērti, apspriežot ar darba izpildi saistītus jautājumus.
- Regulāri vaicā atgriezenisko saiti par sevi kā vadītāju, izzina darbinieku viedokli, lai kāpinātu savas vadītprasmes, tiecoties būt aizvien prasmīgāks vadītājs, kurš var un prot atbalstīt darbiniekus to rezultātu sasniegšanā.

Darbinieki

- Izprot pašvaldības mērķus, ir atvērti diskutēt, vienoties ar tiešo vadītāju par saviem individuālajiem mērķiem, kas saskaņoti ar pašvaldības kopējiem mērķiem.
- Regulāri izvērtē savu sniegumu attiecībā pret izvirzītajiem mērķiem, lai apzinātos savas stiprās puses un nepieciešamos uzlabojumus.
- Ir atvērti atgriezeniskajai saitei no vadītāja un kolēģiem, kā arī sniedz atgriezenisko saiti vadītājam par darba procesiem, resursiem un atbalstu, kas nepieciešams mērķu sasniegšanai.
- Aktīvi iesaistās sava attīstības plāna izstrādē, lai uzlabotu sniegumu un sasniegtu izvirzītos mērķus.
- Ir motivēti nepārtraukti mācīties un attīstīt savas prasmes, lai spētu pielāgoties mainīgajām darba prasībām.




- Uzņemas atbildību par savu sniegumu un ir gatavi veikt uzlabojumus.
- Proaktīvi piedāvā jaunas idejas, risinājumus un uzlabojumus darba procesiem.

Normatīvais regulējums

MK noteikumi Nr. 494 [“Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu”](#) [↗](#).




Darbinieku attīstība

Darbinieku attīstība ir process, kas ietver šobrīd un nākotnē nepieciešamo kompetenču identificēšanu un attīstību, kā rezultātā tiek nodrošināta ne tikai darbinieku izaugsme un paaugstināta viņu konkurētspēja darba tirgū, bet primāri atbalstīta pašvaldības mērķu sasniegšana gan īstermiņā, gan ilgtermiņā.

Galvenais mērķis ir kāpināt darbinieku kompetences , lai sasniegtu gan darbinieku individuālos, gan pašvaldības mērķus īstermiņā un ilgtermiņā attīstītu nākotnē nepieciešamās zināšanas un prasmes.

leguvumi

Pašvaldībai kā darba devējam

- Darbinieki ar atbilstošām kompetencēm.
- Produktīvi darbinieki, kuri sasniedz izvirzītos mērķus un nodrošina pakalpojumus vajadzīgajā kvalitātē.
- Stabils izmaksas, jo ar darbinieku noturēšanu saistītās izmaksas ir krietni zemākas nekā tās, kas saistītas ar jaunu darbinieku atlasīšanu un ieviešanu darbā .
- Pieaug darbinieku motivācija un iesaiste  un līdz ar to – lojalitāte.
- Iespēja piesaistīt jaunus talantīgus darbiniekus, jo iespēja mācīties un attīstīties ir būtiska, pieņemot lēmumu par darba devēja izvēli, un veido pozitīvu darba devēja tēlu .
- Tiek veicināta droša un iekļaujoša darba vide (piemēram, efektīvas ētikas mācības var mazināt tiesvedības risku par nozares standartu neievērošanu drošas un iekļaujošas darba vides nodrošināšanā).
- Pieaug klientu (iedzīvotāju, uzņēmēju) apmierinātība, jo pašvaldības darbinieki ir profesionāļi, kas spēj palīdzēt dažādās situācijās).

Darbiniekam

- Pieaug spējas veikt savu darbu kvalitatīvāk un efektīvāk.
- Iespēja kāpināt darba sniegumu un spēju sasniegt uzstādītos mērķus, tā rezultātā saņemt augstāku sava darba novērtējumu, t. sk. finansiālo.
- Pieaug sevis apzināšanās, izpratne par savām stiprajām pusēm un attīstības vajadzībām.
- Vairojas pārliecība par saviem spēkiem un spējām, kas ļauj pārliecinošāk pārvarēt izaicinājumus un veiksmīgāk sadarboties.
- Paveras iespējas virzīties augšup pa karjeras kāpnēm, kā arī uzņemties jaunus pienākumus.
- Pieaug individuālā konkurētspēja un dzīvesspēks.
- Rodas jaunas idejas un risinājumi, kā pilnveidot savu un pašvaldības darbu, ko iespējams realizēt darbā.

Darbinieku attīstības svarīgākie elementi un to raksturojums

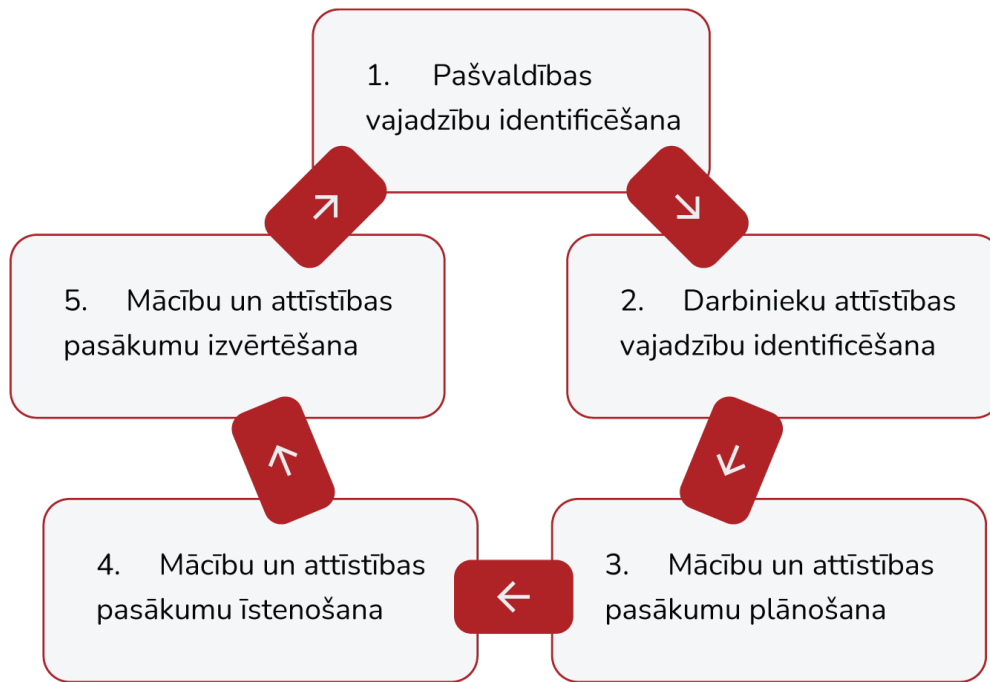
Lai ieviestu un pašvaldībā veiksmīgi uzturētu sistemātisku personāla attīstību, nepieciešami vairāki elementi

- **Ilgtermiņa redzējums.** Darbinieku attīstībai jābūt ilgtermiņa stratēģiskai prioritātei, kas jāiekļauj cilvēkresursu stratēģijā [↗](#). Tas nozīmē, ka attīstības un mācību plāni vērsti uz ilgtermiņa izaugsmi un saskaņošanu ar pašvaldības nākotnes vajadzībām un izaicinājumiem.
- **Darbinieku attīstības plāns**, kas jāaskaņo ar cilvēkresursu stratēģiju [↗](#) un pašvaldības mērķiem, prioritātēm.
- **Individualizēta pieeja.** Katrs darbinieks ir unikāls ar savām spējām, vajadzībām un mērķiem, tāpēc būtiski ļaut darbiniekam mācīties un attīstīt tās kompetences, kas viņam nepieciešamas, un, cik iespējams, tādā veidā, kas katram ir individuāli piemērotāks;
- **Mentoringi.** Tas palīdz darbiniekiem apgūt jaunas zināšanas un prasmes, kā arī pārvarēt izaicinājumus, attīstīties profesionāli un personīgi.
- **Iesaistīšana un iesaistīšanās.** Darbinieku aktīva iesaistīšanās attīstības procesā paredz aktīvu līdzdalību viņu attīstības plānu izstrādē, mērķu noteikšanā un procesa uzraudzībā.
- **Regulāra darbinieku darba snieguma analīze** [↗](#), **esošo kompetenču novērtēšana** [↗](#) un **atgriezeniskā saite**. Šie pasākumi nepieciešami, lai izvērtētu attīstības progresu un veiksmīgi pielāgotu turpmākos mācību un attīstības plānus.
- **Organizācijas kultūras** [↗](#) **atbalsts**. Darbinieku attīstības veiksmīgai īstenošanai nepieciešama attīstību atbalstoša kultūra un pašvaldības vadības atbalsts, kas ietver skaidru komunikāciju par to, cik svarīga ir visu darbinieku mācīšanās un attīstība, atvērtību jaunām idejām un iespējām, kā arī resursu piešķiršanu attīstības iniciatīvām.

Darbinieku attīstības process

Lai nodrošinātu cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanu un prasmju attīstību, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes darbības izcilību, ir izveidots "Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāns 2021.–2027. gadam" [↗](#).

Darbinieku attīstības procesa posmi parādīti 21. attēlā.



21. attēls. Mācību un attīstības procesa posmi.

1. Vajadzību identificēšana


Pašvaldības vajadzības izriet no

- **Pašvaldības stratēģijas, mērķiem un vērtībām** **identificējot**
 - kompetences , kas nepieciešamas pašvaldības stratēģijas īstenošanai, mērķu sasniegšanai un pašvaldības vērtību uzturēšanai;
 - nozares tendences vai izmaiņas, kas var ietekmēt darbiniekiem un konkrētiem amatiem vajadzīgās kompetences;
 - esošās kultūras saskaņotību ar definētajām pašvaldības vērtībām un mērķiem, lai saprastu, vai nepieciešamas izmaiņas vēlamās kultūras stiprināšanai.

Darbinieku (tostarp vadītāju) attīstības vajadzības izriet no

- **Obligātajām prasībām** konkrētam amatam vai amatpersonai, ko nosaka ārējie vai iekšējie normatīvie akti. Arī darbinieku amatu aprakstos var būt ietvertas prasības kompetenču pilnveidošanai noteiktās zināšanu un/vai prasmju jomās.

Pašvaldības vajadzības izriet no

- **Klientu apmierinātības**, analizējot klientu aptauju rezultātus un/vai sūdzības, lai izprastu sabiedrības gaidas un to, kā klienti/pašvaldības iedzīvotāji vērtē pašvaldības sniegto pakalpojumu kvalitāti, tādējādi identificējot nepieciešamos uzlabojumus un nosakot, kādas kompetences (sk. Kompetenču pieeja personāla vadībā ) jāstiprina.

Darbinieku (tostarp vadītāju) attīstības vajadzības izriet no

- **Darbinieku apmierinātības**. Tā, piemēram, augsta darbinieku mainība vai neapmierinātība kādā struktūrvienībā vai visā pašvaldībā var norādīt uz vajadzību attīstīt konkrētās struktūrvienības vai pat visas pašvaldības vadītāju kompetences. Veidi, kā noteikt darbinieku attīstības vajadzības, kas izriet no to apmierinātības ar darbu un vidi, kurā tie strādā:
 - novērtēt darbinieku labbūtības  rādītājus, kas var norādīt uz nepieciešamību īstenot mācības par dažādām caurviju prasmēm, t. sk. labbūtības aspektiem;
 - veikt darbinieku aptaujas par gaidām saistībā ar karjeras attīstību;
 - veikt darbinieku aptaujas par mācību un attīstības pasākumu vēlmēm, vajadzībām.
- **Tehnoloģijām un tendencēm**, analizējot aktuālo informāciju par izmaiņām normatīvajos aktos, jaunākajām tehnoloģijām un tendencēm nozarē, kas var prasīt jaunu kompetenču (sk. Kompetenču pieeja personāla vadībā ) apguvi.
- **Darbinieku esošajām kompetencēm** . Novērtējot darbinieku kompetences, var iegūt priekšstatu par vadītāju un darbinieku stiprajām pusēm un jomām, kurās nepieciešami uzlabojumi. Salīdzinot esošo kompetenču līmeni ar šobrīd un nākotnē nepieciešamo, var tikt noteiktas pilnveidojamās jomas.
- **Darba snieguma vērtējuma** , analizējot galvenos darba snieguma rādītājus (KPI) ; nosaka konkrētas attīstības vajadzības visiem darbiniekiem vai konkrētai darbinieku grupai, profesijai, funkcijai.
- **Darba snieguma vērtējuma** , tostarp regulāras atgriezeniskās saites no vadītāja, kā arī pašu darbinieku identificētajiem attīstības mērķiem.
- **Labās prakses paraugiem** – salīdzinot pašvaldības sniegumu ar citām līdzīgām
- **Ēnošanas rezultātiem**, novērojot jeb ēnojot darbiniekus un konstatējot, kā tie ikdienā veic noteiktus uzdevumus (piemēram, klientu

Pašvaldības vajadzības izriet no

pašvaldībām, var identificēt attīstības jomas.

Darbinieku (tostarp vadītāju) attīstības vajadzības izriet no

apkalpošanā). Tādā veidā tiek identificētas jomas, kurās nepieciešamas papildu mācības vai atbalsts. Parasti šādu ēnošanu veic tiešie vadītāji, mentori vai personāla vadības eksperti.

- **Darbinieku profesionālās attīstības interesēm**, kas veido augstāku mācīšanās motivāciju un apmierinātību ar darbu.

2. Mācību un attīstības pasākumu plānošana



- Ņemot vērā pašvaldības un darbiniekiem attīstāmās kompetences, tiek izstrādāts mācību un attīstības plāns ilgākam laika periodam.
- Mācību un attīstības pasākumi, programmas tiek plānotas saskaņā ar aktuālā gada prioritātēm.
- Katram mācību un attīstības pasākumam tiek noteikti mācību mērķi un uzdevumi saskaņā ar konkrētās mērķa grupas vajadzībām.
- Tiek noteikts mācību apjoms (paredzamais laiks, nepieciešamie finanšu resursi u. tml.).
- Tiek pārdomāts un ieskicēts vēlamo mācību saturs/tēmas, paredzot, vai mācības vadīs ārējie vai iekšējie mācībspēki, un sadarbībā ar tiem var tikt pārrunātas izmantojamās mācību metodes.
- Tiek plānota mācību (tiešsaistes vai klātienēs) norises vieta un laiks, nodrošinot visu nepieciešamo tehnisko risinājumu.




Valmieras novada pašvaldība ir uzsākusi praksi apzināt pašvaldības iestāžu mācību vajadzības un intereses, kas ir kopīgas lielai daļai vai visām pašvaldības iestādēm, un organizēt kopīgas mācības. Šāda kopīgu mācību rīkošana ne tikai ļauj taupīt finanšu resursus (netiek rīkotas vairākas līdzīga satura mācības katrā iestādē), bet arī rada iespējas iepazīties ar kolēģiem citās iestādēs.

3. Mācību un attīstības pasākumu (organizatoriskā) īstenošana

- Mācību dalībnieku savlaicīga informēšana (datums, norises laiks, vieta, u. tml.).
- Tehniskā risinājuma nodrošināšana (projektors, dators, tāfele, lielās lapas, papīrs piezīmēm, pildspalvas u. tml.).
- Transporta organizēšana vai koordinēšana (ja nepieciešams) u. tml.


4. Mācību un attīstības pasākumu izvērtēšana

- Dalībnieku atgriezeniskās saites iegūšana un apkopošana, lai to izmantotu esošo (citām mācību grupām) vai nākamo pasākumu uzlabošanai.
- Ja pirms mācībām veikts zināšanu un prasmju novērtējums, tādu var veikt atkārtoti pēc mācībām, lai identificētu mācību ietekmi.
- Mācību un attīstības pasākumu rezultatīvo rādītāju analīze  un efektivitātes mērījumi, lai veiktu salīdzinājumu ar līdzīgiem pasākumiem savā vai citā iestādē un noteiktu jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi. Efektivitātes mērījumi attiecas uz mācību pasākumu spēju sasniegt paredzētos rezultātus efektīvā veidā (izmaksas un resursi). Tā, piemēram, var tikt mērītas mācību izmaksas uz vienu darbinieku, sekmīgi pabeigušo dalībnieku skaits un citi mācību rezultatīvie rādītāji .
- Mācību un attīstības rezultātu dokumentēšana un arhivēšana.
- Mācību un attīstības pasākumu, kas tiek īstenoti vairākkārt, pārskatīšana un nepieciešamības gadījumā – aktualizēšana, paredzot, ka kāds no plānotajiem ilgtermiņa pasākumiem var tikt digitalizēts, piemēram, sagatavojot e-mācību moduļus vai veidojot elektroniski izmantojamus mācību materiālus.

Darbinieku attīstība ir nepārtraukts process, tādēļ regulāri jāseko līdzi aktuālajiem pašvaldības mērķiem, galveno snieguma rādītāju izpildei pašvaldības, iestāžu un struktūrvienību līmenī , darbinieku darba snieguma  rādītājiem, kompetenču  novērtējumiem un attīstības sarunu rezultātiem, kas var radīt nepieciešamību precizēt mācību un attīstības plānus un ikgadējos pasākumus.

Kā ieviest un uzturēt darbinieku attīstības procesu?

Darbinieku attīstības process tiek ieviests un uzturēts,

- **nosakot pašvaldības darbinieku attīstības procesu** ;
- ja budžets to atļauj, var tikt apsvērta iespēja ieviest un izmantot **specializētu mācību pārvaldības sistēmu** (*Learning Management System – LMS*) darbinieku attīstības plānošanai un pārraudzībai. Ja šāda sistēma tiek ieviesta, jāpārliecinās, ka visiem vadītājiem un darbiniekiem ir piekļuve tai un viņi zina, kā to izmantot;
- definējot, izveidojot un ieviešot mācību un attīstības **programmas, kas tiks īstenotas nepārtraukti**, piemēram, iekšējā treneru akadēmija, kur pieredzējuši kolēģi apmāca citus



par noteiktām tēmām, piemēram, klientu apkalpošanā, ievadapmācības jaunajiem darbiniekiem, mentoru programma u. tml.;

- veicinot **neformālo un pašvadīto mācīšanos**, nodrošinot darbiniekiem iespēju piekļūt tiešsaistes mācību platformām, profesionālām bibliotēkām un datubāzēm, kā arī iespēju apmeklēt konferences un seminārus, izveidojot zināšanu koplietošanas platformu, kurā darbinieki var dalīties ar savām zināšanām, pieredzi un idejām, veicinot darbiniekus veidot neformālas mācību grupas, kurās viņi var kopīgi mācīties un attīstīties, izveidojot klusās darba zonas vai mācību telpas, kur darbinieki var koncentrēties mācībām;
- **novērtējot un uzlabojot darbinieku attīstības procesu**, apkopojot atsauksmes no darbiniekiem un vadītājiem par attīstības procesa efektivitāti, analizējot iegūtos datus, lai identificētu jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi, veicot nepieciešamos pielāgojumus attīstības procesā, pamatojoties uz iegūto atgriezenisko saiti un rezultātu analīzi;
- **sekojot līdzi jaunākajām tendencēm darbinieku attīstības jomā**, piemēram, pārrunājot citu pašvaldību labo praksi darbinieku mācību veikšanā.

Preiļu pašvaldība atbalsta pašvaldības darbinieku pieredzes apmaiņas braucienus uz citām pašvaldībām, sedzot transporta izdevumus. Piemēram, pašvaldības darbiniekiem bija iespēja iepazīties ar Līvānu novada Valsts un pašvaldības vienotā klientu apkalpošanas centra darbību.

Darbinieku attīstības mērījumi

Darbinieku attīstību nepieciešams mērīt, lai novērtētu mācību atdevi, efektivitāti un progresu un spētu identificēt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi. **Mērījumus var veikt šādās jomās**, piemēram,

1. **mācību efektivitāte**, izvērtējot darbinieku kompetenču līmeni (testi, situāciju analīzes u. c.), kā arī mācību dalībnieku, klientu/pašvaldības iedzīvotāju atsauksmes un atgriezenisko saiti, kas liecina par darbinieku kompetencēm;
2. **darbinieku darba snieguma izpilde** (sk. [Darba snieguma vadība un vērtēšana](#) ) , klientu/pašvaldības iedzīvotāju, sadarbības partneru atsauksmes, paveikto projektu vai iniciatīvu kvalitāte;
3. **mācību apmeklētība**, kas parāda darbinieku iesaisti;
4. **darbinieku apmierinātība ar mācībām** , kas parāda, cik efektīvas un vērtīgas ir bijušas attīstības un mācību programmas.



Pašvaldības mācību un attīstības galvenie rezultatīvie rādītāji (KPI) var būt, piemēram, mācību stundas gadā uz vienu darbinieku (kopā), kas atspoguļo vidējo stundu skaitu, ko katrs darbinieks pavadījis mācībās gada laikā. Tas sniedz vispārēju pārskatu par pašvaldības ieguldījumiem darbinieku attīstībā. Ar citiem piemēriem var iepazīties [šajā pielikumā](#) .

Šos rādītājus var izmantot, lai

- veiktu salīdzinājumu ar nozares vidējiem rādītājiem vai citām pašvaldībām un novērtētu, kādi ir pašvaldības attīstības centieni;
- analizētu tendences laika gaitā, lai redzētu, vai ieguldījumi attīstībā palielinās vai samazinās un vai tie pozitīvi ietekmē darbinieku sniegumu;
- pieņemtu pārdomātus lēmumus par to, kā sadalīt resursus mācību un attīstības iniciatīvām;
- vērtētu personāla vadības speciālistu, kas atbild par attīstību, darbības efektivitāti.

Izaicinājumi darbinieku attīstībā un iespējamie risinājumi

Biežākie izaicinājumi

Iespējamie risinājumi

Resursu (finanšu, laika, cilvēkresursu) trūkums.

- Būtiski ir apsvērt ne tikai mācību rīkošanu, bet izmantot darbinieku attīstībā dažādas attīstības metodes un paņēmienus, piemēram, mentoringu (mentorē esošie eksperti), individuālās konsultācijas par kompetenču attīstību (personāla vadības speciālisti vai augstāka līmeņa eksperti) u. tml.
- Iespējams, kādas mācības var aizstāt ar iekšējās komunikācijas rīkiem, izmantojot saistošus informatīvus materiālus, mērķa grupai atbilstošus komunikācijas kanālus u. tml.

Konkurējošas un/vai vairākas prioritātes.

- Lēmumu pieņēmējiem vērts prezentēt dažādus pētījumus (savus, citu pašvaldību vai organizāciju) par to, kāda ir ietekme uz darba rezultātiem, iesaisti, motivāciju un iespēju piesaistīt jaunos talantus, ja netiek nodrošināta darbinieku attīstība.

Skaidras komunikācijas trūkums par mācību un attīstības pasākumiem.

- Pirms katra plānotā attīstības un mācību pasākuma jābūt efektīvām, skaidrām, precīzi tēmētām komunikācijas aktivitātēm, kas palīdz mobilizēt un iesaistīt darbiniekus.
- Pašvaldības vadības iesaiste mācību un attīstības pasākumu popularizēšanā, kura (e-pastā, iekštīkla ierakstā vai video) uzrunā darbiniekus, akcentējot šī pasākuma svarīgumu un ieguvumus, kā arī daloties personīgos stāstos par šādu mācību efektivitāti.

Biežākie izaicinājumi

Zema darbinieku motivācija un iesaiste mācībās.

Iespējamie risinājumi

- Pirms mācību īstenošanas ir noderīgi izvērtēt ne tikai mācību īstenošanu piedāvāto mācību saturu un pasniedzēju/treneru kvalifikāciju, bet arī piedāvātās metodes un pieejas, lai tās būtu izraudzītas atbilstoši mūsdienīgiem pieaugušo mācīšanās principiem.
- Ja darbinieks izrāda nevēlēšanos mācīties, svarīgi individuāli pārrunāt, lai izzinātu cēloņus (piemēram, intereses, laika, pārliecības par sevi trūkums) un tad pielāgotu risinājumus. Nepieciešams izskaidrot mācību nolūku un tā sasaisti ar darbinieka darba snieguma kāpinājumu, viņa mērķiem un KPI. Ja augstāk minētais nedarbojas, tad ir jāsaprot, vai un cik lielā mērā mācību un attīstības trūkums ietekmē konkrētā darbinieka darba sniegumu, attieksmi un sadarbību. Ja ietekmē, tas jāizskaidro darbiniekam, nosakot termiņu snieguma uzlabošanai. Pretējā gadījumā, darbinieks var tikt pārcelts uz citu kompetencēm atbilstošu amatu vai atlaists.
- Nemotivētajiem darbiniekiem var piedāvāt kādu lomu saistībā ar mācībām, piemēram, apkopot kolēģu vajadzības, pameklēt tēmas, pasniedzējus u. tml.

Iesaistītie un viņu lomas

Personāla vadītājs un personāla speciālisti

- Pārlicina pašvaldības vadību par mācību kultūras nepieciešamību un sniedz padomus par viņu lomu šajā procesā.
- Informē par mācību un attīstības iespējām visā pašvaldībā.
- Dod ierosinājumus, kā refleksija vai dalīšanās ar mācībās apgūto var tikt izmantota pēc formālajām apmācībām, kļūstot par daļu no turpmākās individuālās vai pat komandas attīstības.
- Nodrošina dažādus mācību veidus, kas uzrunā plašu darbinieku loku un ļauj tiem veidot savu mācību ceļu organizatoriskajās mācību ietvara robežās.


Pašvaldības administrācijas vadītājs un iestāžu vadītāji

- Definē darbinieku mācību un attīstības plānošanu un organizēšanu kā vienu no personāla struktūrvienības prioritātēm, attiecīgi nosakot galvenos darba snieguma rādītājus [↗](#) un no tiem izrietošos uzdevumus.
- Plāno budžetu mācību un attīstības pasākumiem, kā arī klientu (iedzīvotāju un uzņēmēju) un pašvaldības un to iestāžu darbinieku aptauju veikšanai, piemēram, mācību vajadzību un interešu noskaidrošanai.



- Rāda piemēru, aktīvi piedaloties mācībās, demonstrējot aizrautību un daloties savā personīgās izaugsmes ceļā. Piemēram, izpilddirektors var dalīties ar tieši padoto komandu vai visu kolektīvu atziņās par gūtajiem iespaidiem kādā nesen apmeklētā konferencē. Ja vadītājs pats ir vērsts uz pastāvīgu izaugsmi, arī komandā veidojas atbilstoša mācīšanās kultūra.
- Uzsver mācību un attīstības jeb mācīšanās kultūras nozīmi, izceļot tās ietekmi uz pašvaldības panākumiem un piešķirot pietiekamu finansējumu. Piemēram, izpilddirektors var personīgi izziņot jaunas attīstības programmas sākumu (personalizēts e-pasts programmas dalībniekiem vai uzruna).
- Pārliecinās, ka tiešie vadītāji atbalsta darbinieku attīstību, radot iespējas savām komandām mācīties un augt. Piemēram, izpilddirektors var pārliecināties (tostarp arī ēnojot), ka pašvaldībā vadītāji vada darba snieguma un attīstības sarunas, kur tie saviem darbiniekiem sniedz atgriezenisko saiti par sniegumu un vienojas par nepieciešamajām attīstības aktivitātēm.
- Pamana un izceļ darbiniekus, kuri aktīvi piedalās mācību un attīstības programmās. Piemēram, izpilddirektors var publiski uzslavēt darbiniekus, kuri pabeidz mācību programmu vai veiksmīgi pēc mācībām ievieš kādus uzlabojumus vai jauninājumus pašvaldībā.



Iestāžu/ struktūrvienību vadītāji

- Veic ikdienas mācības un darbinieku attīstīšanu darba vietā, izmantojot mentoringu, koučingu, ēnošanu vai citu metodi.
- Sniedz regulāru atgriezenisko saiti par darba sniegumu un kopā ar darbinieku identificē jomas, kurās viņš/-a var pilnveidoties.
- Palīdz darbiniekiem identificēt iespējamo karjeras virzību pašvaldībā un dalīties idejās par metodēm.
- Atbalsta darbinieku [individuālā attīstības plāna izveidē](#)  198.lpp., kur izklāstīti konkrēti attīstības mērķi, darbības un termiņi.
- Pamana darbinieku sasniegumus un ieguldījumu, kas var būt spēcīgs attīstības motivators.
- Identificē talantus jeb darbiniekus ar augstu potenciālu (arī pēctečus konkrētiem amatiem) un piedalās viņu attīstības procesā.
- Atbalsta darbinieku mācīšanos (t. sk. pašvadītu mācīšanos) un attīstību, piemēram, ļaujot izmantot darba laiku, lai apmeklētu mācības vai citus attīstības pasākumus.
- Rāda piemēru pozitīvā attieksmē pret mācībām un aktīvi, pastāvīgi mācās un attīsta savas kompetences.

Darbinieki

- Rod motivāciju mācīties.
- Pielieto iegūtās zināšanas ikdienas darbā.
- Aktīvi iesaistās savas attīstības plānošanā un īstenošanā.
- Dalās ar mācībās un attīstības aktivitātēs iegūtajām atziņām.

Normatīvais regulējums

- Par atlīdzības aprēķināšanu mācību laikā – [Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums](#) 
- Apmācības kārtība darba aizsardzības jautājumos – [MK noteikumi Nr. 749](#) 

Sadarbība ar darbinieku pārstāvjiem un organizācijām

Sadarbības ar darbinieku pārstāvjiem un to organizācijām (arodbiedrībām) **mērķis** ir nodrošināt labvēlīgu darba vidi un aizsargāt darbinieku tiesības. Tā paredz **dialogu** starp iepriekšminētajām pusēm par darba apstākļiem, algu, darba laiku, darba drošību un citiem jautājumiem, kas ietekmē darba attiecības. Tā ir kompromisa meklēšana starp darba devēja un darbinieku vajadzībām un iespējām, kas nodrošina darbinieku tiesības un zināmu labklājības līmeni.

Dialoga rezultātā tiek izstrādāts vai aktualizēts esošais **koplīgums, kas ir juridisks, abām pusēm saistošs dokuments**. Koplīgums var būt ļoti detalizēts un atšķirties no iestādes specifikas (piemēram, izglītības jomā).

Koplīguma mērķis ir nodrošināt skaidru un vienotu pamatu darba attiecībām, aizsargājot gan darba devēju, gan darbiniekus. Šāda vienošanās veicina godīgu, stabilu un noteiktu darba vidi, kā arī pozitīvas attiecības starp darba devēju un darbinieku/-iem.

Koplīgumu tiesiskais regulējums ietverts gan Latvijas Republikas Satversmē, gan Darba likumā, kā arī citos Latvijai juridiski saistošos starptautisko tiesību aktos un Starptautiskās darba organizācijas (SDO) konvencijās. Saskaņā ar iepriekšminēto tiesisko regulējumu gan privātajā, gan publiskajā sektorā nodarbinātajām personām ir tiesības apvienoties, lai aizstāvētu savas intereses. Darba devējs nav tiesīgs bez juridiska pamatojuma atteikties no sarunām par darba koplīguma slēgšanu vai tā pārjaunošanu vai grozīšanu pirms termiņa beigām.

Koplīgums nav vienīgais instruments darbinieku darba apstākļu uzlabošanā vai tiesību aizsardzībā. Darbinieku pārstāvjus (darbinieku arodbiedrību vai darbinieku pilnvarotus pārstāvjus) var iesaistīt mācību un izglītības programmu plānošanā, juridiskā atbalsta un konsultāciju sniegšanā darbiniekiem, informācijas apmaiņai starp darba devēju un darbinieku, kā arī dažādu normatīvo aktu izstrādē, piemēram, pašvaldības darba kārtības noteikumu, vienotas atlīdzības un sociālo garantiju noteikumu izstrādē vai to grozīšanā.

leguvumi

Pašvaldībai kā darba devējam

(saskaņā ar [Latvijas Darba devēju konfederācijas apkopoto informāciju](#) ):

- Godīga konkurence.
- Pašregulācija un pašnoteikšanās.
- Virsstundu apmaksa.
- Summētā darba laika aprēķināšanas periods.
- Konkurētspējas uzlabošanās.
- Kvalificētu darbinieku piesaiste un noturēšana.
- Darbaspēka produktivitātes pieaugums.
- Darbinieku lojalitāte.

Papildus minētajam vēl

- Tiek uzlabota darba attiecību kvalitāte, kas veicina darbinieku apmierinātību ar darbu un uzticēšanos.
- Tiek radīti skaidri darba apstākļi un nosacījumi prognozējamībai, stabilitātei darba vidē.
- Tiek veicināta darbinieku motivācija uzlabot sava darba kvalitāti.


Darbiniekam


(saskaņā ar [Latvijas Darba devēju konfederācijas apkopoto informāciju](#) ):

- Atalgojuma celšana.
- Sociālā drošība un stabilitāte.
- Paaugstinātas sociālās garantijas, pensionēšanās, veselības apdrošināšana, bērnu piedzimšanas pabalsts, atbalsts profesionālai attīstībai u. tml. situācijās.
- Bezdarba līmeņa samazināšanās.
- Darbinieku pārstāvju iesaistīšana lēmumu pieņemšanā.

Svarīgākie koplīguma elementi un to raksturojums

Darba likuma 17. pants nosaka, ka **darba koplīgumos parasti vienojas par** darba attiecību noteikumiem (ietverot darba samaksu, drošību, darba attiecību uzsākšanu un izbeigšanu, darbinieku kvalifikācijas celšanu, darba tiesisko attiecību regulējumu), darbinieku sociālajām garantijām un abu pušu pienākumiem.

Taču koplīguma apjoms **var tikt paplašināts**, iekļaujot arī tādus punktus, kas sakrīt ar darba attiecību mērķi – efektīvs darbs un darbinieka fiziskā un emocionālā labbūtība , piemēram,

- veselības un drošības noteikumi, veselības pārbaužu veikšana, atlīdzība veselības uzlabošanas nolūkos;
- darba apstākļi (piemēram, ergonomisku risinājumu ieviešana, principi, kā un kad tiek pārskatīts atalgojums – budžeta apstiprināšanas, to grozījumu veikšanas, jaunu noteikumu izstrādes laikā u. c. gadījumi);
- darba un privātās dzīves līdzsvars, darbinieku attīstība  – mācības un attīstības programmas prasmju apguvei un pilnveidošanai (mācību nodrošināšana saistībā ar



jaunu programmatūru ieviešanu, piemēram, *HoP*, u. c., sadarbības līgumu slēgšana ar augstskolām par profesionālās pilnveides iespējām), papildu apmaksātas brīvdienas un/vai dažādi pabalsti, kas saistīti ar personiskiem jautājumiem, piemēram, kāzas, bēres, skolu absolvēšana, skolas vecuma bērnu vecākiem saskaņā ar Atlīdzības likumu;

- darba laiks un tā organizācija ☐, atvaļinājumi (arī mācību un papildu atvaļinājumi);
- sūdzību izskatīšanas un konfliktu risināšanas kārtība (sūdzību iesniegšanas procedūra, termiņi, izskatīšanas kārtība, aizsardzība pret diskrimināciju) u. c.

Paplašinot koplīguma saturu, pašvaldība ne tikai sniedz iespēju darbiniekiem uzlabot zināšanas un prasmes, bet arī veicina lojalitāti, apmierinātību un ilgtspējīgu attīstību gan individuālā, gan iestādes līmenī. Jo vairāk iespēju darbiniekam sevi attīstīt un gūt papildu atbalstu, jo pozitīvāka attieksme pret pašvaldību kā darba devēju un pozitīvāks darba devēja tēls ☐ pat tad, ja darbinieks aiziet no darba pašvaldībā. Ieguldot resursus darbinieka zināšanu papildināšanā un prasmju pilnveidošanā, tas ļauj darbiniekam nepieciešamības gadījumā uzņemties arī citus darba pienākumus vai ieņemt citu amatu, kas risinātu trūkstošo darbinieku jautājumu.

Svarīgi pieminēt, ka viens no koplīguma mērķiem ir aizsargāt ne tikai darba ņēmēju, bet arī darba devēju intereses, tāpēc tajā noteikti iekļaujamas prasības, ko darba devējs sagaida no darba ņēmēja.

Piemēram, koplīgumā var tikt iekļauti arī šādi punkti:

- rūpes par pašvaldības prestižu un labo tēlu;
- cieņpilna sadarbība ar kolēģiem un sadarbības partneriem;
- darba kārtības (arī darba laika), drošības, ētikas u. c. noteikumu ievērošana;
- elastīga un attālināta darba iespējas, darba uzdevumu īstenošana atbilstoši izvirzītajiem mērķiem un uzdevumiem noteiktā kvalitātē un apjomā saskaņā ar tiešā vadītāja norādījumiem;
- kārtības un tīrības uzturēšana pašvaldības telpās un teritorijā;
- konfliktu risināšanas process (arī mediatora piesaiste neitralitātes nodrošināšanai);
- konfidencialitātes (dažādu procesu apraksti, dokumentu paraugi u. c.) un intelektuālā īpašuma aizsardzība (darbinieka veikti pētījumi, analītiski darbi, kuri paliek pašvaldības rīcībā, ja darbinieks aiziet no darba, u. c.);
- prasība dažādu reorganizāciju un pārmaiņu rezultātā būt aktīviem un elastīgiem, apgūstot jaunas tehnoloģijas un pienākumu pildīšanai nepieciešamās zināšanas un prasmes;
- darbinieku profesionālās kvalifikācijas uzturēšana un paaugstināšana gan pašmācības ceļā, gan apmeklējot pašvaldības rīkotus vai atbalstītus profesionālās pilnveides pasākumus;
- aktīva līdzdalība pašvaldības organizētos personālās ilgtspējas pasākumos u. c.

Iekļaujot šādus punktus koplīgumā, tiek skaidri definētas darba devēja gaidas, un tas palīdz darbiniekam labāk izprast, kas no viņa tiek sagaidīts. Tas veicina savstarpēju sapratni un efektīvu sadarbību.

Koplīgumā būtu jāprecizē tās priekšrocības, kas Atlīdzības likumā ¹ norādītas ar apzīmējumu “līdz...”, norādot, cik tieši (piemēram, atvaļinājuma pabalsts var būt līdz 50 % no mēnešalgas – tad koplīgumā nosaka konkrētu %).

Procesa apraksts

Sadarbību starp darba devēju un darbinieku pārstāvjiem un to organizācijām (arodbiedrībām) regulē Darba likums ².

Būtiskākie soļi koplīguma izstrādē

1. Vienošanās par

- koplīguma mērķi/-iem;
- to, uz ko koplīgumā minētie labumi attieksies;
- situācijām, kurās tiek iesaistīta arodbiedrība, un to, cik ātri pirms notikuma iesaistās arodbiedrība;
- periodu, uz kādu tiks slēgts koplīgums, kā un cik bieži tas tiks pārskatīts;
- to, ka līgumā netiek pārrakstīti nosacījumi, kas jau ietverti likumos un normatīvajos aktos; līgumā iekļauj papildu jautājumus;
- koplīgumā iekļaujamajām saturiskajām sadaļām (saturu).

2. Turpmāk abas puses (pašvaldības kā darba devēja pārstāvji un darbinieku organizāciju pārstāvji) nāk klajā ar **saturiskajiem priekšlikumiem katrai satura sadaļai**:

- ieskicējot katrā sadaļā, kādi būs apakšpunkti; kuriem punktiem piekrīt abas puses; ieskicē/piefiksē arī tos, kuri ir tikai vienas puses vēlmēs, ko pagaidām patur melnrakstā ideju līmenī (piemēram, jautājumi, kas saistīti ar finanšu iespēju limitu).

3. **Organizē sarunas** par punktiem, kurus kāda no pusēm nosaukusi tikai kā vēlmēs. Kompromisi, vienošanās. Saskaņā ar Darba likuma 24. panta pirmo daļu ar koplīgumu vai tā grozījumiem visus darbiniekus iepazīstina pirms tā apstiprināšanas.

4. **Iekšējās informācijas** nodrošināšana **visiem darbiniekiem** (koplīguma teksts ir pieejams ikvienam darbiniekam).

Lai gan pirmais solis ir paša koplīguma noslēgšana, koplīgums paredz arī tā regulāru **aktualizēšanu** atbilstoši noteiktajiem termiņiem vai **izmaiņām**, kas pašvaldībās var būt saistītas

ar, piemēram, izmaiņām darba kārtības noteikumos, darbinieku atlīdzībām, ja plānots veikt reorganizāciju, kas paredz arī uzteikumus u. tml.



Cēsu pašvaldībā pēc reformas bija jāaktualizē, jāpārslēdz koplīgums. Tika izveidota darba grupa, kurā darbojās arodbiedrības vadītājs, darbinieku pārstāvji, jurists, personāla speciālists, Centrālās administrācijas vadītājs. Pēc tam darba grupa nosūtīja šo dokumentu visām iestādēm, kas pielāgoja to sev. Rezultātā visas puses bija apmierinātas, tika panākts kompromiss ar arodbiedrību un darbiniekiem.

Mērījumi

Lai saprastu, kā arodbiedrība vērtē sadarbību ar pašvaldības vadību, var novadīt daļēji strukturētu interviju ar tās pārstāvi/-jiem par sadarbību šajā gadā un ieteikumiem nākamajam periodam (vai ir kas uzlabojams/maināms).

Izaicinājumi un iespējamie risinājumi

Biežākie izaicinājumi

Novēlota un/vai neiesaistoša komunikācija.

Iespējamie risinājumi

- Pašvaldības pārstāvju (vadība, personāla speciālisti, juristi) proaktīva komunikācija ar darbinieku pārstāvjiem un to organizācijām (arodbiedrībām, to pārstāvjiem):
 - laikus informējot (piemēram, pirms plānotām pārmaiņām);
 - iesaistot sarunās;
 - skaidrojot esošo situāciju (piemēram, par reorganizāciju), norādot uz esošajiem vai paredzamajiem sarežģījumiem;
 - uzskatāmi demonstrējot uz datiem un aprēķiniem balstītu informāciju;
 - esot gataviem uz klausīt citu viedokli un pielāgot risinājumus u. c.
- Izmaiņas, kas varētu ietekmēt koplīgumu, ir svarīgi **pēc iespējas savlaicīgāk** pārrunāt ar darbinieku pārstāvjiem vai to organizācijām (arodbiedrībām), pirms izskatāmais jautājums tiek diskutēts un lemts pašvaldības deputātu sēdē. Nevajadzētu pieļaut, ka jautājumus, kas skar koplīgumu, darbinieki uzzina no aktuālajām ziņām jau pēc deputātu lēmuma. Tas grauj uzticēšanos un sadarbību un var atstāt negatīvu ietekmi uz

Biežākie izaicinājumi**Iespējamie risinājumi**

darba sniegumu (sk. [Darba snieguma vadība un vērtēšana](#)) un darba devēja tēlu. Tāpēc, tiklīdz ir zināms, kādas būs gaidāmās izmaiņas, kā tās varētu tikt īstenotas un kā tās skartu darbiniekus, nepieciešams dialogs. Taču šādai sarunai svarīgi sagatavoties, lai sniegtu informāciju, kas ir skaidra, saprotama, balstīta uz faktiem un datiem.



Rīgas valstspilsētas pašvaldības Centrālā administrācija veica tirgus izpēti par uzkopšanas pakalpojuma nodrošināšanu un secināja, ka telpu uzkopšanas funkcijas nodošana ārvaldības sniedzējam ir finansiāli izdevīgs risinājums. Sarunu procesā par apkopēju amatu vietu likvidāciju un uzkopšanas funkcijas nodošanu ārvaldības sniedzējam laikus tika piesaistīta arodbiedrība, informējot par plānoto procesu, atlaišanas pabalstu apmēru, sniegta informācija par iespēju darbiniekus nodarbināt citās amata vietās pašvaldībā, par NVA iesaisti (konsultācijas darbiniekiem, kā rīkoties, ja kļūst par bezdarbnieku) un ārvaldības sniedzēja gatavību uzņemt pašvaldības darbiniekus savā uzņēmumā.

Iesaistītie un viņu lomas**Pašvaldības administrācijas vadītājs**

- Vada sarunas ar darbinieku pārstāvjiem vai arodbiedrību.
- Pārstāv pašvaldības intereses, nodrošina, ka koplīgums atbilst pašvaldības vajadzībām un resursiem to īstenot.
- Konsultējas ar juristiem, lai koplīguma nosacījumi būtu likumīgi un atbilstu darba tiesību aktiem, pašvaldības atlīdzības politikai.

Personāla speciālisti

- Atbild par starpniecību starp iestādes vadītāju un darbiniekiem, veicinot efektīvas un harmoniskas attiecības.
- Prezentē iestādes viedokli sarunās ar darbinieku pārstāvjiem un/ vai arodbiedrību.
- Informē darbiniekus par koplīguma noslēgšanas sarunu progresu un rezultātiem.
- Nodrošina koplīguma nosacījumu atbilstību pašvaldības iekšējiem normatīvajiem aktiem, kā arī ārējiem normatīvajiem aktiem.
- Konsultējas ar juristiem, lai izvairītos no tiesiskiem riskiem.



- Sagatavo koplīguma tekstu, tostarp plāno koplīguma ieviešanu, paredzot koplīgumā atbildību sadalījumu, nosaka termiņus un plāno nepieciešamos resursus.

Juristi

- Nodrošina, ka koplīgums ir juridiski korekts un atbilst tiesību aktiem.
- Identificē un novērtē iespējamus juridiskos riskus, kas var rasties no koplīguma nosacījumiem.
- Izstrādā juridiski pamatotu sarunu stratēģiju, lai nodrošinātu, ka pašvaldības intereses tiek aizsargātas.
- Piedalās sarunās kā juridiskais padomnieks.
- Sagatavo un pārskata koplīguma tekstu.
- Veic visu koplīguma aspektu juridisko pārbaudi, lai novērstu neprecizitātes un nepilnības.
- Izglīto darbiniekus par koplīguma nosacījumiem un juridiskajiem aspektiem.
- Uzrauga koplīguma ieviešanu, lai tā nosacījumi tiktu ievēroti un izpildīti.
- Veic regulāru koplīguma nosacījumu pārskatīšanu, lai nodrošinātu to aktualitāti.

Darbinieku pārstāvji vai to organizāciju (arodbiedrību) pārstāvji

- Pārstāv, aizstāv darbinieku intereses, labklājību un tiesības, cenšoties panākt labvēlīgus darba nosacījumus.

Dažreiz, ja koplīguma slēgšanas, aktualizēšanas (mainoties tiesību aktiem, piemēram, iekšējiem noteikumiem, grozījumi skars gan termiņus, gan būtiskas līguma sastāvdaļas) vai grozījumu veikšanas process ir sarežģīts un rodas situācija, ka ir grūtības nonākt pie risinājumiem un lēmumiem, var tikt iesaistītas trešās puses, kas darbojas kā mediatori.

Normatīvais regulējums


- [Darba likums](#)
- [Arodbiedrību likums](#)
- [Arodbiedrību likums ar komentāriem](#)
- [Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums](#)

Darba attiecību izbeigšana


Darba attiecību izbeigšana jeb ofbordings (no angļu *offboarding*) ir mērķtiecīgi vadīts darbinieka šķiršanās no organizācijas process. Tā mērķis ir nodrošināt labi organizētu un līdz ar to gludu darba pienākumu un resursu nodošanu un pozitīvu darbinieka pieredzi, izbeidzot darba attiecības ar pašvaldību. Papildus kārtībai, kā notiek darba tiesisko attiecību izbeigšana, šis process vērsts uz pozitīvas emocionālās pieredzes veidošanu darbiniekam, apzinoties, ka darbinieks, ar kuru tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības, var atgriezties pašvaldībā nākotnē un negatīva pieredze darba attiecību noslēgumā var radīt negatīvu bijušā darbinieka komunikāciju par pašvaldību.

Ieguvumi no mērķtiecīgi vadītas darba attiecību izbeigšanas

Pašvaldībai kā darba devējam


- Pozitīva darba devēja tēla  nostiprināšana – darbinieks, kurš aiziet no pašvaldības ar pozitīvām emocijām, paudīs atzinīgāku viedokli un drīzāk ieteiks pašvaldību kā darba devēju citiem potenciālajiem darbiniekiem.
- Vērtīga atgriezeniskā saite – darba attiecību noslēgumā darbinieki ir gatavi daudz atklātāk izteikt savus komentārus par problēmām un pašvaldības darba uzlabošanas un attīstības iespējām.
- Efektīvāka darba organizācija – plānveidīgi vadīta darba pienākumu un informācijas nodošana mazina pārrāvumus darba sniegumā un institucionālās atmiņas zudumus.
- Augstāka informācijas drošība – strukturēta un plānveidīga pieeja informācijas nodošanai un sistēmu piekļuves atslēgšana mazina informācijas noplūdes riskus.
- Atkārtotu darba attiecību iespējamība – prasmīgi vadīta darba attiecību izbeigšana palielina iespēju, ka darbinieks, kas aiziet no pašvaldības, var atgriezties darbā pašvaldībā nākotnē.

Darbiniekam

- Pozitīva darbinieka pieredze .
- Augstāka atkārtotu darba attiecību iespējamība – šķīroties no darba devēja uz pozitīvas nots, palielinās iespējamība, ka pašvaldība būs gatava atkārtoti pieņemt darbinieku darbā.
- Pozitīvas atmiņas un pieredzes stāsti par darbu pašvaldībā citiem.

Svarīgākie darba attiecību izbeigšanas elementi un to raksturojums

Darba tiesisko attiecību izbeigšana.

- Darbinieka uzteikuma pieņemšana aizsāk darba attiecību izbeigšanas procesu. Nepieciešamo dokumentu sagatavošana, tostarp rīkojuma par darba tiesisko attiecību izbeigšanu sagatavošana u. tml. Gadījumos, kad darba tiesiskās attiecības tiek pārtrauktas pēc darba devēja uzteikuma vai darbiniekam un darba devējam vienojoties, šķiršanos no darbinieka (darba attiecību izbeigšanas procesu) ieteicams plānot pēc iespējas savlaicīgi, tostarp, ja budžeta līdzekļi to ļauj, piedāvājot aprūpēto darba uzteikumu .

Komunikācija par darba tiesisko attiecību izbeigšanu.

- Svarīgi nosūtīt informāciju e-pastā vai ievietot ziņu iekšējā tīklā par darbinieka aiziešanu un pēdējās darba dienas datumu. Šo informāciju vēlams izsūtīt pēc iespējas ātrāk, kolīdz ar darbinieku, ar kuru tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības, ir panākta vienošanās par darba attiecību izbeigšanu un pēdējo darba dienu. Tas palīdz izvairīties no baumošanas un ļauj iespējami laicīgi uzsākt plānoto darbu un lietu nodošanu. Informēšana ir svarīga arī tajos gadījumos, kad darba attiecības tiek pārtrauktas pēc devēja uzteikuma, taču, izrādot cieņu pret darbinieku, ziņā netiek norādīti darbinieka aiziešanas iemesli. Tāpat arī šādos gadījumos ziņā var paust darbiniekam pateicību par padarīto darbu. Svarīgi atcerēties, ka pēc darbinieka aiziešanas var būt nepieciešams aktualizēt informāciju pašvaldības mājaslapā, organizācijas struktūrshēmā u. tml.

Darbu nodošana.

- Neatkarīgi no tā, vai darbinieka, ar kuru tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības, vietā jau ir pieņemts cits darbinieks, ir būtiski, ka viņa zināšanas un tā dēvētā institucionālā atmiņa tiek saglabāta pašvaldības rīcībā. Sarunā ar šo darbinieku vēlams sagatavot sarakstu ar visiem viņa uzdevumiem, īpaši tiem, kas nav iekļauti darbinieka amata aprakstā. Var lūgt, lai šādu sarakstu izveido pats darbinieks. Svarīgi pārskatīt, par kādiem procesiem un uzdevumiem darbinieks ir atbildīgs. Izvērtējiet, vai tie ir pietiekami skaidri dokumentēti, un nepieciešamības gadījumā piefiksējiet trūkstošo. Darbinieka atbildību par procesiem un uzdevumiem pārskatīšana ļaus, iespējams, papildināt pabeidzamo darbu sarakstu.

Informācijas un darba devēja aktīvu nodošana.

- Sarunā ar darbinieku svarīgi noskaidrot, kuriem – kādam no esošajiem darbiniekiem vai tiešajam vadītājam – būtu nododamas dokumentu, tostarp koplietošanas dokumentu pieejas vai īpašnieka/redaktora tiesības. Tāpat nepieciešams pārliecināties, ka darbinieks līdž savai

pēdējai darba dienai atdod viņa/-s lietošanā nodotos pašvaldības aktīvus, to skaitā datoru, atslēgu/ieejas karti, darba apģērbu, apdrošināšanas kartes u. tml. Var izmantot tā dēvēto apgaitas lapu, kurā nepieciešams iegūt apliecinājumu (parakstu) no atbildīgajiem darbiniekiem, ka attiecīgās lietas/aktīvi ir nodoti pašvaldībai.

Sistēmu un informācijas piekļuves tiesību un iespēju atslēgšana.

- Sadarbībā ar IT speciālistiem nepieciešams pārliecināties, ka darbiniekam, ar kuru tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības, tiek noņemtas piekļuves un/vai lietotāja tiesības visām iekšējām pašvaldības sistēmām, kā arī piekļuve iekšējai informācijai. Labā prakse paredz, ka vismaz 1–2 mēnešus pēc darbinieka aiziešanas no pašvaldības viņa e-pasta adrese tiek saglabāta un tajā ienākošo ziņu sūtītāji saņem automātisku paziņojumu, ka darbinieks pašvaldībā vairs nestrādā.

Darbinieka viedokļa iegūšana par darbu pašvaldībā.

- Personāla speciālistam ieteicams organizēt strukturētu interviju, izbeidzot darba tiesiskās attiecības [↗](#). Personāla vadības praksē to mēdz saukt arī par exit interviju (no angļu val.), un tā ļauj iegūt atklātu un godīgu darbinieka komentāru par aiziešanas iemesliem, kā arī atgriezenisko saiti par darbu pašvaldībā. Alternatīva intervijai ir anonīma aptauja, ko personāla speciālists nosūta katram darbiniekam, ar kuru tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības. To, vai organizēt sarunu kā interviju vai aptauju [↗](#), lemj personāla vadītājs, ņemot vērā personāla funkcijas resursus un speciālistu kompetences interviju vadīšanā. Var izmantot risinājumu, kur, šķiroties no vadītājiem un vadošiem speciālistiem, tiek organizētas intervijas, savukārt pārējos amatos – aptauja. Labā prakse paredz, ka intervija un aptauja, izbeidzot darba tiesiskās attiecības, ir anonīma, un tajās iegūto informāciju personāla speciālisti analizē pārsvarā apkopotā formā. Tas ļauj nodrošināt darbinieku sniegtās informācijas konfidencialitāti. Papildu informāciju par intervijas organizēšanu var skatīt Valsts kancelejas personāla atlases vadlīniju nodaļā “Kā organizēt Exit poll jeb interviju pēc darba attiecību izbeigšanas?” [↗](#).

Pozitīvas pieredzes un attiecību veidošana



- Svarīgi pret darbinieku izturēties taisnīgi, laipni un ar cieņu neatkarīgi no tā, kādu iemeslu dēļ tiek pārtrauktas darba attiecības. Darbiniekam ir svarīgi saņemt pateicību par paveikto darbu un sadarbību. Der paturēt prātā, ka noslēdzošā pieredze visspilgtāk paliek darbinieka atmiņā, un šī pieredze ietekmēs to, ko un kā darbinieks par darbu pašvaldībā stāstīs citiem.
- Empātija ir īpaši svarīga gadījumos, ja darbinieks iet pensijā vai pārtrauc darba attiecības pēc darba devēja uzteikuma. Personāla speciālisti var konsultēt darbinieku jauna darba meklēšanā, ja darbinieks tiek atbrīvots no darba pēc pašvaldības kā darba devēja uzteikuma.

Kā izveidot un uzturēt darba attiecību izbeigšanas procesu

1. Apzināt darba attiecību izbeigšanā iesaistītās puses – personāla speciālistus, IT speciālistus un struktūrvienību vadītājus

Sadarbībā ar tām izstrādāt darba attiecību izbeigšanas ietvaros veicamo soļu secību jeb procesa aprakstu. Ieteicams veidot elastīgu procesu, kas pielāgojams dažādām situācijām atkarībā no darba attiecību pārtraukšanas iemesla – darbu uzsaka darbinieks vai darba devējs. Procesā vēlams iekļaut iepriekš aprakstītos darba attiecību izbeigšanas procesa elementus.

2. Izlemt, vai tiks organizētas intervijas un/vai aptaujas, izbeidzot darba attiecības

Ja darbinieku, ar kuriem tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības, viedokļu iegūšanai plānots izmantot abas metodes, vienoties, kuros gadījumos/kādiem amatiem tiks veiktas intervijas un kad – aptaujas. Atbilstoši izstrādāt izmantojamo dokumentu sagataves – [intervijas plānu](#)  un/vai [aptaujas anketu](#) , apgaitas lapu.

3. Apzināt darba attiecību izbeigšanas procesā iesaistītos, kas nav bijuši iesaistīti procesa apraksta izstrādē, un informēt viņus par viņu uzdevumiem un lomām

Vairumā gadījumu iesaistīts būs darbinieka, ar kuru tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības, tiešais vadītājs un tuvākie kolēģi, personāla speciālists, IT speciālists, grāmatvedība, saimniecības daļas speciālists u. c.

4. Izstrādāt konkrētā darbinieka darba attiecību izbeigšanas plānu

Ja ir pieņemts lēmums par darba attiecību izbeigšanu vai par šādu lēmumu pašvaldību informē darbinieks, personāla vadības speciālisti sadarbībā ar darbinieka tiešo vadītāju izstrādā konkrētā darbinieka darba attiecību izbeigšanas plānu, balstoties uz 1. solī minētā darba attiecību izbeigšanas procesa aprakstu.

5. Informēt un konsultēt citus iesaistītos par viņu lomu

Personāla speciālisti informē un konsultē citus iesaistītos par viņu lomu konkrētā darbinieka darba attiecību izbeigšanas procesā.

6. Izvērtēt darba attiecību izbeigšanas procesu

Periodiski – reizi gadā vai vismaz reizi divos gados – izvērtēt darba attiecību izbeigšanas procesu, tostarp atgriezenisko saiti no darbiniekiem un atbilstoši pilnveidot darba attiecību izbeigšanas praksi.

Mērījumi darba attiecību izbeigšanas procesa novērtēšanai

Rādītāji	Kā tos iegūt	Kā tos interpretēt
Darbinieku apmierinātība ar darba attiecību izbeigšanas procesu	<ul style="list-style-type: none"> Intervijas, izbeidzot darba attiecības, noslēgumā (ja šī intervija notiek pēdējās darba dienas noslēgumā). Anketas, ko darbinieki aizpilda, izbeidzot darba attiecības 	Augsti rādītāji liecina par pozitīvu darbinieku pieredzi.
Intervēto un/ vai anketēto darbinieku, ar kuriem izbeigtas darba tiesiskās attiecības, īpatsvars no kopējā darbinieku, ar kuriem izbeigtas darba tiesiskās attiecības, skaita	<p>Cik procentu no perioda (pusgada/ gada) laikā aizgājušajiem darbiniekiem ir</p> <ul style="list-style-type: none"> piedalījušies intervijās, izbeidzot darba attiecības; aizpildījuši anketas, izbeidzot darba attiecības. 	Optimālais rādītājs ir 100 %. Novirzes no šī rādītāja liecina par nepilnīgu darba attiecību izbeigšanas procesa īstenošanu.
Darba attiecību izbeigšanas procesa rezultātā ieviesto uzlabojumu skaits	Analizējot (personāla vadības komandai pārrunājot) izmaiņas pašvaldības darbā – cik no tām ir iedzīvinātas, balstoties uz darba attiecību izbeigšanas procesā iegūto atgriezenisko saiti no darbiniekiem, ar kuriem tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības.	Uzlabojumu ieviešana apliecina darba attiecību izbeigšanas procesā iegūtās atgriezeniskās saites noderīgumu.
Informācijas drošības negadījumu skaits	Cik ir gadījumu, kad darbinieks, ar kuru tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības, laikus nenodod visu informāciju/datus un/vai izmanto piekļuvi pašvaldības sistēmām pēc darba attiecību pārtraukšanas. Iegūst, pārrunājot ar darbinieku, ar kuru tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības, tiešo vadītāju un/vai IT speciālistu.	Gadījumu esamība liecina par nepilnīgi īstenotu darba attiecību izbeigšanas procesu.

Izaicinājumi un to iespējamie risinājumi

Biežākie izaicinājumi

Darbinieki nevēlas būt atklāti intervijās, izbeidzot darba attiecības.


Iespējamie risinājumi

- Piedāvāt un nodrošināt, ka intervijā paustā informācija ir konfidenciāla (tai jābūt konfidenciālai jebkurā gadījumā, taču sarunā var piedāvāt un akcentēt, ka arī komentāri par vadītājiem tiek tālāk sniegti, tikai apkopojot vairāku interviju rezultātus).
- Svarīgi, ka interviju, izbeidzot darba attiecības, vada personāla speciālists, kas ir bijis mazāk iesaistīts sadarbībā ar konkrēto darbinieku. Tādējādi pastāv mazāka iespējamība, ka darbiniekam, ar kuru tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības, būtu kritiski komentāri par intervētāju.

Lai gan darba attiecību izbeigšanas process ir izstrādāts/ aprakstīts, tas tiek īstenots tikai daļēji.

- Izvērtēt, kuri darba attiecību izbeigšanas procesa posmi netiek īstenoti, un sarunās ar tajos iesaistītajiem apzināt šķēršļus un risinājumus to novēršanai. Piemēram, ja darbiniekiem, ar kuriem tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības, laikus netiek atslēgta piekļuve sistēmām, izvērtējiet, vai problēma ir tajā, ka IT speciālists piekļuvi neatslēdz, vai tajā, ka viņš/a laikus neuzzina, ka šāda darbība ir nepieciešama.
- Personāla vadītājs sanāsmēs, kurās piedalās arī pašvaldības struktūrvienību un iestāžu vadītāji, atgādina par darba attiecību izbeigšanas procesu un par iesaistīto lomām.
- Izvērtēt, vai/kādās jomās vēl nepieciešams procesu pilnveidot.

Vadītājs apgalvo, ka nav vērts tērēt laiku un “auklēties” ar darbinieku, kas iet prom no pašvaldības.

- Uzslavēt vadītāju, ka veltīt laiku esošajiem darbiniekiem patiešām ir ļoti svarīgi, vienlaikus izskaidrot, ka pozitīva darbinieku, ar kuriem tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības, pieredze ietekmē pašvaldības kā darba devēja tēlu.
- Atgādināt vadītājam mērķtiecīgi vadīta darba attiecību izbeigšanas procesa nozīmi un [ieguvumus pašvaldībai](#) .
- Apkopot pozitīvo atgriezenisko saiti/komentārus par darba attiecību izbeigšanas procesu un parādīt to vadītājam.

Iesaistītie un viņu lomas

Personāla speciālisti

- Veido, uztur un pilnveido darba attiecību izbeigšanas procesu, tostarp dokumentu sagataves.

- Nodrošina metodisko vadību un atbalstu vadītājiem darbinieku darba attiecību izbeigšanas procesā.
- Pārliecinās, ka visi konkrētā darbinieka darba attiecību izbeigšanas iesaistītie zina savus uzdevumus, to izpildes termiņus.
- Nodrošina komunikācijas ziņu sagatavošanu par darbinieku, ar kuru tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības.
- Nodrošina darba tiesisko attiecību izbeigšanas dokumentu sakārtošanu.
- Sadarbībā ar IT un saimniecības daļu organizē pašvaldībai piederošo aktīvu atgūšanu no darbinieka.
- Vada noslēguma interviju/organizē anketas aizpildīšanu.
- Analizē interviju un/vai aptauju, izbeidzot darba attiecības, rezultātus un proaktīvi informē vadību par rezultātiem.
- Pilnveido darba attiecību izbeigšanas procesu.

Iestāžu/ struktūrvienību vadītāji

- Organizē darba pienākumu, informācijas un pieejas tiesību nodošanu darbiniekam, kurš ieņems darbinieka, ar kuru tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības, amatu vai citam/-iem darbiniekiem, ja amats īslaicīgi vai pastāvīgi paliek vakants.
- Organizē darbinieka, ar kuru tiek izbeigtas darba tiesiskās attiecības, pārziņā esošo procesu dokumentēšanu.
- Rūpējas par informācijas un datu drošību – sadarbībā ar IT speciālistiem plāno, kurā brīdī tiek pārtraukta darbinieka piekļuve iekšējām sistēmām un datiem.

IT speciālisti

- Nodrošina savlaicīgu darbinieka atslēgšanu no pašvaldības iekšējām sistēmām un datiem.

Grāmatvedības speciālisti

- Nodrošina darbiniekam noslēdzošo darba samaksas un viņam pienākošos naudas summu izmaksu aprēķinu un pārskaitīšanu.

Normatīvais regulējums

[Darba likums nosaka darba tiesisko attiecību izbeigšanas kārtību](#) 



Personāla vadības funkcijas veidošana un attīstība

Personāla vadības funkcijas organizatoriskie modeļi

Pārdomāti organizēta personāla vadības funkcija palīdz sasniegt pašvaldības stratēģiskos mērķus, uzlabot darba efektivitāti un veicināt pozitīvu darba vidi. Personāla vadības funkcijas var organizēt, izmantojot vairākas pieejas:

- centralizēta personāla vadības funkcijas organizācija,
- decentralizēta personāla vadības funkcijas organizācija,
- hibrīdmodeļa funkcijas organizācija.

Katrai no pieejām ir savas priekšrocības un trūkumi, kā parādīts 7. tabulā. Svarīgi ir izprast katras pieejas būtību, lai izvēlētos vispiemērotāko modeli savai pašvaldībai.

7. tabula. Organizatorisko modeļu salīdzinājums

	Centralizēta personāla vadība	Hibrīdpieeja	Decentralizēta personāla vadība
Būtība	Visi lēmumi par personāla politiku, stratēģijām un procedūrām tiek pieņemti vienā centrālā vietā, parasti centrālajā administrācijā. Šis modelis nodrošina vienotu pieeju visiem personāla vadības aspektiem visā organizācijā.	Apvieno centralizācijas un decentralizācijas elementus, lai izmantotu abu pieeju priekšrocības un mazinātu to trūkumus. Dažu personāla vadības funkciju centralizācija un pārējo decentralizācija.	Lēmumi par personāla politiku un procedūrām tiek pieņemti katrā pašvaldības iestādē. Šī pieeja nodrošina lielāku autonomiju un elastību iestādes vadībai.

	Centralizēta personāla vadība	Hibrīdpieeja	Decentralizēta personāla vadība
Priekšrocības	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vienotība un konsekvence Šī pieeja nodrošina vienotu cilvēkresursu pārvaldību pieeju visās pašvaldības iestādēs. ▪ Kontrole un pārskatāmība Nodrošina labāku kontroli pār personāla vadības procesiem un ļauj vieglāk izsekot atbilstībai normatīvajiem aktiem un iekšējām politikām. Resursu efektivitāte. Mazina funkciju dublēšanos, dod iespēju efektīvizēt resursus, piemēram, centralizēta resursu plānošana vai mācību programmu iegāde. ▪ Ekspertīze Centralizēta personāla vadības struktūrvienība var piesaistīt augsti kvalificētus speciālistus, kas nodrošina augstāku personāla vadības kvalitāti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balansēta pieeja Nodrošina vienotību un konsekvenci stratēģiskos jautājumos, vienlaikus ļaujot iestādēm būt elastīgām un pielāgot procesus savām vajadzībām. ▪ Resursu optimizācija Ļauj centralizēt resursu efektīvai izmantošanai, vienlaikus nodrošinot, ka iestādes saņem nepieciešamo atbalstu un vadlīnijas. ▪ Labāka kontrole un pārredzamība Uztur labu kontroli pār procesiem, vienlaikus veicinot iestādes personāla speciālistu/vadītāju iesaisti un atbildību. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ātra lēmumu pieņemšana Var ātri pieņemt lēmumus, kas nepieciešami, lai reaģētu uz konkrētām situācijām vai problēmām. ▪ Lielāka elastība Var pielāgot politikas un procedūras, lai tās atbilstu konkrētām vietējām vajadzībām un apstākļiem. Labāka vietējās situācijas izpratne Nodrošina labāku izpratni par vietējo specifiku un problēmām, kas var veicināt efektīvāku risinājumu izstrādi. ▪ Darbinieku iesaistīšana Var labāk veicināt darbinieku iesaisti un viņu apmierinātību, jo lēmumu pieņemšana tiek nodrošināta iestādē.



	Centralizēta personāla vadība	Hibrīdpieeja	Decentralizēta personāla vadība
Trūkumi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lēna lēmumu pieņemšana Var radīt birokrātiju, kas palēnina lēmumu pieņemšanu un reaģēšanu uz pašvaldības iestāžu vajadzībām. ▪ Mazāka elastība Iestādes var būt ierobežotas savās spējās pielāgoties specifiskām situācijām vai vajadzībām, jo tās ir pakļautas centrālajām politikām un procedūrām. ▪ Attālinātība no pašvaldības iestāžu realitātes Centralizētu lēmumu pieņēmēji var nebūt pietiekami informēti par iestādes specifiku un problēmām, kas var veicināt neefektīvu rīcību un lēmumu pieņemšanu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sarežģītība Hibrīda pieeja var būt sarežģītāka ieviešanā un uzturēšanā, jo tā prasa skaidru atbildības un pilnvaru sadali. ▪ Komunikācijas izaicinājumi Var rasties komunikācijas problēmas starp centrālo pārvaldi un iestādēm, ja nav izveidotas efektīvas komunikācijas sistēmas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsekvenču trūkums Var radīt dažādus standartus un prakses pašvaldības ietvaros, kas var izraisīt nekoncekvenci un nevienlīdzības sajūtu darbiniekos. Piemēram, darbinieks, mainot darbavietu pašvaldības ietvaros, secina, ka darbinieka vērtību piedāvājums pašvaldības iestādēs ir atšķirīgs (brīļu izdevumu kompensācija, atvaļinājuma pabalsta summa u. c.). ▪ Kontroles zudums Trūkst izpratnes un informācijas par personāla pārvaldību pašvaldībā, zūd iespēja kontrolēt noteiktu procesu norisi. ▪ Resursu izšķērdēšana Var radīt dublēšanos un neefektīvu resursu izmantošanu, jo katra iestāde veido savas politikas un procedūras. ▪ Ekspertīzes trūkums Mazākās iestādēs var nebūt pietiekamu resursu un ekspertīzes, lai nodrošinātu efektīvu personāla pārvaldību.

Izvēloties piemērotāko personāla vadības funkciju organizācijas modeli, ir svarīgi ņemt vērā:

- pašvaldības organizatorisko struktūru, kas vairumā gadījumu ir pietiekami sarežģīta;
- tās lielumu;
- iestāžu ģeogrāfisko izkārtojumu;
- stratēģiskos mērķus un optimālāko veidu to sasniegšanai (piemēram, cik lielā mērā pašvaldības iestāžu darbā tiek izmantota sadarbība un resursu dalīšana);
- pieejamos resursus (darbinieku, finanšu, IT);
- organizācijas kultūru ☞: pašvaldībā pastāvošās tradīcijas un gatavību pārmaiņām.

Vadlīniju izstrādes darba grupas dalībnieki norādīja uz vairākiem ieguvumiem, priekšrocībām un trūkumiem, daloties pieredzē par personāla vadības funkciju organizatorisko modeli ☞ viņu pārstāvētajās pašvaldībās.

Visbiežāk tiek **centralizēti šādi personāla vadības procesi un funkcijas**:

1. cilvēkresursu stratēģijas un personāla politikas izstrāde;
2. atalgojuma un labumu pārvaldības vienota standarta izstrāde;
3. cilvēkresursu pārvaldības sistēmas (*HRIS*);
4. personāla lietvedība (personāla administratīvo procesu pārvaldība).


Valmieras novada pašvaldībā ir ieviesta hibrīdpieeja personāla procesu pārvaldībā, ietverot vairākus labus centralizēti pārvaldītas personāla vadības funkcijas elementus. Tiek nodrošināta personāla procesu metodiskā vadība, izstrādāti standartizēti personāla dokumentu paraugi, ko izmanto visas pašvaldības iestādes un darbinieki. Tāpat skaidri definēti personāla speciālistu pienākumi un specializācija, noteikta vienāda personāla speciālistu slodze (150 slodzes uz vienu personāla speciālistu), iestāžu darbiniekiem nodrošināta informācija, pie kā un kādos personāla jautājumos vērsties.

Lai optimizētu finanšu līdzekļus, ir uzsākta centralizēta mācību nodrošināšana, apzinot iestāžu mācību vajadzības un veidojot kopīgas mācību grupas no dažādu pašvaldības iestāžu darbiniekiem.

2023. gadā valsts pārvaldē ir uzsākts apjomīgs personāla vadības projekts – vienotā pakalpojuma centra ieviešana, kas savā būtībā uzskatāms par hibrīdmodeļa paraugu. **Cilvēkresursu vadības sistēma** veidos daļu no vienotā pakalpojuma centra, un tajā tiks nodrošināta cilvēkresursu vadības sistēmas, mācību un attīstības sistēmas, finanšu grāmatvedības un personāla lietvedības sistēmu savstarpējā integrācija, kas paredz vieglu datu

apmaiņu un sistēmu savstarpēju komunikāciju. Vienota cilvēkresursu vadības sistēma būs centralizēta platforma valsts pārvaldes cilvēkresursu vadībā, lai nodrošinātu cilvēkresursu vadības procesu standartizāciju un efektīvizāciju, veicinātu valsts pārvaldes digitālo transformāciju un optimizētu valsts līdzekļu izmantošanu.

Valsts kanceleja nodrošinās centralizētu sistēmu, kas ietver standartizētu personāla procesu un datu kopu definēšanu, lai iestādes var uzlabot cilvēkresursu procesu vadību. Vienotais pakalpojuma centrs nodrošinās iespēju kaskadēt iestādes mērķus līdz darbinieku līmenim, ietvers darbinieku novērtēšanas un attīstības procesus, digitalizēs darbā pieņemšanas procesu (automatizēta sludinājumu publicēšana, kandidātu novērtēšana, darbā ievadīšanas procesa nodrošināšana sistēmā), radīs vienotu platformu mācībām, sistēmā būs pieejama darbinieku darba kontaktinformācija. Vienotā pakalpojuma centrā tiks veidota darbinieku pašapkalpošanās iespēja.



Lai arī vienotais pakalpojuma centrs būs pieejams valsts tiešās pārvaldes iestādēs, līdzīgas pieejas pakalpojumu centru var veidot arī pašvaldībās. Pašvaldības, kurās šobrīd ir decentralizēta personāla pārvaldības pieeja un kuras plāno to mainīt uz hibrīdpieeju, var ieskatīties vienotā pakalpojuma ieviešanas centra [projekta pases un attīstības plānā](#) , gūt vērtīgas atklāsmes un ņemt tās vērā, mainot personāla pārvaldības pieeju pašvaldībā.

Atbilstošākā personāla vadības funkciju organizatoriskā modeļa izvēle

Lēmuma pieņemšanai par atbilstošāko personāla vadības funkciju organizatorisko modeli nepieciešams veikt pašvaldības personāla vadības funkciju sākotnējo ietekmes izpēti.

Izpētes posmi

1. Vadības atbalsta saņemšana izpētes veikšanai

Ņemot vērā apjomīgo darbinieku skaita iesaisti izpētes procesā, svarīgi pirms tās uzsākšanas saņemt izpilddirektora atbalstu. Mēdz teikt, ka “ieradumam ir liels spēks”, tāpēc ierastās kārtības maiņa var radīt pretestību pārmaiņām un ir svarīgi apzināt, vai domes politiskā vadība un izpilddirektors ir gatavi atbalstīt personāla vadības funkciju pārvaldības izmaiņas. Personāla vadības funkciju organizatoriskā modeļa maiņa ir [pārmaiņas](#) , un to sekmīga vadīšana ir atkarīga no [organizācijas kultūras](#)  – pašvaldības gatavības līdzšinējās darba kultūras un ieradumu maiņai.

2. Darba grupas izveide

Pilnīgas informācijas iegūšanai ir svarīgi izveidot sastāva ziņā daudzveidīgu darba grupu, iekļaujot darbiniekus ar dažādām kompetencēm: personāla speciālistus, finanšu speciālistus,



juristus, IT speciālistus, iestāžu vadītājus vai viņu deleģētas personas, darbinieku pārstāvjus u. c. Svarīgi noteikt projektu vadītājus.

3. Izpētes mērķa, apjoma un izpētes jautājumu definēšana

- Mērķi: skaidri definēti mērķi, ko vēlas sasniegt ar personāla vadības funkciju izpēti un kāds ir izpētes apjoms (visas pašvaldības iestādes vai atsevišķas iestādes, aģentūras, kapitālsabiedrības).

Piemēram, vienota labuma groza jeb darbinieku vērtības piedāvājuma nodrošināšana visās pašvaldības iestādēs, personāla vadības procesu standartizācija un efektivizācija, darbību dublēšanās novēršana u. c.

- Izpētes jautājumu definēšana.
 - Kāda ir sasaiste ar pašvaldības attīstības plānošanas dokumentos noteikto?
 - Kādi būs ieguvumi, mainot pārvaldības sistēmu?
 - Kādas būs tiešās un netiešās (iespējams) izmaksas (mācības, IT risinājumu ieviešana, personāla mainība, iesaistīto darbinieku darba slodzes palielināšanās (virsstundas), komunikācijas nodrošināšana, atbalsta nepieciešamība)?
 - Kā izmaiņas personāla funkciju vadībā ietekmēs darbinieku apmierinātību un produktivitāti?
 - Kā izmaiņas personāla funkciju vadībā ietekmēs darbinieku motivāciju un iesaisti ?
 - Kāda ir katras iestādes gatavība izmaiņu uzsākšanai?
 - Kāda būs ietekme uz amatu vietu skaitu dažādās pašvaldības iestādēs un stuktūrvienībās?
 - Kāda būs ietekme uz iekšējiem normatīviem, kādas izmaiņas būs nepieciešamas?
 - Kāda būs pārvaldības izmaiņu ietekme uz IT risinājumiem (procesu maiņa, jauni risinājumi u. c.)?
 - Kādi ir iespējamie riski, un kā tos mazināt?
 - u. c.

4. Rīcības plāna izstrāde un saskaņošana ar vadību

Detalizēta rīcības plāna izstrāde, kurā uzskaitīti visi izpētes soļi, termiņi, iesaistītās personas un atbildīgie.

5. Datu vākšana, apkopošana un analīze

Šajā posmā var izmantot visas zemāk uzskaitītās metodes vai daļu no tām.

- **Esošo datu apkopošana:** darbinieku skaits iestādēs, atalgojuma dati, iekšējo normatīvo datu izpēte, darbinieku skaits, kuri nodrošina personāla vadības funkciju iestādē.
- **Darbinieku aptaujas.** To mērķis ir darbinieku viedokļa noskaidrošana par esošo situāciju: cik labi darbinieki izprot personāla vadības procesu, kā vērtē to pieejamību, kvalitāti un ar kādām grūtībām un problēmsituācijām saskaras. Darbinieki var sniegt priekšlikumus par vēlamajām izmaiņām. Var jautāt, kā vērtētu, ja būtu citādi. Vadītāju



un darbinieku sniegtās atbildes var iedot atšķirīgu redzējumu, un, ja tāds parādās, ir svarīgi analizēt saņemtās atbildes.

- **Intervijas ar vadītājiem un darbiniekiem** – padziļināta daļēji strukturēta vai strukturēta saruna, lai detalizētāk izprastu esošo situāciju, nepieciešamos uzlabojumus un gatavību izmaiņām.
- **Fokusgrupas.** Mērķtiecīgi veidotas fokusa grupas/-u diskusija/-as, lai noskaidrotu esošo situāciju, iepazīstinātu ar iespējamo nākotnes vīziju, uzklausītu priekšlikumus un iespējamus riskus.

6. Datu analīze un priekšlikumu izstrāde

Iegūto datu apkopošana un analīze, datu strukturēšana (apkopošana pa tēmām, iestādēm, funkcijām). Šajā posmā var veidot SVID analīzi, kas sniedz kopainu par konstatēto.

Priekšlikumu izstrāde balstās uz problēmu un iespēju identificēšanu un ieteikumu izstrādi.

7. Ziņojuma sagatavošana un prezentācija darba grupai

Ziņojumā iekļaujama informācija, kas sniedz atbildes uz definētajiem mērķiem un izpētes jautājumiem, aktualizējot problēmas un norādot uz iespējamiem risinājumiem, ieguvumiem (procesu, finanšu, cilvēkresursu), identificētajiem riskiem, pozitīvo un negatīvo ietekmi, īstermiņa un ilgtermiņa ieguvumiem un ietekmi, kā arī nosaka turpmākās rīcības.


8. Prezentācija vadībai un iesaistītajām pusēm

Atbilstoši pašvaldībā noteiktajai kārtībai prezentē ziņojumu augstākajai vadībai (izpilddirektoram, domes priekšsēdētājam, iestāžu vadītājiem), darbinieku arodbiedrībām, darbinieku pārstāvjiem.

Pašvaldību likuma 10. panta pirmās daļas 8. punktā noteikts, ka tikai domes kompetencē ir izdot pašvaldības institūciju nolikumu, savukārt vairāku pašvaldību institūciju nolikumos ir noteikts, ka iestādes vadītājs nodrošina personālvadības īstenošanu, kā arī pieņem darbā un atbrīvo no tā darbiniekus; attiecīgi, mainot personāla vadības funkciju organizatorisko modeli, pašvaldības domes deputāti tiek iesaistīti lēmuma pieņemšanā jeb iestāžu nolikumu izdošanā. Atbilstoši pašvaldībā pastāvošajai kārtībai izpētes ziņojumu prezentē pašvaldības deputātiem (sadarbības padomē, komitejas sēdē, domes sēdē).

9. Lēmuma pieņemšana

Atbilstoši pašvaldībā noteiktajai kārtībai, ārējiem un iekšējiem normatīvajiem aktiem.

Personāla vadības funkciju organizācijas modeļu  tabulā norādītais sniedz priekšstatu par būtiskākajiem ieguvumiem pašvaldībai, realizējot kādu no minētajiem organizatoriskajiem modeļiem, savukārt darbinieku būtiskākais ieguvums ir izpratnes veidošana par personāla pārvaldību pašvaldībā, skaidrības radīšana, kur, kā un kādos jautājumos vērsties, lai saņemtu

Atlīdzības likumā un Darba likumā noteikto, kā arī saņemtu nepieciešamo personāla speciālista konsultāciju un atbalstu.

Būtiskākie izaicinājumi, mainot ierasto personāla vadības funkcijas organizatorisko modeli



22. attēls. Izaicinājumi un risinājumi, mainot personāla vadības funkcijas organizatorisko modeli

Iesaistītie un viņu lomas

- | | |
|--|---|
| Personāla vadītājs un personāla speciālisti | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veic būtisku lomu izpētē: tās plānošanu un organizēšanu, datu vākšanu, analīzi un interpretāciju, rekomendāciju izstrādi. ▪ Piedalās darba grupās. |
|--|---|



	<ul style="list-style-type: none">▪ Veido sadarbību ar iesaistīto pašvaldību personāla vadītājiem.▪ Izstrādā rīcības plānu.▪ Piedalās prezentācijas un komunikācijas procesos.
Pašvaldības administrācijas vadītājs	<ul style="list-style-type: none">▪ Izvērtē izpētes lietderību un sniedz atbalstu tās uzsākšanai.▪ Izveido darba grupu, saskaņo rīcības plānu.▪ Izvērtē un nodrošina nepieciešamos resursus.▪ Informē pašvaldības deputātus un skaidro personāla vadības funkcijas organizācijas veidošanas apsvērumus.▪ Uzrauga personāla vadības funkciju organizatoriskā modeļa ieviešanas procesu.
Iestāžu/struktūrvienību vadītāji	<ul style="list-style-type: none">▪ Piedalās aptaujās, intervijās, fokusgrupās, sniedzot pienesumu problēmsituāciju un risku identificēšanā, priekšlikumu izstrādē.▪ Piedalās darba grupās.▪ Nodrošina informāciju darbiniekiem.▪ Īsteno pārmaiņas savā iestādē.▪ Novērtē pārmaiņas, sniedz atgriezenisko saiti.
Juristi	<ul style="list-style-type: none">▪ Sniedz juridiskās konsultācijas, izvērtē atbilstību ārējos normatīvos aktos noteiktajam, nepieciešamības gadījumā novērš juridiskās sekas.▪ Pārbauda dokumentus.▪ Nodrošina nepieciešamās iekšējo normatīvo aktu izmaiņas un/vai izstrādā jaunus normatīvos aktus.
Finanšu speciālisti	<ul style="list-style-type: none">▪ Analizē pašreizējo personāla vadības funkciju (mācības, atlase, ārpalpojuma pakalpojums) izmaksas, lai identificētu, kurās jomās iespējams ietaupījums vai efektivitātes uzlabojumi.▪ Novērtē plānoto izmaiņu potenciālo finansiālo ieguvumu.▪ Piedalās darba grupās priekšlikumu izstrādei.▪ Aprēķina iespējamās papildu izmaksas.
Dokumentu pārvaldības jomas speciālisti	<ul style="list-style-type: none">▪ Apzina esošo dokumentu plūsmu.▪ Atbilstoši pieņemtajam lēmumam veido nākotnes dokumentu plūsmu.▪ Ievieš izmaiņas iekšējos normatīvajos dokumentos.
Darbinieki	<ul style="list-style-type: none">▪ Piedalās aptaujās, fokusgrupās, intervijās, dodot pienesumu datu ievākšanā un priekšlikumu sniegšanā.▪ Sniedz atgriezenisko saiti par izmaiņām un to norisi.



Izvērtējot un pieņemot lēmumus par personāla vadības funkciju centralizāciju, decentralizāciju vai hibrīdpieeju, ir svarīgi paturēt prātā, ka ne tikai pašvaldībai kopumā, bet katrai iestādei ir savas individuālās vajadzības un mērķi. Atbilstoša personāla vadības organizatoriskā pieeja var ievērojami uzlabot iestādes efektivitāti, paaugstināt procesu caurspīdību un veicināt darbinieku iesaisti un motivāciju [↗](#).

Digitalizācijas iespējas personāla vadībā

Mūsdienu dinamiskajā un tehnoloģiju virzītajā pasaulē organizācijas, to skaitā valsts un pašvaldību iestādes, arvien vairāk pievēršas digitālo risinājumu ieviešanai, lai uzlabotu personāla vadības procesus.

Personāla vadības procesu digitalizācija nozīmē dažādu tehnoloģisko rīku un programmatūras risinājumu ieviešanu, lai automatizētu un optimizētu personāla vadības funkciju. Šajā kontekstā digitalizācija aptver plašu procesu spektru, sākot ar [darbinieku atlasī](#), [darba snieguma vadību un novērtēšanu](#), darbinieku [motivācijas un iesaistes](#) palielināšanu un beidzot ar personāla datu analītiku. Digitalizācijas būtība ir padarīt šos procesus efektīvākus, precīzākus, pieejamākus un vienkāršākus.

Personāla vadības digitālo risinājumu **biežākie ieviešanas mērķi**

- **Procesu efektivitātes palielināšana.** Piemēram, digitāla dokumentu pārvaldība un elektroniskā paraksta ieviešana ir sniegusi būtisku pievienoto vērtību procesu efektivitātes uzlabošanā, tostarp procesa norises ātrumā, kā arī pozitīvi ietekmējusi darbinieku iespēju nodrošināt procesu nepārtrauktību, strādājot attālināti.
- **Datu pieejamība un analīze.** Personāla datu uzglabāšana vienotā sistēmā sniedz iespēju ātrai datu piekļuvei, datu apstrādei un analīzei.
- **Darbinieku pieredzes** uzlabošana. Pašapkalpošanās portālu izmantošana darbiniekiem sniedz iespēju reālā laikā (te un tagad) saņemt un iepazīties ar sev aktuālo informāciju un veikt nepieciešamās darbības atbilstoši procesiem. E-mācību vides veidošana un attīstība sniedz iespēju darbiniekiem sev ērtā laikā pilnveidot zināšanas vai prasmes un sekmē [darbinieku attīstību](#).
- **Atbilstības normatīvo aktu prasībām ērta pārvaldība.** Personu datu uzglabāšana vienotās sistēmās ļauj efektīvāk nodrošināt personas datu apstrādes noteikumus, kā arī nodrošināt datu drošību.

Ieguvumi

Digitālo risinājumu ieviešana personāla vadības procesos nodrošina virkni ieguvumu.



Pašvaldībai kā darba devējam

- Personāla vadības procesu strukturēšana, optimizācija un pielāgošana atbilstoši pašvaldības vajadzībām un normatīvo aktu prasībām.
- Datu analīze un uz datiem balstītu lēmumu pieņemšana.
- Personāla dokumentu aprites procesa uzlabošana.
- Sākotnējās investīcijas risinājumu ieviešanā nodrošina administratīvo un cilvēkresursu izmaksu optimizāciju ilgtermiņā.
- Mūsdienīga un uz attīstību vērsta darba devēja tēla veidošana, kas palīdz piesaistīt jaunus speciālistus.


Darbiniekam

- Ērta un ātra piekļuve nepieciešamajai informācijai (pašapkalpošanās portāli vai vienotas datubāzes).
- Iespēja automatizēt manuāli veicamos uzdevumus, tādējādi sniedzot iespēju novirzīt resursu citu uzdevumu veikšanai.
- Iespēja “strādāt jebkur”.
- Objektīva atgriezeniskā saite par paveikto.
- E-mācību iespēja.
- Atgādnēs par notikumiem.

Personāla vadības procesi, kuros visbiežāk izmanto digitālos risinājumus

- **Personāla datu pārvaldība.** Personāla vadības sistēmas (*HRM*) ir tehnoloģiju risinājumi, kas palīdz pašvaldību personāla speciālistiem uzglabāt personāla datus, kā arī pārvaldīt dažādus personāla vadības uzdevumus un procesus. Darbinieku pašapkalpošanās portāli ir digitālas platformas, kas nodrošina darbiniekiem iespēju pašiem pārvaldīt savus personāla datus un saistītos procesus. Datu sinhronizācija starp *HRM* un pašapkalpošanās portālu ir priekšnosacījums veiksmīgai datu pārvaldībai.
- **Personāla atlase** . Kandidātu atlases sistēmas (*ATS – Applicant Tracking Systems*) ir programmatūras risinājumi, kas palīdz organizācijām pārvaldīt un automatizēt darbinieku atlases procesus. *ATS* mērķis ir padarīt kandidātu piesaisti, atlasī un pieņemšanu darbā efektīvāku un organizētāku. *Onboarding* jeb jauno darbinieku darbā ievadīšanas sistēmas ir digitālie risinājumi, kas palīdz organizācijām efektīvi integrēt jaunus darbiniekus organizācijā. Šīs sistēmas nodrošina strukturētu un vienotu pieeju jauno darbinieku uzņemšanas procesam, palīdzot viņiem ātrāk adaptēties, iepazīties ar veicamajiem uzdevumiem un kļūt produktīviem.
- **Darbinieku darba snieguma vadība un novērtēšana** . Darba snieguma vadības sistēmas (*PMS – Performance Management Systems*) ir IT risinājumi, kas palīdz organizācijām uzraudzīt, novērtēt un uzlabot darbinieku sniegumu. Šīs sistēmas automatizē un optimizē dažādus procesus, sākot ar mērķu izvirzīšanu un beidzot ar

atgriezeniskās saites sniegšanu, darbinieku attīstības plānošanu, veicinot darbinieku produktivitāti.

- **Darbinieku attīstība** . E-mācību platformas nodrošina darbiniekiem piekļuvi tiešsaistes mācībām, kā arī e-mācību bibliotēkai, veicinot darbinieku profesionālo attīstību un darbinieku kvalifikācijas uzlabošanu. Atgādņu uzstādīšana, mudinot darbiniekus noklausīties kādu no e-mācību tēmām, kā arī iespēja organizēt pārbaudes testu noklausītā e-kursa apguvei, ļauj nodrošināt normatīvajos aktos norādīto obligāto mācību efektīvu apguvi.



Digitālu risinājumu ieviešana personāla vadībā nodrošina efektīvu personāla procesu pārvaldību. Visefektīvākā to ieviešana ir personāla vadības procesos, kas saistīti ar datu apstrādi, datu analīzi un standartizētu darbību veikšanu. Savukārt personāla vadības uzdevumos, kas prasa personīgu pieeju situācijas risināšanai un darbinieka emocionālo inteliģenci, digitalizācija ir mazāk efektīva un bieži vien tiek izmantota kā papildinājums funkcijas nodrošināšanai, nevis kā pilnīgs tās aizvietotājs.



Ventspils valstspilsētas pašvaldība visās iestādēs ir ieviesusi darbinieku pašapkalpošanās portālu Horizon HoP, kas ļāvis automatizēt un digitalizēt vairākus procesus. Viens no pēdējiem ir digitalizēts attālinātā darba saskaņošanas process. Mācība, kas gūta HoP risinājuma ieviešanas laikā: procesā iesaistītajiem ir jānosaka skaidri uzdevumi un izpildes termiņi.

Apsvērumi, izvēloties digitālos risinājumus personāla vadībā

Pieņemot lēmumu par kāda digitālā risinājuma ieviešanu personāla vadībā, ieteicams izvērtēt šādus aspektus.

- **Biznesa (konkrētās funkcijas vai darbības jomas) vajadzību apkopošana.** Esošo personāla vadības procesu efektivitātes un trūkumu novērtējums, kā arī skaidri definētas problēmas, kuras iestāde vēlas atrisināt, ieviešot digitālo risinājumu.
- **Finanšu iespējas.** Īstermiņa ieviešanas (licences, tehniskais atbalsts, izstrāde, mācības) un ilgtermiņa uzturēšanas un atjaunināšanas izmaksu novērtēšana.
- **Tehniskās prasības un saderība.** Sistēmas arhitektūras nosacījumu, esošo IT sistēmu, integrācijas izvērtēšana.



- **Datu aizsardzība un sistēmu drošība.** Risinājumā izmantojamo datu atbilstības datu aizsardzības normām izvērtēšana. Sistēmas drošības prasību novērtējums.
- **Datu pieejamība un kvalitāte.** Esošo personāla vadības procesu datu pieejamības un kvalitātes analīze.
- **Lietotājiem draudzīgs risinājums.** Jebkuram digitālajam risinājumam ir jābūt atbalstam un palīgam uzdevumu veikšanā, nevis pretēji.
- **Risinājuma efektivitāte.** Produktivitātes un efektivitātes mērījumi pirms un pēc digitālā risinājuma ieviešanas (vai problēma atrisināta). Lietotāju pieredzes atgriezeniskās saites noskaidrošana.
- **Ilgtermiņa pārvaldība.** Atjauninājumu vai attīstības rīcības plāna izstrāde un nodrošināšana.
- **Integrācija ar citām sistēmām,** t. sk. valsts reģistriem datu automātiskai saņemšanai.
- **Sistēmas izvietojanas infrastruktūras pieejamība un administrēšana.**

Lēmums par digitālo personāla vadības risinājumu ieviešanu ir komplekss process, kas prasa rūpīgu situācijas analīzi, izmaksu un ieguvumu novērtējumu, kā arī lietotāju gatavības un tehnisko prasību izvērtēšanu. Veiksmīga ieviešana balstās uz skaidri definētu stratēģiju, efektīvu resursu pārvaldību, nepārtrauktu ieviešanas progresu pārraudzību un lietotāju izglītošanu.

Digitalizācijas personāla vadībā izaicinājumi

Lai gan vismaz pēdējos desmit gadus digitālo risinājumu ieviešana ir bijusi viena no modernajām tendencēm personāla vadības jomā, kas piedāvā daudzsoļas iespējas procesu optimizēšanā un vienkāršošanā, to ieviešanā dažādos procesos vēl ir daudz darāmā.

Biežākie izaicinājumi

Pretestība pārmaiņām un [organizācijas kultūras](#) barjera.

Finanšu resursu ierobežojumi.

Iespējamie risinājumi

- Lai mazinātu darbinieku bailes no nezināmā un pārmaiņām ierasto pienākumu veikšanā, svarīga ir darbinieku iesaiste, regulāra komunikācija par risinājumu sniegtajiem ieguvumiem, kā arī savlaicīga mācību nodrošināšana. Digitalizācijas risinājumu ieviešana ir [pārmaiņas, kas pašvaldībā ir jāvada](#).

- Mēdz teikt, ka ziloni var apēst pa maziem gabaliņiem. Tas attiecas arī uz finanšu resursu ierobežojumu pārvarēšanu, proti, risinājuma ieviešanas kopējo izmaksu apzināšana, prioritāšu noteikšana un risinājuma ieviešana pa daļām var būt risinājums.

Biežākie izaicinājumi**Iespējamie risinājumi**

Vismaz sākotnēji neskaidri ieguvumi pašvaldības iedzīvotājiem.

- Ikviens digitālā risinājuma ieviešana būs saistīta ar lielākām vai mazākām finanšu investīcijām, kas nereti noved pie argumentācijas par ieguvumiem un norādi, ka personāla vadība ir atbalsta funkcija. Tomēr vadītāji arvien vairāk sagaida, ka lietvedības procesi notiek “nemanot” un personāla speciālisti var vairāk iesaistīties stratēģiskās personāla vadības jautājumos, nevis būt pastāvīgi aizņemti personāla lietvedības dokumentu sagatavošanā. “Prāta vētru” diskusijas par ieguvumiem iestādei, darbiniekiem un pašvaldības iedzīvotājiem var palīdzēt definēt plašāku ieguvumu lauku, veidojot sasaisti ar pašvaldības kopējo tēlu un darba devēja tēlu [\[7\]](#), spēju piesaistīt jaunus speciālistus, laika resursa optimizāciju un novirzi darbinieku iesaistes un attīstības jautājumos, kā rezultātā ikviens pašvaldības darbinieks mijiedarbībā ar pašvaldību saņem augstas kvalitātes pakalpojumus.

Datu apstrādes prasību nodrošināšana.

- Personāla vadības risinājumi paredz personas datu (to skaitā arī sensitīvo) uzkrāšanu un apstrādi, tāpēc ir svarīgi rīkot sistēmu lietotājiem mācības par datu apstrādes principiem, kā arī rūpīgi izvērtēt un nodrošināt tādus lietotāju piekļuves līmeņus, kas nodrošina nepieciešamo piekļuvi darba jautājumu risināšanai.



Valmieras novada pašvaldībā katram darbiniekam, kurš vēlas iesniegt papīra formāta iesniegumu, tiek nodrošināta individualizēta pieeja, parādot, kā ieiet sistēmā, un palīdzot darbiniekam iesniegumu sagatavot un iesniegt elektroniskā formātā.

Iesaistītie un viņu lomas

Personāla vadītājs un personāla speciālisti

- Izvērtē esošos personāla vadības procesus, apzina trūkumus un problēmas.
- Definē biznesa prasības.
- Iesaistās digitālā risinājuma ieviešanā un testēšanā.
- Nodrošina lietotāju mācību procesu.

Pašvaldības administrācijas vadītājs

- Iesaistās digitālā risinājuma ieviešanas nepieciešamības izvērtēšanā.
- Atbilstoši pašvaldībā esošajai kārtībai saskaņo projekta norisi.
- Nodrošina nepieciešamā finansējuma piešķiršanu.



- Pārrauga ieviešanas progresu.

IT speciālisti




- Piedalās digitālo risinājumu atbilstības un saderības ar citiem pašvaldībā ieviestajiem risinājumiem sākotnējā izvērtēšanā.
- Iesaistās digitālo risinājumu ieviešanas procesā.
- Nodrošina tehnisko atbalstu un risinājuma uzturēšanu.

Finanšu speciālisti

- Pārrauga budžetu un finanšu resursus, kas tiek piešķirti personāla vadības risinājumu ieviešanai.

Darbinieki

- Piedalās personāla vadības procesu sākotnējā izvērtēšanā (atgriezeniskās saites sniegšana).
- Iesaistās digitālā risinājuma testēšanā.
- Piedalās mācībās.
- Sniedz atgriezenisko saiti par risinājuma efektivitāti.

Digitālie risinājumi personāla vadībā ir ne tikai moderna tendence, bet arī iespēja veidot efektīvāku, dinamiskāku un uz attīstību vērstu pašvaldības darbu. Automatizējot un digitalizējot personāla procesus, var samazināt administratīvo slogu, palielināt darba produktivitāti un nodrošināt ātrāku un precīzāku datu pieejamību. Ieviešot digitālos risinājumus, tiek atbrīvota vieta radošumam un inovācijām, ļaujot novirzīt personāla speciālistu laiku un zināšanas uz būtiskāko cilvēkresursu vadībā: cilvēciskām attiecībām un [labbūtības veicināšanu](#) , pozitīvu [darbinieka pieredzes veidošanu](#) , darba vides un spēcīgas [organizācijas kultūras](#)  veidošanu un attīstību.



Pielikumi

Saturs

Praktisku ieteikumu bibliotēka 237

Darba snieguma analīzes sarunu veidi.....	237
Galveno darba snieguma rādītāju jeb KPI noteikšana.....	238
Ieteikumi iekļaujošas darba vides veidošanai.....	239
Ieteikumi organizācijas mērķu un galveno darba snieguma rādītāju (KPI) kaskadēšanai līdz darbiniekiem.....	241
Ieteikumi pašvaldības vērtību komunikācijai.....	242
Kompetenču modeļu parametri un veidi.....	243
Kontroljautājumu saraksts pārmaiņu plānošanā.....	245
Mērķu formulēšana.....	246
Organizācijas vērtību piemēri un idejas to iedzīvināšanai.....	248
Pārmaiņās iesaistīto pušu identificēšana.....	249
Personāla valdības funkciju organizatorisko modeļu analīze.....	251
Personāla vadības speciālistu loma pašvaldības vērtību iedzīvināšanā.....	253
Sagatavošanās darba snieguma vadības un vērtēšanas sarunām.....	254
Soļi mērķu noteikšanai un atsekošanai.....	256
Slodžu novērtēšanas metodes un to izmantošana.....	256
Vadlīnijas jauno darbinieku mentoriem/“darba draugiem”.....	261
Valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāju kompetenču modeļa paraugs.....	263

Metožu un veidlapu paraugi 264

Atteikuma vēstules paraugs.....	264
Atlases komisijas locekļa apliecinājuma paraugs.....	265
Cilvēkresursu vadībā biežāk izmantoto stratēģisko mērķu un KPI piemēri.....	266
Darba sludinājuma paraugs.....	270
Darba snieguma novērtēšanas kārtības paraugs.....	272
Darbinieku aptaujas anketas, izbeidzot darba tiesiskās attiecības, paraugs.....	273
Darbinieka uzņemšanas un ievadīšanas darbā plāna piemērs.....	276
Diskusijas darbinieku aptaujas rezultātu analīzei jautājumu piemērs.....	281
Iesniegumu paraugi par izmaiņām amatā sarakstā.....	283
Iesniegums par amata slodzes palielināšanu.....	283
Iesniegums par amata slodzes samazināšanu.....	284
Iesniegums par amata vietas pārdēvēšanu.....	285
Iesniegums par amata vietas likvidēšanu.....	286
Intervijas, izbeidzot darba tiesiskās attiecības, plāna paraugs.....	287

Jautājumu piemēri darbinieku intervijām vai aptaujai pirms vērtību izstrādes	288
Jautājumu piemēri darbinieku motivācijas novērtēšanai	289
Jautājumu piemēri par darbinieku apmierinātību ar mācību un attīstības iespējām.....	290
Jautājumu piemēri vērtību definēšanai un analīzei organizācijā	292
Noderīgi jautājumi atlases intervijā kandidāta atbilstības pašvaldības vērtībām izzināšanai.....	293
Noderīgi jautājumi darbinieku pieredzes izvērtēšanai	294
Noderīgi jautājumi individuālām un grupu pārrunām par pārmaiņu gaitu.....	296
Pašvaldības darbinieka dzīves cikla (ceļa kartes) iestādē piemērs.....	297
Noderīgi jautājumi tiešā vadītāja sarunām ar jaunu darbinieku pirmā mēneša laikā	299
Regulārās vadītāju individuālas sarunas ar darbinieku struktūras paraugs.....	299
SMART(ER) metode mērķu formulēšanai.....	300
Spēku lauka analīzes metode pārmaiņu vadībā	304
Valsts pārvaldē nodarbināto iesaistes aptauja. Anketas paraugs.....	305

Papildu uzziņas avoti..... 328

Praktisku ieteikumu bibliotēka

Darba snieguma analīzes sarunu veidi

Izmantošanas situācijas: darba snieguma vadība un novērtēšana, darbinieku motivēšana un iesaiste, darbinieka pieredzes veidošana

Organizācijās mēdz būt darba snieguma sarunas dažādos laika periodos. Daudzas organizācijas pēdējos gados virzās uz biežākiem un nepārtrauktas atgriezeniskās saites modeļiem, lai veicinātu elastību, darbinieku attīstību un iesaisti. Neatkarīgi no izvēlēta biežuma konsekvence un efektīva komunikācija ir galvenais, lai darba snieguma izvērtēšanas un pārrunu process būtu veiksmīgs.

- **Ikgadējās** darba snieguma un attīstības pārrunas. Tā ir tradicionāla un plaši izmantota pieeja. Tās parasti notiek reizi gadā un ietver visaptverošu darbinieka snieguma novērtējumu pēdējo 12 mēnešu laikā. Tās ļauj veikt holistisku sasniegumu, mērķu un uzlabošanas jomu novērtējumu.
- **Pusgada** pārrunas. Ir organizācijas, kas veic darba snieguma pārskatus divas reizes gadā, parasti reizi sešos mēnešos. Pusgada pārskati dod iespēju biežāk sniegt atgriezenisko saiti, koriģēt mērķus un gaidas vēl gada vidū. Šī pieeja ir izplatīta strauji attīstītās nozarēs, kur elastībai un pielāgošanās spējai ir izšķiroša nozīme.
- **Ceturkšņa** pārrunas tiek veiktas reizi trijos mēnešos. Šādu biežumu bieži izvēlas organizācijas, kuru prioritāte ir regulāra atskaitīšanās un pastāvīga atgriezeniskā saite. Ceturkšņa pārskati var atbalstīt elastīgāku mērķu noteikšanu un darba snieguma gaidu pielāgošanu.
- **Mēneša** pārrunās ietver biežus un detalizētus darbinieka darbības novērtējumus. Šī pieeja ir piemērota lomām, kurās uzdevumi un projekti ir dinamiski, un regulāra atgriezeniskā saite ir būtiska nepārtrauktam attīstības procesam. Tas ir biežāk sastopams tehnoloģiju jomā un nozarēs, kas saistītas ar aktīvu pārdošanu, kā arī jaunuzņēmumos.
- **Nepārtraukta atgriezeniskā saite**, t.i., modelis, kurā atgriezeniskā saite tiek sniegta pastāvīgi bez formalizētiem, plānotiem pārskatiem. Šī pieeja veicina atgriezenisko saiti reāllaikā un atklātu komunikāciju starp vadītājiem un darbiniekiem.
- **Projektu pārskati** var būt saistīti ar konkrētu projektu pabeigšanu. Projektiem beidzoties, komandas veic pārskatus, lai novērtētu sniegumu, aprakstītu gūto pieredzi un plānotu nākamus projektus.
- Pārrunas ar jauno darbinieku **pārbaudes laikā** var tikt veiktas biežāk nekā ar patstāvīgajiem (piemēram, katru nedēļu), lai rūpīgi uzraudzītu un novērtētu sniegumu. Tas palīdz noteikt, vai darbinieks atbilst pastāvīgai lomai nepieciešamajiem standartiem.

Galveno darba snieguma rādītāju jeb *KPI* noteikšana

Izmantošanas situācijas: cilvēkresursu stratēģijas izstrāde un īstenošana, darba snieguma vadība un novērtēšana

Galvenos darbības rādītājus (jeb *KPI*) izmanto, lai novērtētu darbinieka, struktūrvienības vai organizācijas sniegumu mērķu un stratēģisko mērķu sasniegšanā. Mērķi nosaka virzienu, savukārt galvenie darbības rādītāji nodrošina kvantitatīvos datus, lai noteiktu, cik labi darbinieks, komanda vai organizācija virzās uz šo mērķu sasniegšanu.

Galvenie darba snieguma rādītāji ir kā automašīnas instrumentu panelis, kas nodrošina BŪTISKĀKO informāciju, lai kontrolētu automašīnas drošību un efektivitāti. Taču tie nenodrošina ar informāciju par VISIEM automašīnas rādītājiem, kurus varētu izmērīt. Piemēram:

- Mērķis: 2024. gadā palielināt klientu apmierinātību par 15 %
- *KPI*: ikmēneša klientu apmierinātības rādītājs (janvārī 70, februārī 71, martā 72, ..., decembrī 80).

Lai labāk izprastu atšķirības starp mērķi, darba snieguma izpildes rādītāju (*KPI*) un uzdevumu, var izmantot šādu piemēru:

Mērķis	<i>KPI</i> (rādītājs)	Uzdevumi
KO GRIBU sasniegt? Uz ko tiecos?	KĀ MĒRĪŠU? Kā sapratišu, cik labi veicies ar sasniegto? Izvēlos mērījumu: <i>EBITDA</i> , apgrozījums, ieņēmumi, piesaiste utt. <i>KPI</i> atbild: cik lielā mērā sasniedzu vai nerasniedzu	KAS JĀDARA, lai sasniegtu mērķi? Kādā veidā sasniegšu?
No rītdienas vēlos dzīvot siltā istabā	Manā istabā katru dienu ir +20°C t	Atvest malku katru vakaru līdz plkst. 22 ⁰⁰ Iekurināt krāsni plkst. 7 ⁰⁰ Aizvērt 3 no 4 logiem līdz plkst.15 ⁰⁰

Ieteikumi iekļaujošas darba vides veidošanai

Izstrādājusi Valsts kanceleja sadarbībā ar Labklājības ministriju

Izmantošanas situācijas: personāla politikas veidošana, darbinieka pieredzes veidošana, motivēšana un iesaiste,

Lai nodrošinātu pozitīvu un taisnīgu darba pieredzi visiem darbiniekiem, ir svarīgi veidot iekļaujošu darba vidi, kas ietver sevī dažādības, līdztiesības un iekļaušanas principus.

- **Dažādības vadība** ir apzinātu darbību kopums, kura mērķis ir atzīt, atbalstīt un pozitīvi novērtēt atšķirības, tā nav vienreizēja iniciatīva, bet gan nepārtraukts process.
- **Līdztiesības vadība** ir process, kas nodrošina taisnīgu un vienlīdzīgu attieksmi pret visiem darbiniekiem, novēršot jebkādu diskrimināciju un aizspriedumus darba vidē.
- **Iekļaušanas vadība** nozīmē tādas iestādes kultūras veidošanu un uzturēšanu, kurā dažādība un līdztiesība ir ne tikai atzītas, bet arī pilnībā integrētas iestādes kultūrā un praksē.

Iekļaujoša darba vide ir tāda, kurā ikviens darbinieks jūtas novērtēts un atzīts savās atšķirībās un kurā netiek pieļauta nekāda veida diskriminācija.

Kas raksturo iekļaujošu darba vidi?

- Katrs darbinieks tiek cienīts neatkarīgi no personas rases, ādas krāsas, dzimuma, vecuma, invaliditātes, reliģiskās, politiskās vai citas pārliecības, nacionālās vai sociālās izcelsmes, mantiskā vai ģimenes stāvokļa, seksuālās orientācijas vai citiem apstākļiem (Darba likuma 7. pants).
- Darba vide ir droša un atbalstoša, ikviens darbinieks ir aizsargāts pret jebkādam diskriminācijas vai aizsprieduma izpausmēm, tostarp ir aizsargāts pret personas aizskaršanu jeb pakļaušanu nevēlamai rīcībai, kas saistīta ar tās piederību pie noteikta dzimuma, tajā skaitā – seksuāla rakstura rīcībai (Darba likuma 29. panta septītā daļa).
- Pret visiem darbiniekiem tiek nodrošināta vienlīdzīga attieksme un taisnīgums, piemēram, darba samaksas noteikšanā.
- Visiem darbiniekiem neatkarīgi no dzimuma ir nodrošinātas vienlīdzīgas iespējas, piemēram, attīstībai un karjeras izaugsmei.
- Darbiniekiem tiek nodrošinātas darba un privātās dzīves saskaņošanas iespējas, it īpaši tiem darbiniekiem, kuriem ir mazi bērni. Iestāde nodrošina informāciju par dažādām darba un privātās dzīves saskaņošanas iespējām un veicina to izmantošanu darbinieku vidū.

Ieguvumi

- Iestādē, kurā ir iekļaujoša darba vide, pieaug darbinieku lojalitāte, iesaistīšanās un empātija, uzlabojas savstarpējā sadarbība un mazinās konflikti.

- Atbalstoša un iekļaujoša darba vide uzlabo darbinieku un komandas motivāciju un produktivitāti.
- Tiek radīts pozitīvs darba devēja tēls un līdz ar to atlasē ir iespējams piesaistīt plašāku kandidātu loku un iestāde veicina dažādību kolektīvā.

Cēsu pašvaldība ir parakstījusi “Latvijas dažādības hartu”, tādējādi apņēmoties veidot iestādes kultūru, kurā tiek novērtēta savstarpējā cieņa, dažādība, iekļaušana un kurā tiek ievērots vienlīdzīgas attieksmes princips, kā arī radīt iestādē apstākļus, kuros šīs vērtības tiks cienītas, uzturētas un iedzīvinātas, apzinoties vadības īpašo atbildību.

[Cēsis pievienojas Latvijas dažādības hartai - cesis.lv](http://cesis.lv)




Kā veidot iekļaujošu darba vidi?

- Definēt organizācijas vērtības attiecībā uz dažādību, līdztiesību un iekļaujošu kultūru, skaidrot darbiniekiem to nozīmi, piemēram, vērtības var definēt caur vārdiem “vienlīdzība” un “cieņa”.
- Ieteicams izstrādāt dažādības, līdztiesības un iekļaušanas stratēģiju un noteikt politiku, kas veicina iestādes kultūras pārmaiņas attiecībā uz diskriminācijas mazināšanu un dzimumu līdztiesību iestādē, piemēram, iestāde var izstrādāt antidiskriminācijas plānu, kurā ir noteikti konkrēti pasākumi.
- Veidojot personāla politiku, īpaša uzmanība ir jāpievērš personāla vadības procesiem, kuros var pastāvēt diskriminācijas aspekti (darbā pieņemšana, paaugstināšana amatā, mācību un karjeras izaugsmes iespējas, atlīdzības noteikšana u. c.), un, ja šādi riski pastāv, personāla politika ir jāpārskata.
- Īstenot dažādības, līdztiesības un iekļaušanas programmas, tostarp apmācību programmas, kas palīdz palielināt darbinieku izpratni par minētajiem jautājumiem un parādīt, ka uzvedība, kas veicina diskrimināciju, iestādē netiek atbalstīta. Vienlaicīgi ir svarīga vadītāju apmācība, kuras ietvaros tiek skaidrota vadītāju loma iekļaujošas darba vides veidošanā un uzturēšanā.
- Izveidot darbinieku atbalsta grupu vai iecelt uzticības personu dažādības jautājumos, pie kuras darbinieki var gūt atbalstu. Jaunākajā praksē iestādēs pastāv amata vieta dažādības speciālists.
- Uzraudzīt iekļaujošas kultūras veidošanas progresu. Tās ietvaros iestāde var analizēt demogrāfiskos datus un tendences, piemēram, atlasē par pieņemtajiem kandidātiem, paaugstināšana amatā, mācību iespējas, darba samaksas atšķirības, izprotot, vai procesos nepastāv diskriminācija. Tāpat var organizēt darbinieku aptaujas, noskaidrojot, kā jūtas darbinieki un vai darbinieku izpratnē iestādē pastāv iekļaujoša kultūra.

Antidiskriminācijas plāns ir stratēģisks dokuments, kas izstrādāts, lai novērstu diskrimināciju un veicinātu taisnīgu un iekļaujošu darba vidi.

- Skaidri definēts diskriminācijas aizliegums un noteikts rīcības mehānisms, kā ziņot par diskriminācijas un aizskaršanas gadījumiem.
- Noteiktas ziņošanas iespējas, kā darbinieki var ziņot par diskrimināciju, vienlaikus nodrošinot aizsardzību pret iespējamu atreibību.
- Definēta atbildība gan vadītājiem, gan darbiniekiem par iekļaujošas kultūras īstenošanu.
- Definēti pasākumi, kas īstenojami, lai mazinātu diskrimināciju un veicinātu vienlīdzību iestādē (piemēram, principi personāla politikas izstrādei, darbinieku izglītošana un informēšana).

Ieteikumi

1. Pašvaldības var iesaistīties misijā “Dažādībā ir spēks”, kuras ietvaros tiek veicināta diskriminācijas gadījumu novēršana darba attiecībās un sekmēta darba devēju atvērtība dažādības vadībai, akcentējot tās pozitīvo ietekmi uz darba vidi. [Aktualitātes - Dazadiba.lv](#) 
2. Darba un privātās dzīves līdzsvaram var smelties idejas no Labklājības ministrijas projekta “Līdzsvars visiem” – [Līdzsvars visiem \(B4A\) | Labklājības ministrija \(lm.gov.lv\)](#) 
3. Atbalstīt un izglītēt darbiniekus par dažādības vadību, piemēram, ar dažādiem noderīgiem materiāliem un pieredzes stāstiem var iepazīties vietnē “Skatu punkti”. [Par mācībām - Skatupunkti](#) 

Ieteikumi organizācijas mērķu un galveno darba snieguma rādītāju (KPI) kaskadēšanai līdz darbiniekiem

Izmantošanas situācijas: darba snieguma vadība un novērtēšana

Mērķu un galveno darbības rādītāju (KPI) kaskadēšana nozīmē organizācijas stratēģisko mērķu sasaisti ar konkrētiem mērķiem katrā organizācijas līmenī. Šis process palīdz nodrošināt, ka visi cenšas sasniegt vienus un tos pašus mērķus, kas galu galā veicina organizācijas panākumus.

Lai veiksmīgi kaskadētu mērķus no organizācijas kopējiem mērķiem līdz individuāliem darbiniekiem, organizācijām, ir jāveic dažas svarīgas darbības:

- **Sāc no “augšas”:** mērķu un KPI kaskadēšana sākas ar iestādes stratēģiskajiem mērķiem. Augstākā vadība identificē svarīgākos organizācijas mērķus un pārvērš tos izmērāmos KPI.
- **Sasaisti ar struktūrvienību mērķiem:** kad ir identificēti organizācijas līmeņa mērķi un KPI, tos sadala līdz struktūrvienību vai funkcionālajiem KPI. Tas nodrošina, ka katra struktūrvienība vai funkcija darbojas saskaņā ar vispārējo stratēģiju.

- **Nosaki individuālos mērķus:** struktūrvienību vai funkcionālie *KPI* tiek sīkāk sadalīti individuālos darbinieku mērķos. Tādējādi katrs darbinieks zina, kas viņam jādara, lai veicinātu organizācijas stratēģisko un savas struktūrvienības mērķu sasniegšanu.
- **Uzraugi un pielāgo:** kad mērķi un *KPI* ir ieviesti, tie regulāri jāuzrauga un, ja nepieciešams, jāveic korekcijas. Tas nodrošina, ka organizācija virzās uz savu mērķu sasniegšanu, pilda definēto misiju un vīziju.

Ir svarīgi atzīmēt, ka mērķu un *KPI* kaskadēšana nav triviāls uzdevums. Tā vietā, lai pārāk vienkāršotu šo procesu, organizācijām jāievēro šie četri pamatprincipi, lai pārliecinātos, ka tas, kas tiek mērīts individuālā līmenī, ir jēgpilns *KPI* konkrētam darbiniekam un vienlaikus nodrošina spēcīgu sasaisti ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem.

1. Nekaskadē, vienkārši dublējot struktūrvienības *KPI*, bet kaskadē, veidojot cēloņu-secu ķēdi.
2. Izmanto *KPI*, kas ir nozīmīgi konkrētam darbiniekam.
3. Izmanto *KPI*, kas ir saistīti ar darbinieka lomu.
4. Iesaisti darbiniekus *KPI* noteikšanas procesā un veicini izpratni par to saistību ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem.

***KPI* sasaista organizācijas vīziju ar konkrētu darbinieku rīcību.**

Ieteikumi pašvaldības vērtību komunikācijai

Izmantošanas situācijas: organizācijas vērtību iedzīvināšana, organizācijas kultūras veidošana

Ir svarīgi regulāri skaidrot pašvaldības vērtības un to nozīmi, lai tās kļūtu par neatņemamu pašvaldības kultūras sastāvdaļu.

Iekšējā komunikācija

- Sagatavojiet skaidru un kodolīgu vērtību manifestu, kurā aprakstītas pašvaldības pamatvērtības. Izplatiet to visiem darbiniekiem un iekļaujiet to, piemēram, darbinieku rokasgrāmatā vai kādā iekšējā izdevumā.
- Regulāri rīkojiet vērtību stundas, kurās darbinieki var apspriest vērtības, dalīties pieredzē un piedāvāt idejas, kā tās labāk iedzīvināt.
- Izveidojiet vērtību vēstnešu programmu, kurā darbinieki kļūst par vērtību aizstāvjiem un veicina to izplatību savās komandās.

Ārējā komunikācija

- Iekļaujiet vērtības pašvaldības mājaslapā, sociālajos tīklos, preses relīzēs, informatīvajos materiālos un citos publiski pieejamos dokumentos.

- Dalieties ar iedzīvotājiem stāstos par to, kā pašvaldības darbinieki un iestādes īsteno vērtības ikdienas darbā.
- Organizējiet diskusijas, aptaujas vai konkursus, lai iedzīvotāji varētu izteikt savu viedokli par pašvaldības vērtībām un piedalīties to veidošanā.
- Informējiet vietējos medijus par pašvaldības vērtībām un to nozīmi sabiedrībai.
- Izmantojiet publiskus pasākumus, piemēram, pilsētas svētkus vai tematiskas konferences, lai runātu par pašvaldības vērtībām.

Vizuālā komunikācija

- Izvietojiet plakātus un banerus ar pašvaldības vērtībām publiskās vietās, piemēram, pašvaldības ēkās, bibliotēkās, skolās un kultūras centros.
- Izveidojiet īsus video un animācijas, kas ilustrē pašvaldības vērtības un to nozīmi.
- Izveidojiet suvenīrus ar pašvaldības vērtībām, piemēram, krūzes, piezīmju grāmatiņas vai T kreklus.

Digitālā komunikācija

- Regulāri publicējiet saturu par pašvaldības vērtībām sociālajos tīklos, piemēram, *Facebook*, *X (Twitter)* un *Instagram*.
- Pievienojiet pašvaldības vērtības e-pasta parakstā.
- Izveidojiet sadaļu mājaslapā, kurā ir aprakstītas pašvaldības vērtības un to nozīme.

Kompetenču modeļu parametri un veidi

Izmantošanas situācijas: kompetenču pieeja personāla vadībā, personāla atlase, darba snieguma vadība un novērtēšana, darbinieku attīstīšana

Pazīme	Vienkāršs kompetenču modelis	Vidēji sarežģīts kompetenču modelis	Sarežģīts kompetenču modelis
Kompetenču veidi	Tikai 1 veida kompetences, piemēram, pamata vai vispārējās kompetences	2 vai 3 veidu kompetences, piemēram, vispārējās un profesionālās kompetences	4 vai vairāk veidu kompetences
Kompetenču skaits	3–5 kompetences	6–12 kompetences	13 vai vairāk kompetences

Pazīme	Vienkāršs kompetenču modelis	Vidēji sarežģīts kompetenču modelis	Sarežģīts kompetenču modelis
Kompetenču apraksta struktūra	Īss (1–2 teikumi) raksturojums, kādu rīcību no darbinieka sagaida ikdienas darbā vai daži (4–5) rīcības rādītāji katrai kompetencei	Kompetences definīcija un 5–7 rīcības rādītāju saraksts	Kompetences definīcija, detalizēts rīcības rādītāju saraksts, kas atšķiras atkarībā no kompetences līmeņa
Kompetenču līmeņi	Visiem iestādes darbiniekiem ir vienots vēlamās rīcības apraksts.	Aprakstīts, kāda rīcība raksturo kompetenci 2 vai 3 tās līmeņos. <i>Piemēram, pamata/padziļināts līmenis vai iesācēja/vidējs/eksperta līmenis</i>	Aprakstīts, kāda rīcība raksturo kompetenci 4 vai vairāk līmeņos. <i>Piemēram, iesācējs, pamata, vidējs, padziļināts, eksperta</i>
Atšķirības pa amatiem/amatu līmeņiem	Nav	Amatiem vienas amatu saimes ietvaros tiek identificēti 2–3 atšķirīgi amatu līmeņi, kur katram tiek definēti atšķirīgi rīcības rādītāji. <i>Piemēram, kompetences “Komandas vadīšana” rīcības rādītāji (vēlamās rīcības apraksts) nodaļas vadītāja amatam atšķiras no pārvaldes vadītāja līmenī noteiktajiem rīcības rādītājiem.</i>	Amatiem vienas amatu saimes ietvaros tiek identificēti 4 vai vairāk atšķirīgi amatu līmeņi, kur katram tiek definēti atšķirīgi rīcības rādītāji. <i>Piemēram, jaunākais klientu apkalpošanas speciālists; klientu apkalpošanas speciālists, vecākais klientu apkalpošanas speciālists, klientu apkalpošanas vadītājs.</i>

Pazīme	Vienkāršs kompetenču modelis	Vidēji sarežģīts kompetenču modelis	Sarežģīts kompetenču modelis
Kompetenču izvēle un pielāgošana modeļa izmantošanas gaitā	Netiek veikta. Var būt noteiktas atšķirīgas vispārējās kompetences dažādām amatu grupām, piemēram, kompetences vadītājiem; kompetences speciālistiem; kompetences fiziskā darba veicējiem.	Nepieciešama. Dažādiem amatiem/funkcionālajām jomām tiek veidoti atšķirīgi kompetenču komplekti.	Nepieciešama. Dažādiem amatiem/funkcionālajām jomām tiek veidoti atšķirīgi kompetenču komplekti.

Kontroljautājumu saraksts pārmaiņu plānošanā

Izmantošanas situācija: pārmaiņu vadība

Viens no biežāk minētajiem iemesliem, kāpēc pārmaiņas izgāžas, ir nepietiekama pārmaiņu plānošana. Šos jautājumus ieteicams izmantot pārmaiņu plānošanas posmā, lai pārlicinātos, vai par visiem nozīmīgajiem pārmaiņu aspektiem ir padomāts un ir sagatavots plāns, kurā ir skaidri noteikts, kas, ko, kādā veidā un kad darīs pārmaiņu procesā. Uz visiem jautājumiem varat atbildēt ar "Jā/ Nē".

- Vai ir precīzi identificēta problēma un tās cēloņi, ko plānots novērst pārmaiņu rezultātā?
- Vai ir skaidri un precīzi definēti pārmaiņu rezultāti?
- Vai ir definēti pārmaiņu rezultātu izpildes rādītāji un mērīšanas metodes?
- Vai ir apzināti visi pārmaiņu īstenošanai nepieciešamie resursi?
- Vai ir pieejami visi pārmaiņu īstenošanai nepieciešamie resursi?
- Vai ir izveidota pārmaiņu vadības grupa ar skaidrām lomām visiem iesaistītajiem?
- Vai ir iegūts atbalsts pārmaiņām no augstāk stāvošām un/vai citām iestādēm, ja tas konkrētajā situācijā ir nepieciešams?
- Vai ir identificētas visas pārmaiņās iesaistītās puses (mērķa grupas, sadarbības partneri un citi iesaistītie)?
- Vai ir identificētas zināšanas un prasmes, kas būs nepieciešamas, lai īstenotu pārmaiņas?
- Vai ir paredzēti pasākumi/izstrādāts mācību plāns, kā nodrošināt pārmaiņās nepieciešamās zināšanas un prasmes?
- Vai ir identificētas nepieciešamās izmaiņas ārējos vai iekšējos normatīvajos aktos, lai īstenotu pārmaiņas?

- Vai ir identificēti ar pārmaiņām saistītie riski?
- Vai ir izstrādāti ar pārmaiņām saistīto risku mazināšanas pasākumi?
- Vai ir plānoti pasākumi mērķa grupu iesaistei un pretestības mazināšanai?
- Vai ir identificēti komunikācijas kanāli un pasākumi pārmaiņu komunikācijai dažādām grupām visos pārmaiņu posmos?
- Vai ir izstrādāts pārmaiņu īstenošanas plāns, kas ietver pārmaiņu vadības un komunikācijas pasākumus?
- Vai ir padomāts par citiem iepriekš nenosauktiem jautājumiem, kas vēl ir būtiski pārmaiņās?

Mērķu formulēšana

Izmantošanas situācijas: cilvēkresursu stratēģijas izstrāde, mērķu noteikšana darba snieguma vadības un novērtēšanas procesa ietvaros, darba plānu sagatavošana

Mērķim ir jābūt POZITĪVI formulētam, jo tas veicina motivējošu, uz risinājumiem orientētu un noturīgāku mērķu noteikšanas procesu. Tas ne tikai virza darbiniekus un komandas uz panākumiem, bet arī veicina pozitīvu un uz sadarbību vērstu organizācijas kultūru. Savukārt negatīvi formulētiem mērķiem, kas paredz to, no kā būtu jāizvairās vai kam jābūt novērstam, var pietrūkt skaidrības un motivācijas aspekta.

Te daži piemēri, kā negatīvi formulētus mērķus pārformulēt uz pozitīviem:

- “Kvalitatīvi dokumenti 95 %”, nevis “Kļūdu skaits 5 %”;
- “99,9 % dokumentu nonāk pie adresāta”, nevis “Pazudušie dokumenti ne vairāk kā 0,1 %”;
- “Šodien darbā ir ieradušies 97 %”, nevis “Slimo 3 %”.

Mērķis NAV process, piemēram, sistēmas ieviešana, izmaksu kontrole, komandas vadīšana, attiecību uzturēšana, – tie ir uzdevumi, pienākumi.

Mērķis NAV neizmērāmas lietas, kas tiek izteiktas ar šādiem vārdiem: efektīvāks, vienots, lielāks, pieejamāks. Turklāt mērķa formulējumos nedrīkst izmantot šādus darbības vārdus: organizēt, nodrošināt, uzlabot, veicināt, pārdomāt, pārskatīt, izanalizēt, ierosināt u. tml. vārdus, kurus nav iespējams izmērīt vai arī nosaukt par veiksmes faktoriem.

Mērķu mērīšanas palīgs

Ko gribi izmērīt?

Mērījumu piemēri

Kvalitāte

Kvalitatīvu (konkrētam standartam atbilstošu) dokumentu apjoms (%)
Klientu apmierinātības indekss

Apjoms

Ieņēmumi/izmaksas
Atrisināto klientu jautājumu skaits viena zvana laikā (% no kopējā)

Izmaksas

Projekta budžets
Ietaupītās izmaksas no procesa uzlabojumiem

Laika «rāmis»

Nepieciešamais laiks darba paveikšanai
Iekļaušanās projekta laika grafikā
Reakcijas laiks uz klientu pieprasījumiem (piem., iesniegumu skaits, kas atbildēti 5 d. d. laikā)

Cik mērķu izvirzīt?

Par efektīviem uzskatīto mērķu skaits var atšķirties atkarībā no konteksta, mērķu rakstura un organizācijas īpašajiem apstākļiem. Tomēr pastāv vispārējs princips, kas iesaka koncentrēties uz nelielu mērķu skaitu, lai nodrošinātu skaidras prioritātes un veiksmīgu to sasniegšanu. Ja mērķu ir par daudz, tas var izraisīt apjukumu, izdegšanu un fokusa trūkumu uz patiešām svarīgiem mērķiem.

Mērķu skaits	2–3	4–10	11–20
Izcili sasniegto mērķu skaits	2–3	1–2	0

Taču mērķu efektivitāti nosaka ne tikai skaits, bet arī to kvalitāte, atbilstība un svarīgums. Stratēģisks, mērķtiecīgs un labi izskaidrots mērķu kopums, kas atbilst organizācijas vīzijai un prioritātēm, visticamāk, būs efektīvs neatkarīgi no to skaita.

Organizācijas vērtību piemēri un idejas to iedzīvināšanai

Izmantošanas situācijas: organizācijas vērtību iedzīvināšana, organizācijas kultūras veidošana

Lai iedzīvinātu vērtības pašvaldībā, svarīgi tās integrēt darbinieku ikdienas darbā un pašvaldības procesos, kā arī aktīvi demonstrēt sabiedrībai. Zemāk tabulā redzami populārākie vērtību piemēri un idejas to īstenošanai.

Atklātība un caurspīdīgums

- Rīkojiet regulāras sanāksmes, kurās vadība informē darbiniekus par pašvaldības lēmumiem, aktualitātēm un izaicinājumiem. Veiciniet atklātu diskusiju un jautājumu uzdošanu.
- Izveidojiet iekšēju platformu (piemēram, intranetu), kur darbinieki var piekļūt informācijai, uzdot jautājumus, brīvi izteikt savu viedokli un ierosinājumus (der arī kastītes).
- Rīkojiet regulāras iedzīvotāju sapulces, kurās pašvaldības pārstāvji informē par aktuālajiem projektiem, budžeta jautājumiem un lēmumu pieņemšanas procesiem.
- Publicējiet pašvaldības budžetu, izdevumus, līgumus un citus svarīgus dokumentus tiešsaistē, lai nodrošinātu iedzīvotājiem piekļuvi informācijai.
- Izveidojiet tiešsaistes platformas, kurās iedzīvotāji var iesniegt savus priekšlikumus, sūdzības un jautājumus, kā arī saņemt atbildes no pašvaldības pārstāvjiem.

Atbildība un godīgums

- Nodrošini, ka katram darbiniekam ir skaidri definētas lomas un atbildības, lai izvairītos no pārpratumiem un konfliktiem.
- Izstrādājiet un ieviesiet ētikas kodeksu visiem pašvaldības darbiniekiem, kas nosaka skaidrus standartus godīgai un atbildīgai rīcībai.
- Ieviesiet stingrus noteikumus par interešu konfliktu novēršanu un atklāšanu, lai nodrošinātu objektīvu un godīgu lēmumu pieņemšanu.
- Ja pašvaldības darbinieks pieļauj kļūdu, atklāti atzīstiet to, uzņemieties atbildību un veiciet pasākumus, lai novērstu līdzīgas kļūdas nākotnē.
- Informējiet sabiedrību par pašvaldības iedzīvotājus par darbiniekiem saistošo ētikas kodeksu un noteikumiem interešu konfliktu novēršanai.

Sadarbība

- Organizējiet regulārus komandas veidošanas pasākumus, lai stiprinātu darbinieku savstarpējās attiecības un veicinātu sadarbību.
- Aiciniet darbiniekus strādāt kopā pie projektiem, lai veicinātu sadarbību un ideju apmaiņu.
- Ievērojiet un atalgojiet ne tikai individuālos, bet arī komandas sasniegumus, lai veicinātu sadarbību un kopības sajūtu.
- Izveidojiet kopienas padomes, kurās iedzīvotāji var piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā.
- Atbalstiet un veiciniet brīvprātīgo darbu, lai iedzīvotāji varētu iesaistīties kopienas dzīvē un palīdzēt citiem.
- Organizējiet kopīgus projektus ar iedzīvotājiem, uzņēmumiem un citām organizācijām, lai risinātu vietējās problēmas un uzlabotu dzīves kvalitāti.

Profesionalitāte un kompetence

- Nodrošini darbiniekiem iespēju nepārtraukti pilnveidot savas zināšanas un prasmes, lai viņi varētu efektīvi pildīt savus pienākumus.
- Izveidojiet mentoru programmu, kurā pieredzējuši darbinieki var dalīties savās zināšanās un pieredzē ar jaunākiem kolēģiem.
- Piedāvājiet darbiniekiem iespējas paaugstināt kvalifikāciju un attīstīt karjeru pašvaldībā.
- Nodrošini augstas kvalitātes pakalpojumus, piemēram, izglītības, sociālās aprūpes, infrastruktūras uzturēšanas un citus pakalpojumus, kas atbilst iedzīvotāju vajadzībām un gaidām.
- Izmantojiet saprotamu un vienkāršu valodu visos komunikācijas materiālos, izvairoties no pārlietu sarežģītiem terminiem un birokrātiskas valodas.
- Izveidojiet un uzturiet profesionālu vizuālo identitāti, kas atspoguļo pašvaldības vērtības un rada uzticamības iespaidu.

Orientācija uz iedzīvotājiem

- Stipriniet darbinieku empātijas prasmes, lai tie spētu iejusties iedzīvotāju situācijās, piemēram, rīkojot simulācijas vai lomu spēles, kurās darbinieki ieņem iedzīvotāju lomu.
- Izveidojiet skaidras vadlīnijas un procedūras, kas palīdz darbiniekiem pieņemt lēmumus, kuri atbilst iedzīvotāju interesēm.
- Stipriniet sadarbību starp dažādām pašvaldības struktūrvienībām, lai
- Apkalpojam iedzīvotājus ar cieņu, laipnību un izpratni, sniedzot viņiem nepieciešamo informāciju un palīdzību.
- Nodrošini, ka iedzīvotāju sūdzības un problēmas tiek risinātas ātri un efektīvi.
- Regulāri veiciet aptaujas un apkopojiet atsauksmes no iedzīvotājiem, lai novērtētu viņu apmierinātību ar pašvaldības pakalpojumiem.
- Informējiet iedzīvotājus par pašvaldības lēmumiem, projektiem un pakalpojumiem,

nodrošinātu integrētu un koordinētu pieeju iedzīvotāju vajadzību apmierināšanai.

izmantojot dažādus komunikācijas kanālus (piemēram, mājaslapu, sociālos tīklus, informatīvos materiālus).

Pārmaiņās iesaistīto pušu identificēšana

Izmantošanas situācija: pārmaiņu vadība

Preti katrai no grupām norādīti jautājumi, kas var palīdzēt identificēt tieši tās grupas pārstāvjus.

Mērķa grupu identificēšana

- Uz kurām pašvaldības iestādēm/struktūrvienībām un kādiem amatiem/darbiniekiem attieksies šīs pārmaiņas?
- No kādu pašvaldības iestāžu/struktūrvienību darbinieku attieksmes un rīcības vēl būs atkarīgi pārmaiņu rezultāti?
- Kuri kaut ko iegūs vai zaudēs veiksmīgu pārmaiņu rezultātā?
- Vai un kā pārmaiņas paredz izmaiņas klientu uzvedībā (attieksmē, ieradumos u. tml.)? Ja jā, uz kādām klientu grupām šīs pārmaiņas attieksies?
- Kādas darbinieku un/vai klientu grupas vēl varētu ietekmēt šīs pārmaiņas?

Iekšējo un ārējo sadarbības partneru identificēšana

- Kas ir pārmaiņu tiešie un netieši pasūtītāji?
- Vai un kas ir iekšējie piegādātāji šajās pārmaiņās?
- Vai un kas ir ārējie piegādātāji šajās pārmaiņās?
- Kas tieši būs iesaistīti šajās pārmaiņās? No kādu iestāžu/struktūrvienību darbinieku grupu darbības (vai bezdarbības) ir atkarīga veiksmīga pārmaiņu īstenošana?
- Kādu darbinieku grupu un/vai ārējo partneru grupu rīcībā ir resursi, ko izmantosim šajās pārmaiņās?
- Kādu darbinieku grupu un/vai ārējo partneru grupu rīcībā ir resursi, kas mums vēl var būt noderīgi šajās pārmaiņās?
- Kas vēl varētu būt mūsu iekšējie vai ārējie sabiedrotie šo pārmaiņu īstenošanā?

Citu ieinteresēto pušu identificēšana

- No kuriem vadītājiem un darbiniekiem vēl var būt atkarīga pārmaiņu izdošanās, pat ja tās tieši uz viņiem neattiecas?
- Kādas darbinieku un/vai klientu grupas vēl izmantos pārmaiņu rezultātus?
- Kam ir vara (leģitīma, informatīva, eksperta u. c.) ietekmēt pārmaiņu gaitu vai to rezultātus?
- Kas vēl var veicināt šo pārmaiņu sekmīgu norisi?

- Kas vēl var izgāzt šīs pārmaiņas?
- Vai reģionālajiem un nacionālajiem medijiem varētu būt interese par šīm pārmaiņām?
- Vai un kādā veidā šajās pārmaiņās varētu būt iesaistītas nevalstiskās un profesionālās organizācijas? Kuras no tām?

Personāla valdības funkciju organizatorisko modeļu analīze

Šis materiāls tapis darbnīcas par vadlīniju izstrādi ietvaros.

Izmantošanas situācijas: personāla vadības funkcijas veidošana un piemērotākā organizatoriskā modeļa izvēle, pārmaiņu vadība

Darba grupa, kuru pārstāvēja vairāku pašvaldību personāla vadītāji, iestāžu vadītāji un struktūrvienību vadītāji, sākotnēji uzskatīja, ka viņu pārstāvētajās pašvaldībās vairumā gadījumu ir centralizēta vai decentralizēta personāla vadības funkciju pārvaldība, tomēr iedziļinoties nācās secināt, ka vairumā pašvaldību tomēr tiek izmantota hibrīdpieeja, nodrošinot līdzsvaru starp centralizētu metodisko vadību un elastīgu pieeju atbilstoši iestādes darbības specifikai.

Nozīmīgākie aspekti centralizētas un hibrīdpieejas izmantošanā personāla vadības funkciju pārvaldībā pašvaldībās

Izpausmes

- **Vienota pieeja** personāla vadības jautājumu risināšanā (lietvedības dokumenti, atlases process, darbinieku attīstība un novērtēšana);
- **Standartizēti** personāla lietvedības dokumenti (darba līgumi, amatu aprakstu forma, rīkojumi);
- Personāla speciālistu **resurss apvienots vienā iestādē** (faktiskā atrašanās vieta – vienota vai dažāda);
- **Viena** personāla vadības sistēma (vienoti dati);
- Tiek pārņemtas un **ieviestas labās personāla vadības prakses**.

Priekšrocības

- **Vienota personāla vadība** pašvaldībā (neatkarīgi no iestādes lieluma vai atrašanās vietas);
- **Vienlīdzīgas pieejas nodrošināšana** (vienoti principi attiecībā uz darbiniekiem, piem., skaidri darba samaksas principi);
- **Taisnīguma sajūta** darbiniekos (piem., veicam vienādus pienākumus, saņemam līdzvērtīgu darba samaksu);
- Ja tiek organizētas mācības noteikta amata speciālistiem, piemēram, lietvežiem, tad **apmācīti** tiek **visu iestāžu** lietveži;
- **Efektīva personāla vadības resursu izmantošana** - nodrošināta savstarpēja aizvietošana, dalīšanās ar pieredzi, konsultēšana, atbalsts sarežģītās situācijās;
- **Vienkārša procesu ieviešana un pārraudzība**, piemēram, ja Valsts kontrole vienā iestādē ir konstatējusi nepilnības, tad tās centralizēti tiek novērstas pārējās;
- Personāla vadības **informācijas aprites vienkāršošana** (ienākošā ziņa tik nodota vienai struktūrvienībai nevis vairākām iestādēm).

Trūkumi

- Ieviešot centralizētu vadību var **tikt ietekmētas** iestādē pastāvošās **tradīcijas** (arī pozitīvās);
- Optimizējot personāla speciālistu skaitu var veidoties ienākošo **uzdevumu sastrēgums** (uzdevumi ienāk no visām iestādēm vienā struktūrvienībā) un **laiks** līdz uzdevumu apstrādei **var pagarināties** (piem., ja ir viens kolēģis, kurš organizē un nodrošina atlases procesu un vairākām iestādēm paralēli notiek atlases procesi);
- Personāla speciālisti var **nepārzināt un neredzēt** iestādei aktuālajā situācijā;
- **Iestādes vadītājam jāvelta vairāk laika** personāla jautājumu vadībai;
- **Visas situācijas nav apraktas** metodiskās vadības normatīvos;
- Var tikt ietekmēta iestādes vadītāja iespēja vienpersonisku pieņemt lēmumus personāla vadības jautājumos, piem., piemaksu noteikšanā.

Priekšnosacījumi

- **Vienotu sistēmu** esamība (IT, procedūras un procesi);
- Iestāžu un struktūrvienību **vadītāju labas personāla vadības prasmes**;
- Darbiniekiem **jānodrošina informācija** par to, pie kura kolēģa vērsties katrā personāla vadības jautājumā;
- **Kompetenti personāla speciālisti** (t.sk. gatavība metodiskā materiāla izstrādē un pārraudzībā);
- Atbildības sajūta – jāpieņem lēmumi, kas skar plašu darbinieku loku;
- Personāla speciālistiem **skaidri definēti pienākumi un atbildības jomas**.

Būtiskākie darba grupas secinājumi

- Ir būtiski izvērtēt, vai, virzoties uz centralizētas personāla vadības pārvaldību pašvaldībā, ir lietderīgi centralizēt visu personāla vadības procesu vai tikai atsevišķas funkcijas.
- Decentralizēta personāla vadība ir vērsta uz neefektīvu resursu pārvaldību.
- Organizatoriskais modelis ir atkarīgs no pašvaldības lieluma un struktūras sarežģītības.
- Ja personāla vadības funkcija tiek pārstāvēta tikai operatīvajā līmenī, centralizācija būtu labākais risinājums.

Personāla vadības speciālistu loma pašvaldības vērtību iedzīvināšanā

Izmantošanas situācijas: vērtību iedzīvināšana, organizācijas kultūras veidošana

Personāla vadības speciālistiem ir nozīmīga loma, palīdzot vadītājiem aktīvi iesaistīties pašvaldības vērtību noteikšanā un demonstrēšanā. Dažas idejas, ko var darīt.

Izglītēt un informēt

- Izstrādāt un vadīt apmācības, kurās vadītāji tiek iepazīstināti ar uzņēmuma vērtībām, šo vērtību nozīmi un to, kā tās integrēt ikdienas darbā.
- Piedāvāt vadītājiem konkrētus piemērus, kā vērtības tiek pielietotas dažādās situācijās, kā arī rīkus, kas palīdz tās integrēt lēmumu pieņemšanas procesos un komunikācijā ar darbiniekiem.
- Izstrādāt rokasgrāmatas, prezentācijas vai citus materiālus, kas vadītājiem atvieglo vērtību izpratni un pielietošanu.

Veicināt dialogu un diskusijas

- Veicināt diskusijas starp vadītājiem par to, kā viņi saprot un pielieto pašvaldības vērtības, kā arī par to, kā tās vēl efektīvāk varētu tikt integrētas ikdienas darbā.
- Izveidot platformas (piemēram, aptaujas, fokusgrupas), kur vadītāji var sniegt atsauksmes par vērtību sistēmu un piedalīties tās pilnveidošanā.
- Regulāri pievērst uzmanību vērtību tēmai vadības sanāksmēs, lai nodrošinātu, ka tās ir aktuālas un tiek integrētas pašvaldības stratēģijā.

Atbalstīt un atzīt

- Sniegt individuālas konsultācijas vadītājiem, palīdzot viņiem risināt izaicinājumus un grūtības, kas saistītas ar vērtību ieviešanu.
- Izcelt vadītājus, kuri veiksmīgi demonstrē un iedzīvina uzņēmuma vērtības, piemēram, izmantojot atzinības programmas vai publisku atzinību.
- Veidot atbalsta sistēmu vadītājiem, lai viņi varētu dalīties pieredzē, mācīties cits no cita un saņemt palīdzību, ja nepieciešams.

Izmantot dažādus komunikācijas kanālus

- Izmantot pašvaldības iekšējo tīklu, lai regulāri dalītos ar informāciju par vērtībām, veiksmes stāstiem un labās prakses piemēriem.
- Sūtīt informatīvus e-pastus vadītājiem ar atgādinājumiem par vērtībām un ieteikumiem, kā tās integrēt ikdienas darbā.
- Izvietot plakātus un citus vizuālus materiālus darba vietā, lai pastāvīgi atgādinātu par uzņēmuma vērtībām.

Nodrošināt nepārtrauktību

- Veikt regulāras aptaujas un diskusijas, lai pārliecinātos, ka vērtības joprojām ir aktuālas un atbilst pašvaldības kultūrai.
- Iepazīstināt jaunus darbiniekus ar uzņēmuma vērtībām jau no pirmās darba dienas, lai viņi varētu tās ātrāk integrēt savā darbā.

Šie ir tikai daži piemēri, kā personāla vadības speciālisti var palīdzēt vadītājiem aktīvi iesaistīties pašvaldības vērtību noteikšanā un demonstrēšanā. Svarīgi ir izveidot atbalstošu un iedvesmojošu vidi, kurā vadītāji jūtas motivēti un gatavi iedzīvināt pašvaldības vērtības ikdienas darbā.

Sagatavošanās darba snieguma vadības un vērtēšanas sarunām

Izmantošanas situācija: darba snieguma vadība un novērtēšana

Gatavošanās darba snieguma vadības un vērtēšanas sarunām ir būtiska gan vadītājam, gan darbiniekam, lai veidotu tās maksimāli efektīvas un jēgpilnas abām pusēm.

Kā sagatavoties?

Vadītājam

- Pārskati darba snieguma rādītājus, tostarp kvantitatīvos rādītājus, projekta rezultātus un citus atbilstošus rādītājus. Tas nodrošina pamatu uz mērķi orientētām diskusijām.
- Iepazīsties ar 360 grādu novērtējumu (ja pieejams): šie dati parasti ietver atgriezenisko saiti no kolēģiem, padotajiem un citām ieinteresētajām personām. 360 grādu perspektīva

Darbiniekam

- Pašrefleksija: Pārdomā savu sniegumu un sasniegumus kopš pēdējās sarunas. Apsver savas stiprās puses, pilnveidojamās jomas un konkrētus sava ieguldījuma piemērus.
- Rezultāti: pārskati savus mērķus, KPI un uzdevumus. Esi gatavs apspriest progresu, kas panākts šo mērķu sasniegšanā, jebkādas problēmas, ar kurām saskaries, un veidus, kā pārvari šķēršļus.

Vadītājam

- sniedz visaptverošāku priekšstatu par darbinieka sniegumu.
- Novērtē rezultātus: izskati darbinieka virzību uz iepriekšējās sarunās izvirzīto mērķu sasniegšanu. Šis novērtējums ir galvenā sarunas daļa.
- Identificē stiprās puses un uzlabojamās jomas: esi gatavs sniegt konkrētus piemērus, kas ilustrē šos punktus.
- Pārdomā attīstības iespējas: tās varētu ietvert apmācības programmas, mentoringu vai deleģētus pienākumus, kas palīdzētu turpmākā izaugsmē.
- Apsver karjeras iespējas: pārrunā, kā darbinieka pašreizējā loma atbilst viņa ilgtermiņa mērķiem. Tas var veicināt diskusijas par karjeras attīstību organizācijā.
- Novērtējums: esi gatavs novērtēt darbinieka ieguldījumu. Atzinība ir svarīgs darba snieguma sarunu aspekts.
- Sagatavo konstruktīvu atgriezenisko saiti: ja ir jomas, kas jāuzlabo, sagatavo konstruktīvu, uz nākotni orientētu un attīstošu atgriezenisko saiti.

Darbiniekam

- Apkopo atgriezenisko saiti no kolēģiem, klientiem vai komandas locekļiem, kuriem var būt viedoklis par tavu sniegumu. Izmanto šīs atsauksmes, lai iegūtu visaptverošu skatījumu uz savu sniegumu.
- Nosaki attīstības vajadzības: identificē jomas, kurās vēlies attīstīt vai uzlabot savas prasmes. Šī proaktīvā pieeja parāda apņemšanos pastāvīgi attīstīties.
- Piefiksē sasniegumus: izveido savu galveno sasniegumu un panākumu sarakstu. Konkrētu piemēru sagatavošana palīdzēs ilustrēt tavu ietekmi uz projektiem vai uzdevumiem.
- Pārdomā karjeras plānus: padomā par saviem ilgtermiņa plāniem un to, kā tava pašreizējā loma veicina šo mērķu sasniegšanu. Tas var palīdzēt vadīt diskusijas par karjeras attīstību.
- Sagatavo jautājumus: jautā savam vadītājam par jomām, kur nepieciešami uzlabojumi, izaugsmes iespējām vai atgriezenisko saiti par konkrētiem projektiem, situācijām, paveiktiem uzdevumiem.
- Dalies savos izaicinājumos: ja esi saskāries ar problēmām vai šķēršļiem, esi gatavs tos atklāti apspriest. Padalies, kā tu rīkojies un kādas ir gūtās mācības.

Vispārīgi ieteikumi

1. Dokumentējiet galvenos punktus: gan darbiniekiem, gan vadītājiem jādokumentē galvenie diskusijas punkti, tostarp darbības, nākamā perioda mērķi un visas uzņemtas saistības.
2. Vienojieties par *SMART* mērķiem un *KPI*: kopīgi nosakiet *SMART* mērķus un *KPI* gaidāmajam darbības periodam.

Veicot šīs darbības, darbinieki un vadītāji var nodrošināt, ka diskusijas par darba sniegumu un attīstību ir jēgpilnas, produktīvas un veicina nepārtrauktus uzlabojumus un karjeras attīstību.

Soļi mērķu noteikšanai un atsekošanai

Izmantošanas situācijas: cilvēkresursu stratēģijas izstrāde, mērķu noteikšana darba snieguma vadības un novērtēšanas procesa ietvaros.

- Identificē fokusa zonu jeb savas organizācijas vai projekta jomu vai aspektu, kam nepieciešama uzmanība un uzlabojumi. Tas nosaka kontekstu mērķu noteikšanai.
- Skaidri formulē mērķa noteikšanas nepieciešamību un izveido vīziju par to, kā izskatās veiksmē jeb kad viss ir paveikts tā, kā vajag. Nedefinē, kāpēc mērķis ir svarīgs un kā tas atbilst jūsu vispārējiem organizācijas mērķiem vai misijai.
- Pārliecinies, ka tavi mērķi atbilst organizācijas vērtībām. Mērķiem vajadzētu veicināt misijas un vīzijas izpildi.
- Ja iespējams, mērķa noteikšanas procesā iesaisti attiecīgās ieinteresētās puses. Viņu ieguldījums un dalība var palielināt veiksmīgas mērķa sasniegšanas iespējamību.
- Veic stipro, vājo pušu, iespēju un draudu (SVID) analīzi, lai novērtētu pašreizējo situāciju. Identificē iekšējās stiprās un vājās puses, kā arī ārējās iespējas un draudus, kas var ietekmēt mērķa sasniegšanu.
- Apsver iespējamus izaicinājumus vai šķēršļus, kas var kavēt mērķa sasniegšanu. Izstrādā stratēģiju šo izaicinājumu risināšanai vai pārvarēšanai.
- Nosaki, kuri mērķi ir vissvarīgākie, un saskaņo tos ar savām prioritātēm. Prioritāšu noteikšana palīdz koncentrēt centienus uz visietekmīgākajiem mērķiem.
- Definējot mērķi, izmanto *SMART(ER)* kritērijus (sk. zemāk).
- Sadali katru mērķi mazākos, konkrētos un pārvaldāmos uzdevumos vai soļos. Tas padara mērķi īstenojamu un palīdz plānot nepieciešamās darbības.
- Definē galvenos darbības rādītājus (*KPI*) vai metriku, kas tiks izmantota, lai novērtētu virzību uz mērķi. Skaidri nosaki, kā panākumi tiks kvantificēti.
- Dokumentē noteiktos mērķus, tostarp konkrētas detaļas, laika grafiku un saistītos uzdevumus. Informē iesaistītās puses, lai nodrošinātu, ka visiem ir vienota izpratne.
- Periodiski pārskati virzību uz mērķi. Ja nepieciešams, pielāgo vai maini mērķus, pamatojoties uz apstākļu, prioritāšu vai ārējo faktoru izmaiņām.
- Svini būtiskus sasniegumus, t. i., ne tikai tad, kad mērķis jau ir sasniegts, bet arī brīžus, kad ir veiksmīgi sasniegti kritiskie punkti (*milestones*) ceļā uz mērķi. Pozitīvs novērtējums stiprina motivāciju.

Slodžu novērtēšanas metodes un to izmantošana

Izmantošanas situācijas: personāla plānošana, amatu analīze

Izvēloties slodzes novērtēšanas metodi, jāņem vērā vairāki būtiski aspekti. Sākotnēji ir jāanalizē darba veids un raksturs. Vienkārši un atkārtotojami uzdevumi prasa precīzas laika mērīšanas metodes, piemēram, hronometrisko metodi, kas sniedz detalizētus datus par katra uzdevuma

izpildes laiku. Savukārt, ja darbs ir sarežģīts un radošs, labāk izmantot intervijas un aptaujas, jo tās ļauj iegūt dziļāku izpratni par darbinieku pieredzi un problēmām. Pieejamo resursu apjoms arī ir būtisks faktors. Metodes, kas prasa daudz laika un cilvēkresursu, piemēram, tieša novērošana, var būt grūtāk īstenojamas salīdzinājumā ar aptaujām un darba uzskaites reģistriem, kuras ir vieglāk ieviešamas un prasa mazāk resursu. Izvēloties metodi, svarīgi ir arī noteikt, cik precīzi dati ir nepieciešami. Hronometriskā metode sniedz augstas precizitātes laika datus, bet intervijas un aptaujas dod kvalitatīvu ieskatu darbinieku uztverē un apmierinātībā. Turklāt darbinieku iesaistīšana un pieņemamība ir būtiska, lai iegūtu precīzus un noderīgus datus. Metodes, kas prasa aktīvu darbinieku līdzdalību, piemēram, aptaujas un intervijas, bieži ir vieglāk pieņemamas un veicina lielāku iesaisti un atgriezenisko saiti.

Novērošana

ir viena no tradicionālajām un efektīvajām pieejām darbinieku slodžu novērtēšanai. Šī metode ietver tiešu darbinieku darba procesu un uzdevumu izpildes novērošanu reālajā laikā, lai iegūtu precīzus datus par to, kā un cik efektīvi tiek izmantots darba laiks un resursi. Novērošanas laikā novērotājs novēro darbinieku un reģistrē visas veiktās darbības un uzdevumus. Šī pieeja ļauj novērotājam iegūt detalizētu informāciju par darba plūsmu, identificēt efektivitātes zudumus un noteikt, kā laiks tiek sadalīts starp dažādiem uzdevumiem. Novērošanas metode var būt gan nepārtraukta, kurā novērotājs visu dienu (vairākas dienas) novēro darbinieku, gan izlases veida, kurā novērojumi tiek veikti noteiktos intervālos, piemēram, dažādos dienas periodos vai noteiktās dienās, nedēļās, lai salīdzinātu uzdevumus un slodzi dažādos periodos.

Izmantojot novērošanas metodes, ir svarīgi

- **sagatavoties** un noteikt mērķi: vai tiks veikta laika patēriņa analīze, darba procesa optimizācija, efektivitātes uzlabošana vai ir citi mērķi;
- **izstrādāt plānu**, kurā iekļauts novērošanas periods (ilgums, laika periods), novērojamo uzdevumu uzskaitījums, darbinieks/-i, kuri tiks novēroti, kā arī nepieciešamais resurss novērojuma veikšanai (piemēram, piezīmju bločiņi, laika uzskaites rīki);
- **veikt novērošanas procesu**. Tiešās novērošanas laikā tiek reģistrētas visas darbinieka veiktās darbības, ieskaitot uzdevumu izpildes laiku, paņemtās pauzes, ietverot arī laika kavēkļus un to ilgumu. Novērojums var notikt klātienē vai izmantojot videonovērošanu (saskaņojot un informējot darbiniekus). Izlases veida novērošana tiek organizēta noteiktos intervālos (piemēram, no plkst. 15.00 līdz 17.00), kad tiek veikti novērojumi, lai noteiktu, kādi uzdevumi tiek veikti konkrētā laika brīdī. Šī metode ļauj iegūt reprezentatīvu datu kopu par darba slodzi, netraucējot darbinieku nepārtraukti;
- **veikt datu apkopošanu un analīzi**. Visi novērošanas dati tiek rūpīgi reģistrēti, norādot veikto uzdevumu veidu, ilgumu un biežumu. To var veikt manuāli, izmantojot piezīmju bločiņu vai digitālus rīkus. Pēc novērošanas perioda beigām tiek veikta datu analīze, lai identificētu darba procesus, efektivitātes zudumus un

iespējamos uzlabojumus. Datus vislabāk apkopot tabulās vai grafikos, lai atvieglotu analīzi;

- **izvērtēt iegūtos rezultātus** un izstrādāt ieteikumus. Pamatojoties uz savāktajiem datiem, tiek izstrādāti ieteikumi darba slodzes optimizācijai, piemēram, uzdevumu pārdale, procesu uzlabošana vai papildus apmācību nepieciešamība, un pārrunāti ar vadību un darbiniekiem;
- ieviest priekšlikumus un uzraudzīt izpildi.

Hronometriskā metode

ir sistemātiska pieeja, kurā tiek izmantots hronometrs vai citi precīzi laika mērīšanas instrumenti, lai noteiktu, cik ilgu laiku aizņem konkrēta uzdevuma izpilde. Šī metode ļauj precīzi uzskaitīt laika patēriņu dažādiem darba procesiem, palīdzot noteikt neefektīvas darbības un optimizācijas procesus.

Izmantojot hronometriskos metodes, ir svarīgi šādi soļi:

- **sagatavošanās** – tā sastāv no uzdevumu identifikācijas, proti, tiek identificēti specifiski uzdevumi vai darbības, kuras tiks novērotas un mērītas. Tas var ietvert ikdienas uzdevumus, atkārtotojas darbības vai kritiskus procesus. Nepieciešams hronometrs vai laika uzskaites programma;
- **tiešā laika mērīšana** – lai precīzi mērītu laiku, kas nepieciešams katra uzdevuma izpildei, tiek izmantots hronometrs. Novērotājs sāk un apstādina hronometru, kad darbinieks uzsāk un pabeidz katru uzdevumu. Visi laika mērījumi tiek reģistrēti, norādot uzdevuma veidu, ilgumu un ietverot jebkādas pauzes vai pārtraukumus;
- **atkārtota mērīšana** – lai nodrošinātu precizitāti un novērstu nejaušības, katrs uzdevums tiek mērīts vairākas reizes dažādos apstākļos un dažādos laikos. No vairākkārtējiem mērījumiem tiek aprēķināts vidējais laiks, kas nepieciešams konkrētā uzdevuma veikšanai;
- **datu analīze** – savāktie dati tiek analizēti, lai identificētu uzdevumus, kas aizņem nepamatoti daudz laika, un noteiktu potenciālos uzlabojumus. Analizējot laika mērījumus, tiek identificēti efektivitātes zudumi, piemēram, biežas pauzes, nevajadzīgas darbības, tehniskās problēmas, atbalsta sniegšana kolēģiem u. c.
- **ieteikumu izstrāde** – pamatojoties uz analīzi, tiek izstrādāti ieteikumi uzdevumu veikšanas optimizācijai, piemēram, darba procesu pārveidošana, darbinieku apmācība, kavēkļu ietekmes mazināšana. Veiktie mērījumi ļauj izstrādāt standartus, kas nosaka, cik ilgs laiks būtu nepieciešams konkrētu uzdevumu veikšanai, lai nodrošinātu efektivitāti;
- **ieviešana un uzraudzība** – izstrādātie ieteikumi tiek ieviesti darba procesā. Pēc ieteikumu ieviešanas tiek veikts regulārs monitorings, lai pārlicinātos par uzlabojumu efektivitāti un veiktu nepieciešamās korekcijas.

Intervijas un aptaujas

Atšķirībā no augstāk minētajām metodēm **interviju un aptauju** metožu izmantošana slodžu novērtēšanai ir kvalitatīva pieeja, kas ļauj iegūt dziļāku izpratni par darbinieku pieredzi un uztveri attiecībā uz viņu darba slodzi. Šī metode nodrošina vērtīgu atgriezenisko saiti, kas palīdz identificēt slodzes izraisītās problēmas un iespējamās uzlabojumu jomas. Aptaujas parasti ir strukturētas anketas ar iepriekš sagatavotiem jautājumiem, savukārt intervijas ir dziļākas sarunas, kas var būt strukturētas vai brīvākas.

Izmantojot interviju un aptauju metodes, ir svarīgi šādi soļi:

- **sagatavošanās** – sākas ar mērķa noteikšanu, piemēram, noskaidrot darbinieku viedokli par darba slodzi, identificēt pārslogzi vai nepietiekamu noslogotību un iegūt ieteikumus darba organizācijas uzlabošanai. Tiek izstrādāta jautājumu kopa, kas aptver dažādus darba aspektus, piemēram, uzdevumu sarežģītību, darba laiku, pauzes, resursu pieejamību, darba slodzi un darba apstākļus;
- **datu vākšana** notiek, izmantojot aptaujas vai intervijas metodes;
- **datu analīzes** veikšanai iegūtās atbildes tiek apkopotas un sistematizētas, lai veidotu kopainu par darbinieku viedokli un pieredzi attiecībā uz darba slodzi. Analizējot atbildes, tiek identificētas biežākās problēmas, kopējās tendences un specifiski modeļi, kas norāda uz slodzes problēmām vai efektīviem risinājumiem;
- **ieteikumu** izstrāde. Pamatojoties uz aptauju un interviju rezultātiem, tiek identificētas galvenās problēmas, piemēram, pārmērīga slodze, nepietiekama resursu pieejamība vai neskaidri uzdevumi, un tiek izstrādāti ieteikumi darba slodzes līdzsvarošanai, piemēram, uzdevumu pārdale, papildu resursu nodrošināšana, apmācību organizēšana vai darba procesu uzlabošana;
- **ieviešana un monitorings**. Iegūtie ieteikumi tiek ieviesti praksē, lai uzlabotu darba slodzes sadali, un veikta regulāra uzraudzība, lai novērtētu izmaiņu efektivitāti un veiktu nepieciešamās korekcijas, balstoties uz darbinieku atgriezenisko saiti.

Darba uzskaites reģistrs

ir metode, kad darbinieki noteiktā laika periodā (dienu, nedēļu, mēnesi u. c.) veic veikto uzdevumu uzskaiti un norāda patērēto laiku. Piemēram, uzskaites reģistrā var jau būt definēts noteikts laiks, piemēram, pa piecām minūtēm, un darbinieks norāda, ko veicis konkrētajā laika periodā. **Darba produktivitātes un darba laika uzskaites IT sistēmas** ir līdzīga metode darba uzskaites reģistriem, bet ir digitāls risinājums un automātiski veic darbinieka veikto uzdevumu uzskaiti. Abas metodes sniedz pārskatu par to, kā tiek izmantots darba laiks, un palīdz identificēt neefektivitāti un uzlabojumu iespējas darba uzdevumu veikšanā.

Izmantojot darba uzskaites reģistra metodes, jāņem vērā:

- **sagatavošanās laikā** tiek noteikti mērķi, kas ir līdzīgi augstāk aprakstītajām metodēm, piemēram, noskaidrot darba laika izlietojumu, identificēt laika zudumus un optimizēt uzdevumu izpildi. Tiek izstrādāta struktūra reģistram. Reģistrā jāietver



laukumi uzdevuma nosaukumam, uzdevuma sākuma un beigu laikam, uzdevuma veids un vieta komentāriem;

- **datu reģistrācija.** Darbinieki tiek informēti par reģistra mērķi un nozīmi, un tiek sniegtas skaidras instrukcijas par reģistra aizpildīšanu. Viens no izaicinājumiem ir panākt, ka darbinieki regulāri un precīzi (godīgi) reģistrē savu laika patēriņu. Darbinieki ikdienā reģistrē katra uzdevuma veikšanas sākuma un beigu laiku, norādot uzdevuma veidu un jebkādus komentārus par uzdevuma izpildi vai problēmām;
- **datu apkopošana.** Pēc noteikta laika perioda (piemēram, nedēļas vai mēneša) tiek apkopotī visi reģistrētie dati, lai veidotu kopainu par darbinieku laika izlietojumu. Personāla speciālisti pārskata apkopotos datus, lai identificētu kopīgās tendences un modeļus, kā arī iespējamus laika zudumus un neefektivitāti;
- **datu analīze ietver laika analīzi,** kad tiek analizēts, cik daudz laika tiek veltīts dažādiem uzdevumiem, kāda ir uzdevumu izpildes efektivitāte un kur iespējami uzlabojumi. Analizējot reģistra datus, tiek identificēta neefektivitāte, piemēram, pārāk daudz laika veltīts administratīvajiem darbiem, biežas pauzes vai uzdevumu dublēšanās;
- **ieteikumu izstrāde.** Pamatojoties uz analīzi, tiek izstrādāti ieteikumi uzdevumu veikšanas optimizācijai, piemēram, uzdevumu prioritizēšana, darba plūsmu uzlabošana vai resursu piešķiršana. Balstoties uz iegūtajiem datiem, var tikt izstrādāti standarti, kuros noteikts, cik daudz laika būtu jāvelta konkrētiem uzdevumiem, lai nodrošinātu efektivitāti;
- **ieviešana un uzraudzība.** Izstrādātie ieteikumi tiek ieviesti darba procesā. Pēc ieteikumu ieviešanas tiek veikts regulārs monitorings, lai pārliecinātos par uzlabojumu efektivitāti un veiktu nepieciešamās korekcijas.

Valsts kontrole ir izstrādājusi **vienotas noslodzes novērtēšanas metodiku** . “Metodikas pamatā ir pakalpojumu “ražošanas” tiešo rezultātu strukturēti mērījumi (snieguma mērījumi), kurus iegūst no struktūrvienību datubāzēm – pakalpojumu apjomi un pakalpojumu sniegšanas laiki. Iegūtie standartizētie rezultāti ir salīdzināti starp dažādu pašvaldību struktūrvienībām, izvērtējot tiešos rezultātus līdz gada ietvaram, kas ļauj konstatēt pakalpojumu ražošanas procesu ar augstāko vai zemāko veiktspējas līmeni, un aprēķinot darbaspēka apjomu nepieciešamajiem tiešajiem rezultātiem pēc augstākā veiktspējas līmeņa”. Metode vislabāk izmantojama tādu amatu slodžu noteikšanai, kuros ir skaidri un atkārtojami uzdevumi.

Vadlīnijas jauno darbinieku mentoriem/“darba draugiem”

Izmantošanas situācijas: jauno darbinieku ievadīšana darbā, darbinieku attīstība

Mentora loma

- uzņemt jauno darbinieku, palīdzēt viņam/ai justies gaidītam un piederīgam;
- sniegt atbalstu jaunajam darbiniekam, lai viņš/a pēc iespējas ātri un veiksmīgi iejustos komandā un kļūtu par pilnvērtīgu darbinieku.

Uzdevums: īstenot mentoram paredzētos uzdevumus, kas iekļauti jaunā darbinieka ievadīšanas darbā plānā, tostarp

- sagaidīt jauno darbinieku viņa pirmajā darba dienā un iepazīstināt ar kolēģiem (vienojieties ar tiešo vadītāju, kurš/ar ko iepazīstina);
- pastāstīt par organizācijas kultūru, vērtībām, tradīcijām;
- palīdzēt ar praktiskām lietām – piemēram, darba vietas iekārtošanu;
- atbildēt uz jautājumiem, sniegt padomus, ņemot vērā paša pieredzi;
- Būt pieejamam un atsaucīgam, atbildot uz jaunā darbinieka jautājumiem;
- iesaistīt jauno kolēģi dažādās aktivitātēs, palīdzēt viņam veidot attiecības ar pašvaldības darbiniekiem.

Metodes

- **Sarunas** – regulāri pārrunājiet, kā jaunais darbinieks jūtas. Rosini viņu uzdot jautājumus par neskaidrībām.
- Atceries! Labāk atbildēt uz šķietami vienkāršu jautājumu, nevis labot kļūdas 😊
- **Ēnošana** – aicini jauno kolēģi piedalīties/ēnot sanāksmes/tikšanās par viņa amatā nozīmīgiem jautājumiem. Pēc sanāksmēm pārrunājiet jautājumus, kas viņam ir radušies, pastāsti par sanāksmes dalībniekiem, viņu amatam un lomām pašvaldības darbā.
- **Dalīšanās ar informāciju** – pārsūti saites uz dokumentiem, informāciju, kas var būt noderīga. Stāsti par aktualitātēm, kas ļauj jaunajam darbiniekam justies lietas kursā par jaunumiem. Pastāsti par kolēģiem – kā vislabāk ar katru sastrādāties un atrast kopīgu valodu.
- **Socializācija** – aicini jauno kolēģi pusdienās kopā ar komandu. Piedāvā viņam/ai iesaistīties citās kolēģu aktivitātēs, piemēram, kopīgā muzeja apmeklējumā, dzimšanas dienas svinībās vai iknedēļas sporta treniņā.
- **Tiklošanās** – iepazīstini jauno kolēģi ar citiem pašvaldības darbiniekiem, ar kuriem, piemēram, nejauši satiekaties kāpnēs vai ēdnīcā.
- **Jautājumi** – izmanto atvērtus jautājumus, lai iegūtu vairāk informācijas par to, kā jaunais darbinieks jūtas un kāds atbalsts viņam/ai ir nepieciešams.
- **Aktīva klausīšanās** – turi “ausis vaļā”, lai uztvertu jaunā kolēģa jautājumus un bažas, iegūtu atgriezenisko saiti.



- **Atgriezeniskā saite** – pārrunā ar jauno darbinieku tavus novērojumus par viņa rīcību darbā. Noteikti norādi uz pozitīvo, piemēram, *“Jauki, ka tu sveicini ikvienu kolēģi, ko satiec gaitenī. Ne visi esošie darbinieki to dara, un esmu dzirdējis priecīgus komentārus no cilvēkiem, kuri to novērtē”*.

Pārrunā rīcību, kas būtu jāmaina, piemēram, *“Vakar abās sanāksmēs tu ieradies ar pāris minūšu nokavēšanos. Kas bija noticis?”*. Uzmanīgi uzklausi darbinieka atbildi un pārlicinies, ka problēma nav saistīta ar, piemēram, darbinieka neziņu par sapulces norises vietu. Ja tā nav, korekti norādi uz rakstītiem vai nerakstītiem iekšējiem noteikumiem, piemēram, *“komandā pēdējos mēnešos esam vienojušies būt precīzi un vairākkārt esam pārrunājuši, ka sanāksmes sāksim laikā, tāpēc ierodamies vismaz pāris minūšu pirms oficiālā sākuma”*.

Jautājumu piemēri

- Ko/cik daudz tu jau zini par mūsu pašvaldību un par darbu tajā?
 - Kādu atbalstu tu visvairāk gaidi no manis?
 - Kas, domājot par darbu, rada vislielākās bažas?
 - Par ko tu visvairāk gribētu uzzināt?
 - Ko tu nevēlētos, lai es daru/stāstu?
 - Kas ir tavi galvenie darba uzdevumi šai nedēļai/mēnesim?
 - Kurus uzdevumus tu gaidi ar lielāko nepacietību?
 - Ar kuriem kolēģiem tev veidojas laba sadarbība?
 - Ar kuriem kolēģiem tev līdz šim nav izveidojies kontakts?
- u. tml.

NB! Ja nepieciešams, konsultējies ar personāla nodaļas kolēģiem par to, kā būt mentoram vai kā risināt sarežģītas situācijas!

Paldies, ka esi mentors!

Valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāju kompetenču modeļa paraugs

Izstrādāts 2023. gadā pēc Valsts kancelejas pasūtījuma.

Izmantošanas situācijas: kompetenču modeļu izstrāde, pašvaldības administrācijas un iestāžu vadītāju atlase, darba snieguma vadība un novērtēšana, organizācijas kultūra



23. attēls Valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāju kompetenču modeļa vizuālā shēma.

Kompetenču grupā “Es” ietvertās kompetences:	Dzīvesspēks	Pašattīstība	Pārliecinoša komunikācija
Kompetenču grupā “Citi” ietvertās kompetences:	Citu attīstīšana	Komandas vadīšana un mobilizēšana	Ieinteresēto pušu vadīšana un sadarbība
Kompetenču grupā “Rezultāti” ietvertās kompetences:	Jēgpilnu rezultātu sasniegšana	Kompleksu problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana	Organizācijas kā sistēmas vadība
Kompetenču grupā “Attīstība” ietvertās kompetences:	Stratēģisks redzējums un rīcība	Pārmaiņu un inovāciju vadība	Organizācijas attīstība

Metožu un veidlapu paraugi

Atteikuma vēstules paraugs

Izmantošanas situācija: personāla atlase

Labdien!

Paldies par veltīto laiku un dalību personāla atlases konkursā uz "xxx" (*norādīt nosaukumu*). Mums bija patīess prieks ar Jums tikties darba intervijā un iepazīties ar Jūsu līdzšinējo darba pieredzi un zināšanām "xxx" (*norādīt jomu, amatu*), kā arī izprast Jūsu redzējumu jomā (*ja tāds ir bijis jāsniedz*).

Izvērtējot amatam un uzņēmuma attīstības iecerēm nepieciešamās kompetences, konkursa komisija šajā atlases konkursā priekšroku deva citam kandidātam, kura līdzšinējā darba pieredze un kompetences pašlaik vairāk sakrīt ar uzņēmuma attīstības mērķiem un sagaidāmajiem izaicinājumiem.

Esam droši, ka Jūsu darba pieredze un zināšanas sniegs Jums profesionālās karjeras iespējas citos konkursos. Vēlreiz pateicamies par veltīto laiku atlases konkursā un vēlām panākumus Jūsu profesionālajā darbībā turpmāk!

Ar cieņu,
"xxx"



Atlases komisijas locekļa apliecinājuma paraugs

Izmantošanas situācija: personāla atlase

Es, _____ (vārds, uzvārds), ar xxxx (amatpersonas) xxx (datums) rīkojumu Nr. xxx "Par atklāta konkursa izsludināšanu" izveidotās xxx (amata), nominācijas komisijas loceklis

APLIECINU, ka:

1. Esmu iepazinies ar šādu amata kandidātu pieteikumiem:

1.	
2.	
3.	
4.	

2. Atstatu sevi no šī/šo amata kandidāta/-u vērtēšanas saistībā ar interešu konflikta veidošanos:

Nr. p. k.	Amata kandidāta vārds, uzvārds	Piezīmes

- Nav tādu apstākļu, kuru dēļ varētu uzskatīt, ka esmu jebkādā veidā ieinteresēts/-a [pārējo] amata kandidātu vērtēšanā.
- Nepārstāvu [pārējo] amata kandidātu personiskās vai mantiskās intereses, pēdējo 24 mēnešu laikā un pašlaik neesmu [pārējo] amata kandidātu tiešais vadītājs vai tiešais padotais.
- Neesmu [pārējo] amata kandidātu darījumu partneris, radnieks vai persona, ar kuru kādam no pretendentiem ir kopīga māsaimniecība.
- Mana dalība un lēmumi personāla atlasē neietekmē manu darījumu partneru, manu radnieku vai svainu, vai personu, ar kuru man ir kopīga māsaimniecība, personiskās vai mantiskās intereses.

Aņņemos informāciju par personāla atlases amata kandidātiem un atlases procesu neizpaust trešajām personām, kas nav personāla atlases komisijas locekļi.

(Datums)

__paraksts__ (Komisijas loceklis)

Cilvēkresursu vadībā biežāk izmantoto stratēģisko mērķu un KPI piemēri

Izmantošanas situācijas: cilvēkresursu stratēģija, darbinieku atlase, darbinieku attīstība, motivēšana un iesaiste, darbinieka pieredzes veidošana, darba devēja tēla veidošana, organizācijas kultūras veidošana

Mērķis: augsti kvalificētu darbinieku piesaiste un noturēšana

Biežāk izmantotie KPI:

- **kandidātu apmierinātības rādītājs** (*candidate satisfaction score*) virs 70 % – ļauj novērtēt atlases procesa norisi, novērst trūkumus;
- **laiks līdz pieņemšanai darbā** nepārsniedz X dienas (*time to fill*). Sākuma un beigu datums var atšķirties atkarībā no iestādes prakses, bet visbiežāk tas tiek mērīts no brīža, kad tiek sākts aktīvs kandidātu meklēšanas process (publicēts darba sludinājums), līdz brīdim, kad kandidāts pieņem darba piedāvājumu. Mobilizē atlases procesā iesaistītās puses mērķtiecīgi plānot savu iesaisti, ātrāk uzsākt sadarbību ar atbilstošajiem kandidātiem, veidot augstāku kandidātu apmierinātību ar darbu;
- **neaizpildīto amata vietu skaits** noteiktā laika periodā (piemēram, pusgadā vai gadā). Ļauj apzināt amata vietas, uz kurām ilgstoši ir grūtības piesaistīt atbilstošus darbiniekus, izvērtēt, vai ilgstoši neaizpildītā amata vieta ir nepieciešama vai arī jāpārskata tās amata pienākumi, jāveic izmaiņas, jāveic darba tirgus izpēte un, iespējams, jāpārskata darba samaksa;
- **atbilstošo kandidātu skaits uz vakanto amatu** (*eligible applicants per opening*). Rādītāju aprēķina, kopējo kandidātu skaitu, kuri pieteikušies izsludinātajā konkursā, dalot ar atbilstošo kandidātu skaitu (kandidāti, kuri atbilda izsludinātajiem kritērijiem). Rādītājs ļauj saprast, cik pievilcīga ir konkrētā vakance (augsts pieteikumu skaits ļauj izdarīt secinājumu par pievilcīgu darba devēja tēlu un saistošu amata pozīciju), un ļauj plānot, cik daudz laika būs nepieciešams atlases procesā;
- **darbinieku noturēšanas rādītājs** (*retention rate*) virs 90 %. To aprēķina, darbinieku skaitu, kas palikuši iestādē ilgāk par noteiktu periodu (piemēram, vienu gadu), dalot ar kopējo pieņemto darbinieku skaitu un iegūto rezultātu reizinot ar 100. Tas palīdz samazināt tiešās un netiešās atlases izmaksas. Rādītājs 90 % vai augstāk norāda uz efektīvu darbinieku saglabāšanu un pozitīvu darba vidi, kas palīdz uzturēt darbinieku motivāciju un iesaisti;
- **piedāvājuma pieņemšanas rādītājs** (*offer acceptance rate*) virs 70 %. To mēra, pieņemto piedāvājumu skaitu dalot ar izteikto piedāvājumu skaitu un iegūto rezultātu reizinot ar 100. Augsts rādītājs norāda uz efektīvu atlases procesu un kandidātu augstu apmierinātību ar atlases procesu. Kandidāta atteikums ir stimuls atgriezeniskās saites saņemšanai par darba devēja tēlu un atlases procesa efektivitāti.

Mērķis: darbinieku attīstība

Biežāk izmantotie KPI:

- **mācību stundu skaits uz vienu darbinieku** gadā ir vismaz 40 stundas. Labs attīstības programmu rādītājs, kas veicina augstu darbinieku kompetenci un produktivitāti, ir virs 40 stundām gadā;
- **mācību izdevumu summa uz vienu darbinieku** gadā noteikta 250 EUR. Mācību summas noteikšana ierobežotu resursu situācijā var būt neefektīvs rādītājs, jo mācību vajadzību ir vairāk nekā finanšu iespēju un nākas noteikt prioritātes. Nav salīdzināma mācību maksa par dalību seminārā, kas sniedz ieskatu noteikta likuma izmaiņās, un mācībām, kas paredz specifisku sertifikātu nepieciešamību. Alternatīvs risinājums varētu būt mācību izdevumu noteikšana struktūrvienībai;
- **darbinieku apmierinātība ar apmācībām** virs 70 %. Ir noderīgi pēc apmācību norises organizēt aptaujas par mācību saturu, mācību veidu, lektora kompetenci un pasniegšanas kvalitāti, kā arī mācību lietderību. Labs rādītājs darbinieku apmierinātībai ar mācībām ir 80 % vai augstāks. Šis rādītājs nozīmē, ka lielākā daļa darbinieku ir apmierināti ar apmācību kvalitāti un to atbilstību viņu vajadzībām;
- **darbinieku produktivitātes uzlabošanās** – novērtējums, vai darbinieku zināšanas tiek izmantotas praksē un ir redzams snieguma uzlabojums. Snieguma uzlabošanās novērtējuma metode katram amatam var atšķirties. Piemēram, klientu apkalpošanā strādājošo darbinieku sniegumu var novērtēt novērojot, klausoties, konstatējot kļūdu skaitu, klientu sūdzību skaitu. Produktivitāti varēs novērtēt pēc sākotnējo snieguma rādītāju uzlabošanās. Bieži produktivitātes uzlabošanos visefektīvāk var novērtēt darbinieka tiešais vadītājs. Iestādei ieviešot jaunu digitālu risinājumu un apmācot darbiniekus tā lietošanā, produktivitātes rādītājs ir tas, ka mācības nodrošinātas pilnīgi visiem iestādes darbiniekiem un darbinieki to izmanto;
- **darbinieku kompetenču attīstība**, ko apliecina kompetenču vērtēšanas rezultāti. Darbinieku kompetenču, kuru attīstību iestāde nodrošinājusi pārskata gadā, vērtējums ir uzlabojies.

Mērķis - darbinieku apmierinātības un iesaistes paaugstināšana

Biežāk izmantotie KPI:

- **darbinieku apmierinātības rādītājs** (*employee satisfaction index*) virs 70 %. Darbinieku apmierinātība ir subjektīva darbinieku sajūta par viņu darbu un darba vidi. Tā ietver darbinieku emocionālo un intelektuālo reakciju uz tādiem darba aspektiem kā darba pienākumi, vadība, kolēģi, darba apstākļi, atalgojums un izaugsmes iespējas. Par labu darbinieku apmierinātību ar darba aspektiem liecina 70–80 % rādītājs, savukārt rādītājs virs 80 % tiek uzskatīts par ļoti labu;
- **darbinieku iesaistes rādītājs** (*employee engagement index*). Darbinieku iesaiste ir process, kurā darbinieki jūtas emocionāli un intelektuāli piesaistīti organizācijai, kurā

strādā, kā arī ir motivēti sniegt savu ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā. Iesaistīti darbinieki ne tikai izpilda savus pienākumus, bet arī aktīvi piedalās organizācijas attīstībā. Par labu darbinieku iesaisti uzskata 70–80 % rādītāju, savukārt rādītājs virs 80 % tiek uzskatīts par ļoti labu vai izcilu;

- **darbinieku mainības rādītājs gadā** mazāks nekā 10 %.

$$\text{Mainības likme} = \left(\frac{\text{Aizgājušo darbinieku skaits}}{\text{Vidējais darbinieku skaits}} \right) \times 100$$

Piemēram, iestādē janvāra sākumā bija 100 darbinieki, februārī pievienojās vēl 10, bet 5 darbinieki izbeidza darba tiesiskās attiecības.

1. Vidējā darbinieku skaita aprēķināšana:

- Sākuma darbinieku skaits (janvāra sākumā): 100
- Beigu darbinieku skaits (februāra beigās): 105
- Vidējais darbinieku skaits februārī:

$$\text{Vidējais darbinieku skaits} = \frac{(100 + 105)}{2} = \frac{205}{2} = 102.5$$

2. Aizgājušo darbinieku skaits februārī: 5

3. Darbinieku mainības likmes aprēķins:

- Izmantojot formulu:

$$\text{Mainības likme} = \left(\frac{\text{Aizgājušo darbinieku skaits}}{\text{Vidējais darbinieku skaits}} \right) \times 100$$

- Ievietojot skaitļus formulā:

$$\text{Mainības likme} = \left(\frac{5}{102.5} \right) \times 100 \approx 4.88\%$$

Mērķis: darba vides un kultūras attīstība

Biežākie KPI:


- **darbinieku apmierinātības rādītājs;**
- **darbinieku iesaistes rādītājs;**
- **darbinieku mainības rādītājs;**
- **darbinieku apmierinātība** ar fiziskajiem darba apstākļiem (darba vides ergonomika, aprīkojums, darba vietas iekārtojums);
- **darbinieku ieteikumu skaits** gadā. Šis rādītājs sniedz ieskatu darbinieku iesaistē un ieteikumu sniegšanā iestādes darbības uzlabošanā;
- **komandas sadarbības rādītājs** (*team collaboration index*) virs 70 %. Tas ir rādītājs, kas novērtē komandas spēju efektīvi sadarboties un kopīgi strādāt pie mērķu sasniegšanas.

Var organizēt atsevišķu un detalizētāku aptauju komandas sadarbības rādītāja noteikšanai vai ietvert būtiskākos aspektus iesaistes un apmierinātības aptaujās. Labs komandas sadarbības rādītājs ir virs 70 %.

Mērķis: darbinieku darba snieguma uzlabošana

Biežākie KPI:

- **darba snieguma novērtējums virs 70 %.** Vadītāja un darbinieka pārrunas par mērķu izpildi. Var veidot pārskatu par paveikto. Labs darba izpildes rādītājs ir virs 70 %;
- **darbinieku apmierinātība ar darba snieguma vadību virs 70 %.** Ļauj novērtēt darbinieku apmierinātību ar darba snieguma novērtēšanas sistēmu organizācijā, veikto snieguma un attīstības sarunu kvalitāti;
- **360 vai 180 grādu atgriezeniskā saite par darbinieka sniegumu.** Tiek aptaujāti dažāda līmeņa darbinieki (vadītājs, citi komandas darbinieki, kolēģi, ar kuriem ir visciešākā sadarbība) un sniegta atgriezeniskā saite par dažādām kompetencēm.

Galveno sniegumu rādītāju (KPI) minētie rādījumi ir ilustratīvi . Nosakot sasniedzamo rezultātu, iestāde izvērtē, kādus rādītājus vēlas definēt un sasniegt.

Stratēģiskie mērķi tiek pārvērsti rīcības plānā, nosakot konkrētus uzdevumus, atbildīgās personas vai struktūrvienības, definējot izpildes termiņus.

Darba sludinājuma paraugs

Izmantošanas situācijas: darbinieku atlase, darba devēja tēla veidošana

Cēsu pašvaldības darba sludinājuma piemērs

CĒSU NOVADA PAŠVALDĪBA

aicina darbā

Cēsu novada Centrālās administrācijas

Juridiskās pārvaldes

JURISTU

(darbs uz nenoteiktu laiku)

Cēsu novada pašvaldība (turpmāk – arī pašvaldība) ir drosmīga pašvaldība ar mērķi kļūt par izcilāko dzīves vietu Latvijā, un apzināmies, ka tā sasniegšanai vajadzīgs augsts servisa un speciālistu profesionalitātes līmenis. Ja spēj un vēlies saskatīt un realizēt iespējas, lai palīdzētu mums augt, tad pievienojies mūsu komandai!

Mēs meklējam kolēģi Cēsu novada Centrālās administrācijas Juridiskajā pārvaldē (turpmāk - pārvalde) – juristu, kurš primāri nodrošinās juridisko atbalstu Cēsu novada Centrālās administrācijas Attīstības pārvaldes Projektu ieviešanas un uzraudzības nodaļas un pašvaldības aģentūras "Cēsu novada uzņēmējdarbības un tūrisma aģentūra" Uzņēmējdarbības nodaļas kompetencē esošajos jautājumos (turpmāk arī – atbildīgās jomas).

Galvenie amata pienākumi:

- Sniegt juridiskas konsultācijas un juridisku atbalstu atbildīgajās jomās, sagatavot lēmumu, atbildes vēstuli un citu dokumentu projektus;
- Veikt tiesību aktu izstrādi un juridisko analīzi atbildīgajās jomās;
- Izvērtēt pārvaldē iesniegto attiecīgās jomas dokumentu kvalitāti no juridiskā viedokļa un to atbilstību tiesību aktos noteiktajiem uzdevumiem un amatpersonu lēmumiem;
- Sagatavot vai izskatīt līgumu projektus, vai sniegt juridisku atbalstu līguma izpildes jautājumos (piem., izvērtēt līgumu grozījumu iespējamību, sagatavot vai izskatīt sagatavotos līgumu grozījumus, sagatavot pretenzijas utt.);
- Sagatavot dokumentus iesniegšanai tiesā (prasības pieteikumus, paskaidrojumus utt.), saskaņā ar pilnvarām pārstāvēt pašvaldību tiesā.

Prasības pretendentiem/-ēm:

- Augstākā izglītība tiesību zinātnē (vismaz otrā līmeņa augstākā izglītība);
- Pieredze jurista darbā;
- Pieredze administratīvo aktu apstrīdēšanā un/vai tiesvedībās;
- Izpratne par valsts pārvaldes, pašvaldības darbu un administratīvo procesu iestādē;




- Pieredze valsts vai pašvaldību iestādēs, juridiskā atbalsta sniegšana uzņēmējdarbības atbalsta jautājumos, vides tiesībās, Eiropas Savienības struktūrfondu, ārvalstu finanšu instrumentu vai valsts finansēto projektu darba grupā, būvniecības līgumu sagatavošanā un izpildes jautājumos, tiks uzskatīta par priekšrocību;
- Zināšanas un prasmes iekšējo un ārējo normatīvo aktu sagatavošanā un publisko iepirkumu jautājumos.

Personiskās īpašības:

- Efektīvas plānošanas prasme, precizitāte un loģiskā domāšana;
- Pašiniciatīva un atbildība;
- Prasme strādāt individuāli un komandā;
- Labas saskarsmes un argumentācijas prasmes;
- Ētiskums.

Mēs piedāvājam:

- Darba iespējas uz rezultātu vērstā pašvaldībā;
- Draudzīgu un atsaucīgu kolektīvu;
- Profesionālās izaugsmes iespējas, attīstot un pilnveidojot prasmes;
- Veselības apdrošināšanu pēc nostrādātiem 3 mēnešiem, sociālās garantijas;
- Papildatvaļinājuma dienas;
- Ja jaunā speciālista faktiskā vai deklarētā dzīvesvieta ir ārpus Cēsu novada pašvaldības administratīvās teritorijas, speciālistam pastāv iespēja pretendēt uz apdzīvojamo platību;
- Stabili atalgojumu (līdz 1484 EUR pirms nodokļu nomaksas).


CV un pieteikuma vēstuli sūti uz e-pasta adresi vakances@cesunovads.lv  ar norādi "jurists" līdz 2024. gada 7. jūlijam.

Lūdzam ievērot, ka sazināsimies un informēsim par konkursa rezultātiem tikai uz interviju uzaicinātos Pretendentus.

Informācija par personas datu apstrādi.

Pārzinis personas datu apstrādei ir Cēsu novada pašvaldības iestāde "Cēsu novada Centrālā administrācija", Raunas iela 4, Cēsis, LV-4101, tālrunis 64161800, elektroniskā pasta adrese: dome@cesunovads.lv.

Personas datu apstrādes nolūks – darbinieku atlases procesa nodrošināšanai un no tā izrietošo tiesību un pienākumu realizēšanai.

Papildus informācija par personas datu apstrādi šī nolūka ietvaros pieejama mājaslapā www.cesis.lv  sadaļā "privātuma politika"

Darba snieguma novērtēšanas kārtības paraugs

Šis paraugs ir sagatavots, balstoties uz Tukuma novada pašvaldībā izmantoto kārtību un dokumentu "PERSONĀLA DARBĪBAS NOVĒRTĒŠANAS KĀRTĪBA TUKUMA NOVADA PAŠVALDĪBĀ"

Izmantošanas situācijas: darba snieguma vadība un vērtēšana, kompetenču pieeja personāla vadībā

Tukuma pašvaldībā ir izstrādāta detalizēta personāla darbības novērtēšanas procesa kārtība, kas paredz šādus soļus:

Tukuma novada pašvaldības izpilddirektora rīkojums par ikgadējā darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesa uzsākšanu un termiņiem;

- vadītāji sagatavo pārrunu plānu un vienojas ar nodarbinātajiem par laiku, līdz kuram jāveic sagatavošanās pasākumi, lai varētu notikt novērtēšanas pārrunas;
- novērtēšanas anketu aizpildīšana modulī "Darbinieku novērtēšana":
 1. anketu aizpilda darbinieks,
 2. anketu aizpilda vadītājs,
 3. vadītāja anketā pēdējais jautājums ir sadaļa "Piezīmes". Šī sadaļa netiek attēlota novērtēšanas kopsavilkumā un nav redzama darbiniekam. Pēc nepieciešamības šo sadaļu vadītājs var izmantot komentāriem un piezīmēm par jebkuru jautājumu;
- kad abas puses ir aizpildījušas novērtēšanas anketu novērtēšanas modulī, vadītājs un darbinieks vienojas par konkrētu pārrunu laiku;
- pārrunu laikā vadītājs un darbinieks pārskata novērtēšanas rezultātus un vienojas par nākamā gada mērķiem, mācību un attīstības darbībām, un, veicot attiecīgas atzīmes novērtēšanas kopsavilkumā, tiek izveidots novērtēšanas kopsavilkums, kuru apstiprina gan vadītājs, gan darbinieks;
- novērtēšanas kopsavilkuma aizpildīšana un apstiprināšana;
- tiek sagatavots pārskats par darbinieku novērtēšanas gala rezultātiem un plāniem nākamajam periodam, un novērtēšanas rezultāti tiek apstiprināti ar iestādes vadītāja rīkojumu;
- ja darbinieks nepiekrīt novērtējumam, viņam ir tiesības lūgt pārskatīt vērtējumu. Darbinieks vienas nedēļas laikā pēc novērtēšanas kopsavilkuma iesniegšanas ar pamatotu iesniegumu vēršas pie nākamā augstākstāvošā vadītāja ar lūgumu veikt viņa atkārtotu novērtēšanu;
- atkārtotai darbinieka novērtēšanai ar iestādes vadītāja vai pašvaldības izpilddirektora rīkojumu tiek izveidota speciāli šim mērķim paredzēta komisija, kas darbinieka iesniegumu izskata divu nedēļu laikā pēc lēmuma par darbinieka atkārtoto novērtēšanu pieņemšanas. Komisijas sēdes protokolu pievieno pārējiem darbinieka novērtēšanas dokumentiem;



- darbinieks un vadītājs novērtēšanas rezultātus – mācību plānu un mērķus – pēc nepieciešamības var aktualizēt. Darbinieks – sadaļā “Personas lieta”, vadītājs – sadaļā “Manu darbinieku personas lietas”;
- novērtēšanas anketa modulī “Darbinieku novērtēšana” pieejama tikai darbiniekam, viņa tiešajam vadītājam un iestādes vadītājam;
- novērtēšanas rezultāti ir pamats darbinieku mācību un attīstības plānu izstrādē un prēmijas apmēra noteikšanai;
- novērtēšanas rezultātiem tiek piešķirts ierobežotas pieejamības statuss, tie nav apspriežami citu darbinieku vidū vai ar trešo personu.

Tukuma pašvaldības darbinieku novērtēšanas procesā tiek vērtētas darbinieka

- kompetences,
- profesionālās prasmes un zināšanas,
- attīstības un mācību vajadzības,
- sasniegtie un izvirzāmie mērķi nākamajam novērtēšanas periodam,
- amata pienākumu izpilde.

Kompetenču un prasmju novērtēšanai tiek izmantotas šādas vērtības:

- stiprā puse – rīcība pārsniedz vēlamu, darbinieks rīkojas proaktīvi;
- atbilstoši – darbinieka rīcība atbilst vēlamajam;
- nepieciešama attīstība, uzlabojumi – darbinieka rīcība ne vienmēr atbilst vēlamajam, ir iespējama vai ir nepieciešama attīstība.

Vadītājs, vērtējot darbinieka kompetences un prasmes, ņem vērā darbinieka komentārus, bet papildina tos ar saviem novērojumiem un faktiem, kurus darbinieks nav pieminējis.

Amatu pienākumu, mērķu izpildes un novērtējuma gala rezultāta vērtēšanai tiek izmantotas šādas vērtības:

- izcili – darba izpilde (individuālo mērķu sasniegšana, amata pienākumu izpilde un kompetences) pārsniedz prasības visā novērtēšanas periodā;
- ļoti labi – darba izpilde (individuālo mērķu sasniegšana, amata pienākumu izpilde un kompetences) pārsniedz prasības atsevišķos novērtēšanas perioda posmos vai atsevišķos darba izpildes kritērija aspektos;
- labi – darba izpilde (individuālo mērķu sasniegšana, amata pienākumu izpilde un kompetences) pilnībā atbilst amatam noteiktajām prasībām;
- jāpilnveido – darba izpilde (individuālo mērķu sasniegšana, amata pienākumu izpilde un kompetences) daļēji atbilst amatam noteiktajām prasībām;
- neapmierinoši – darba izpilde (individuālo mērķu sasniegšana, amata pienākumu izpilde un kompetences) neatbilst amatam noteiktajām prasībām

Darbinieku aptaujas anketas, izbeidzot darba tiesiskās attiecības

Siguldas pašvaldības piemērs

Izmantošanas situācijas: darba attiecību izbeigšana, darbinieka pieredzes veidošana, darba devēja tēla veidošana




Exit intervija

Mums ir ļoti svarīgs Tavs viedoklis par pavadīto laiku pie mums, tāpēc zemāk ir jautājumi uz kuriem lūdzam atbildēt pavisam godīgi, lai laika gaitā mēs varētu uzlabot mūsu darbinieku apmierinātību. Paldies!

lauma.priksane@gmail.com [Pārslēgt kontu](#)



 Nav koplietots

*Norāda nepieciešamo jautājumu

Vārds, Uzvārds *

Jūsu atbilde

Mans amats Siguldas novada pašvaldībā *

Jūsu atbilde

Mans darba stāžs Siguldas novada pašvaldībā

Jūsu atbilde



Mans aiziešanas iemesls ir (var atzīmēt vairāk kā 1 variantu)

- cits darbs – labāks piedāvājums;
- stresa līmenis darbā;
- izdegšanas sindroms;
- veselības stāvoklis;
- ģimenes apstākļi;
- Citas: _____

Vai Tev bija skaidri Tavi darba uzdevumi?

Jūsu atbilde _____

Kāds bija mikroklimats Jūsu kolektīvā?

Jūsu atbilde _____

Kā Tu vērtē savu darba efektivitāti?

Jūsu atbilde _____

Kā Tu vērtē sava tiešā vadītāja darbu?

Jūsu atbilde _____



Pie kādiem apstākļiem Tu būtu pārdomājis savu lēmumu un paliktu darba attiecībās ar Siguldas novada pašvaldību? (var atzīmēt vairākus variantu)

- izaugsmes iespējas;
- augstāks atalgojums;
- vadītāja maiņa;
- elastīgs darba laiks, t.s. attālinātā darba iespējas;
- darba apstākļu uzlabošana;
- Citas: _____

Vai Tu ieteiktu Siguldas novada pašvaldību saviem paziņām kā darba vietu, ko izvēlēties?

- Jā
- Nē

Tavs ieteikums Siguldas novada pašvaldībai:

Jūsu atbilde

Iesniegt

Notīrīt veidlapu

Nekad neiesniedziet paroles, izmantojot Google veidlapas.

Uzņēmums Google nav šī satura autors un to neatbalsta. [Ziņošana par ļaunprātīgu izmantošanu](#) - [Pakalpojuma sniegšanas noteikumi](#) - [Konfidencialitātes politika](#)

Google Veidlapas

Darbinieka uzņemšanas un ievadīšanas darbā plāna piemērs

Izmantošanas situācijas: jaunā darbinieka ievadīšana darbā, darbinieka pieredzes veidošana

Pirms darba uzsākšanas

Aktivitātes	Atbildīgais	Komentāri
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nosūta nepieciešamo dokumentu sarakstu: <ol style="list-style-type: none"> 1. darba līguma parakstīšanai; 2. līdzī ņemšanai/uzrādīšanai pirmajā darba dienā. ■ Noorganizē elektronisku darba līguma parakstīšanu. Ja tas nav iespējams elektroniski, vienojas par darba līguma parakstīšanu papīra formā pirmajā darba dienā vai pirms tās. ■ Nosūta e-pastu jaunajam darbiniekam ar <ol style="list-style-type: none"> 1. informāciju par pirmo darba dienu: cik un kur (telpa) jānāk, kurš darbinieks sagaidīs, viņa kontaktinformācija, kas (kādi dokumenti) jāņem līdzī. 2. materiāliem, ar ko darbinieks, ja vēlas, var iepazīties jau pirms pirmās darba dienas, tostarp iekšējās kārtības noteikumi, struktūrhēma, nolikumi, procedūru apraksti u. tml. ■ 2 dienas pirms pirmās darba dienas piezvana darbiniekam un pārliecinās, ka ziņa ir saņemta. Pārrunā neskaidros jautājumus par pirmo darba dienu, piem., par ģērbšanās stilu, pirmās dienas tradīcijām (ja tas jau nav pārrunāts atlases gaitā). 	<p>Personāla speciālists</p>	<p>Nepieciešamības gadījumā konsultē darbinieku par e-paraksta izveidi.</p> <p>Jaunā darbinieka ierašanās laiku var plānot 15–30 minūtes pēc darba laika sākuma, lai pārliecinātos, ka viss ir sagatavots viņa sagaidīšanai.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sagatavo datoru, izveido nepieciešamās pieejas dokumentu mapēm, datubāzēm u. tml. ■ Sagatavo fizisko darba vietu – galds, krēsls, galda lampa. Biroja atslēga/piekļuves kartes vai kodi. 	<p>IT speciālists Saimniecības lietu speciālists</p>	

Aktivitātes	Atbildīgais	Komentāri
<ul style="list-style-type: none"> ▪ leplāno savā kalendārā laiku sarunai ar jauno darbinieku viņa pirmās dienas rītā un laiku īsai sarunai pirmās darba dienas beigās par pirmajiem iespaidiem. ▪ Sagatavojas sarunai (sagatavo materiālus – informāciju par struktūrvienības darbu, struktūru, mērķiem, darbinieka uzdevumiem. Sarakstu ar dokumentiem, ar ko ir būtiski iepazīties, procesiem, procedūrām). ▪ leplāno laiku pusdienām ar darbinieku. 	Tiešais vadītājs	Var organizēt kopīgas pusdienas jaunajam darbiniekam ar tuvāko komandu.

Pirmā darba diena

Aktivitātes	Atbildīgais	Komentāri
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pirms darba laika sākuma nosūta īsziņu/WhatsApp ziņu darbiniekam, piemēram, “Labrīt! Priecājos, ka šodien Tu pievienojies mūsu komandai. Uz drīzu tikšanos! J” ▪ Sagaida darbinieku. ▪ Iepazīstina ar komandu/tuvākajiem kolēģiem. ▪ Izstāsta pirmās darba dienas un nedēļas plānu. ▪ Pastāsta par pašvaldības mērķiem un vērtībām, par struktūrvienības mērķiem un prioritātēm. Atkārtoti (papildinot atlases posmā pārrunāto) par darbinieka amata mērķiem un uzdevumiem. Rosina darbinieku uzdot jautājumus un sniedz atbildes uz tiem. ▪ Iepazīstina darbinieku ar viņa mentoru/“draugu”. 	Tiešais vadītājs	<p>Nepieciešamības gadījumā konsultē darbinieku par e-paraksta izveidi.</p> <p>Jaunā darbinieka ierašanās laiku var plānot 15–30 minūtes pēc darba laika sākuma, lai pārliecinātos, ka viss ir sagatavots viņa sagaidīšanai.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Izsūta e-pastu/iekšējā tīklā publicē paziņojumu, ka šodien pašvaldībai pievienojas jauns darbinieks. ▪ Sagaida darbinieku noteiktajā vietā. ▪ Pārliecinās, ka ir parakstīts darba līgums un saņemti nepieciešamie dokumenti. ▪ Pavada darbinieku ekskursijā pa viņa darba vietai tuvējām telpām un iepazīstina ar tuvākajiem kolēģiem. ▪ Pārrunā darba attiecību jautājumus, kas nav ietverti darba līgumā un nav pārrunāti atlasē (personāla politika, tostarp elastīga un attālināta darba iespējas, to praktiska izmantošana, kā tiek organizēta darba samaksa, atlīdzības politika, sociālās garantijas, darba 	<p>Personāla speciālists</p> <p>Daļu no aktivitātēm var organizēt/vadīt arī tiešais vadītājs vai mentors.</p>	

Aktivitātes	Atbildīgais	Komentāri
<p>izpildes novērtēšana, darbspējas lapu iesniegšana, atvaļinājumu plānošana, darbinieku ieteikumu sistēma</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ u. tml.) ▪ Parāda, kā iekšējā sistēmā/intranetā atrast personāla vadības procedūras. (Var papildus nosūtīt e-pastu ar saitēm). ▪ Izveido personas lietu. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ IT ievadinstruktaža – informē darbinieku par pašvaldībā izmantotajām IT sistēmām, programmatūru, datubāzēm. Vienojas, kā/kad tiks piešķirtas nepieciešamās piekļuves, kas vēl nav izsniegtas. ▪ Veic kiberdrošības instruktažu. 	IT speciālists	

Pirmā darba nedēļa

Aktivitātes	Atbildīgais	Komentāri
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iepazīstina darbinieku ar kolēģiem - sadarbības partneriem citās struktūrvienībās/iestādēs. ▪ Vienojas par mērķiem un uzdevumiem sākotnējam periodam. Pastāsta darbiniekam par darba kvalitātes un vērtēšanas kritērijiem. Pat ja darbinieks ir parakstījis amata aprakstu, pārliecinās, ka darbiniekam ir skaidri visi pienākumi amata aprakstā. ▪ Pastāsta par darba plānošanu un kontroli, kā arī iekšējo komunikāciju struktūrvienībā, tostarp par regulārajām sapulcēm, to, kā tās notiek, kā tiek veidota dienas kārtība, piezīmes; ▪ to, kā notiek atskaitīšanās par izpildīto; ▪ iekšējās komunikācijas kanāliem; ▪ iekšējiem standartiem (formāliem un neformāliem), piemēram, cik ātri jāatbild uz e-pastu; kādos jautājumos izmanto e-pastu, kādos – čatu vai sarunu; no/līdz cikiem notiek komunikācija par darba jautājumiem u. tml. ▪ Vienojas ar darbinieku par tikšanās biežumu/veidu pirmā mēneša laikā. Vadītājam vēlams vismaz reizi nedēļā satikties ar darbinieku (klātienē vai tiešsaistē) 	<p>Tiešais vadītājs</p> <p>Daļu no aktivitātēm var organizēt/vadīt arī mentors vai personāla speciālists.</p>	<p>Atkarībā no amata līmeņa pielāgo mērķu izpildes termiņu, piemēram, vadītājiem mērķi var tikt nosprausti uz 3 mēnešiem, jaunākajiem speciālistiem tiek noteikti sasniedzamie rezultāti/uzdevumi pirmajai nedēļai.</p>

Aktivitātes	Atbildīgais	Komentāri
<p>un sekot līdzi tam, kā darbinieks iejūtas, un darbu izpildes progresam (šādā sarunā izmantojamo jautājumu piemēri iekļauti pielikumā – Noderīgi jautājumi tiešā vadītāja sarunām ar jaunu darbinieku pirmā mēneša laikā [2]), palīdz orientēties problēmsituācijās un novērst šķēršļus.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pastāsta par struktūrvienības tradīcijām (svētku svinēšana, apsveikšana, formāli un neformāli komandas pasākumi). ▪ Darbinieka pirmajā sapulcē var paredzēt īsu komandas saliedēšanas aktivitāti, kur dalībnieki, tostarp esošie, var labāk iepazīt savus kolēģus. ▪ Organizē iespēju jaunajam darbiniekam ēnot kādu no struktūrvienības darbiniekiem sarunās, sapulcēs ar citām struktūrvienībām/iestādēm (tēmās, kas saistītas ar jaunā darbinieka darba specifiku). ▪ Informē personāla speciālistu par nepieciešamajām mācībām. 	Mentors	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kopā ar jauno darbinieku iet pusdienās. ▪ Izved ekskursijā pa citām pašvaldības struktūrvienībām. 	Mentors	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apjautājas darbiniekam par viņa pirmajiem iespaidiem un atgriezenisko saiti. ▪ Apjautājas vadītājam par to, kā jaunais darbinieks iejūtas kolektīvā, un konsultē vadītāju, ja viss nenorit gludi. 	Personāla speciālists	

Pirmais darba mēnesis

Aktivitātes	Atbildīgais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turpina iepazīstināt darbinieku ar sadarbības partneriem pašvaldībā un citās organizācijās. ▪ Mēneša beigās pārrunā darbinieka sasniegtos rezultātus, sniedz atgriezenisko saiti par paveikto. Jomās, kur sniegums nav optimāls, pārrunā situāciju, šķēršļus un vienojas par nepieciešamo atbalstu. ▪ Sāk veidot darbinieka individuālo mācību un attīstības plānu. Pārrunā steidzamas mācību un attīstības vajadzības un, ja tādas ir, informē par tām personāla struktūrvienību. 	Tiešais vadītājs

Aktivitātes	Atbildīgais
<ul style="list-style-type: none"> Palīdz orientēties iekšējās sistēmās – atrast dokumentus. Konsultē, kā norit ikdienas darbs šajā komandā vai struktūrvienībā. Atbild uz jaunā darbinieka jautājumiem, konsultē, kur vērsties dažādos jautājumos. Vismaz divreiz nedēļā iet kopā pusdienās vai īsā pastaigā ārpus biroja. 	Mentors
<ul style="list-style-type: none"> Aizsūta darbiniekam standarta mini anketu vai īsi aprunājas, kādas ir darbinieka domas par ievadišanu darbā un pirmo mēnesi jaunajā darba vietā. 	Personāla speciālists

Pirmie 6+ mēneši

Aktivitātes	Atbildīgais
<ul style="list-style-type: none"> Turpina organizēt regulāras individuālas tikšanās ar jauno darbinieku. Pārrunā, kāds būtu optimālais šādu tikšanos biežums, bet ne retāk kā reizi 2 nedēļās. Sniedz atbalstu un atgriezenisko saiti. Pārrunā karjeras attīstības iespējas, ja darbinieks izrāda interesi. Izmanto situāciju, kad jaunajam darbiniekam ir “svaigs” skatījums uz struktūrvienības darbu, un prasa atgriezenisko saiti/novērojumus. Analizē novērojumus un ievieš uzlabojumus. 	Tiešais vadītājs
<ul style="list-style-type: none"> Vismaz reizi divās nedēļās tiekas ar jauno darbinieku, kopā pusdienojot vai kā citādi. Pārrunā, kā klājas, kādi jautājumi radušies, atbild uz tiem. 	Mentors
<ul style="list-style-type: none"> 1–2 nedēļas pirms pārbaudes perioda noslēguma organizē sarunu ar darbinieka tiešo vadītāju, lai pārliecinātos, ka darba tiesiskās attiecības tiks turpinātas arī pēc pārbaudes laika. Konsultē vadītāju gadījumos, ja rodas sarežģījumi. 	Personāla speciālists

Diskusijas darbinieku aptaujas rezultātu analīzei jautājumu piemērs

Izmantošanas situācijas: darbinieku iesaiste un motivēšana, darbinieka pieredzes veidošana

- Kas pašvaldībā no darbinieku skatupunkta šobrīd notiek labi? Ko darbinieki vērtē pozitīvi? Ko mums vajadzētu turpināt darīt?



- Kādas problēmas, par ko liecina aptauja, ir jārisina, lai veicinātu darbinieku motivāciju un iesaisti? Kas tieši mums ir jāmaina?
- Kādas darbinieku vajadzības parādās aptaujas rezultātos?
- Kuras no problēmām un vajadzībām ir steidzamākās un svarīgākās?
- Kādus sistēmiskus risinājumus mums vajadzētu ieviest vai pilnveidot? Kādus praktiskus paņēmienus varam izmantot?
- Kā tos pārvērtīsim konkrētā rīcības plānā: ko izdarīsim tuvākā gada laikā? Ko plānojam nākamgad vai vēl tālākā nākotnē? Ko nedarīsim?
- Kuri būs atbildīgie par risinājumu īstenošanu? Kā to uzraudzīsim?
- Kā mēs prezentēsim aptaujas rezultātus darbiniekiem? Vai ir nepieciešama īpaša pieeja dažādām darbinieku grupās, piemēram, struktūrvienībās?



Iesniegumu paraugi par izmaiņām amatu sarakstā

Valmieras novada pašvaldības sagatavotas un izmantotas iesniegumu veidlapas

Izmantošanas situācija: personāla plānošana

Iesniegums par amata slodzes palielināšanu

_____pašvaldības
Izpilddirektorei/-am

_____ pašvaldības iestādes/
struktūrvienības vadītājs

IESNIEGUMS par izmaiņām amatu sarakstā

Lūdzu no 202__gada _____ veikt šādas izmaiņas
_____ (iestādes/struktūrvienības nosaukums) amatu
sarakstā:

Palielināt slodzi amata vietai/-ām¹:

Esošās amata vietas nosaukums un slodze:	
Nepieciešamā slodze:	
Pamatojums ² :	
Ietekme uz budžetu:	

_____ paraksts (atsīfrējums)

¹ Pielikumā jābūt amata apraksta projektam/-iem.

² Detalizēts pamatojums, kas norāda uz pieprasīto izmaiņu objektīvu un izvērtētu nepieciešamību, t. sk. iekļaujot matemātiskos aprēķinus un/vai citas norādes uz pamatotiem un objektīviem apstākļiem.



Iesniegums par amata slodzes samazināšanu

_____ pašvaldības
Izpilddirektorei/-am

_____ pašvaldības iestādes/
struktūrvienības vadītājs

IESNIEGUMS par izmaiņām amatu sarakstā

Lūdzu no 202__gada _____ veikt šādas izmaiņas
_____ (iestādes/struktūrvienības nosaukums) amatu
sarakstā:

Samazināt slodzi amata vietai/-ām:

Esošās amata vietas nosaukums un slodze:	
Nepieciešamā amata slodze (samazinātā):	
Pamatojums ³ :	

_____ paraksts (atšifrējums)

³ Detalizēts pamatojums, kas norāda uz pieprasīto izmaiņu objektīvu un izvērtētu nepieciešamību, t. sk. iekļaujot matemātiskos aprēķinus un/vai citas norādes uz pamatoti un objektīviem apstākļiem.



Iesniegums par amata vietas pārdēvēšanu

_____ pašvaldības
Izpilddirektorei/-am

_____ pašvaldības iestādes/
struktūrvienības vadītājs

IESNIEGUMS par izmaiņām amatu sarakstā

Lūdzu no 202__gada _____ veikt šādas izmaiņas
_____ (iestādes/struktūrvienības nosaukums) amatu
sarakstā:

Pārdēvēt amata vietu/-as⁴:

Esošais amata vietas nosaukums un slodze:	
Jaunais amata vietas nosaukums (tai skaitā amatu saimes nosaukums, līmenis, mēnešalgas grupa, slodze un profesijas kods):	
Ietekme uz budžetu:	

_____ paraksts (atšifrējums)

⁴ Pielikumā jābūt amata apraksta projektam/-iem.



Iesniegums par amata vietas likvidēšanu

_____ pašvaldības
Izpilddirektorei/-am

_____ pašvaldības iestādes/
struktūrvienības vadītājs

IESNIEGUMS par izmaiņām amatu sarakstā

Lūdzu no 202__gada _____ veikt šādas izmaiņas
_____ (iestādes/struktūrvienības nosaukums) amatu
sarakstā:

Likvidēt amata vietu/-as:

Amata vietas nosaukums un slodzes apmērs:	
Pamatojums:	

_____ paraksts (atšifrējums)

Intervijas, izbeidzot darba tiesiskās attiecības, plāna paraugs

Izmantošanas situācija: darba tiesisko attiecību izbeigšana ar darbinieku

Ievads: Paldies par gatavību sarunai! Intervijas mērķis ir iegūt atklātu un godīgu atgriezenisko saiti par tavu darbu pie mums. Intervijas rezultāti būs konfidenciāli, mēs tos analizēsime kopā ar citiem šajā pusgadā aizgājušajiem darbiniekiem.

- Ar kādiem trim vārdiem tu raksturotu savas izjūtas, atskatoties uz pavadīto laiku šajā iestādē/amatā?
- Kādu apsvērumu vadīts tu pieņēmi lēmumu iet prom no darba pašvaldībā/iestādē?
Iespējamie papildjautājumi:
 - Kas pamudināja tevi meklēt citas iespējas?
 - Kas bija “pēdējais piliens” tavā lēmumā iet prom?
 - Kam būtu bijis jānotiek, lai tu nolemtu tomēr palikt pašvaldībā?
(Ja darbinieks iet prom pēc pašvaldības uzteikuma, šo jautājumu neuzdod).
- *Jautājums tikai vadītājiem:* Kā tu vērtē paveikto attiecībā pret tiem uzstādījumiem, ko bijī izvirzījis, nākot uz šo amatu? Pēc tavām domām, cik lielā mērā tie ir izpildīti? Kas pietrūka, lai būtu 100 % izpilde?
- *Jautājums tikai vadītājiem:* Ko no paveiktā/iesāktā, tavuprāt, noteikti būtu nepieciešams saglabāt vai turpināt?
- Kas ir mūsu pašvaldības kā darba devēja stiprās puses?
Papildjautājumi:
 - Pastāsti, lūdzu, piemēru/s, kur tās izpaužas.
- Kas mums kā darba devējam būtu jāuzlabo?
- Kā tu raksturo savas attiecības ar savu tiešo vadītāju?
Papildjautājumi:
 - Vai saņēmi pietiekamu atbalstu?
 - Kas no tā, ko darīja tavs vadītājs/a, tev palīdzēja? Pastāsti, lūdzu, piemēru.
 - Kas no tā, ko darīja tavs vadītājs/a, tev traucēja/nepatika? Pastāsti, lūdzu, piemēru.
 - Vai tu juties novērtēts?
- *Ja darbinieks pārtrauc darba attiecības pirmo 12 mēnešu laikā pēc darba pašvaldībā uzsākšanas:* Kā tu vērtē Darbinieku uzņemšanas un ievadīšanas darbā pasākumus, kad pievienojies pašvaldībai (skalā 1–5)? Kas priekš tevis bija vērtīgākais? Kas tev kā jaunam darbiniekam pietrūka?

- Kā tu raksturo mācīšanās un attīstības iespējas pašvaldībā?

Papildjautājumi:

- Vai Tev bija iespējas veikt pienākumus/darbības, kas ļāva tev pilnveidoties (papildināt zināšanas/prasmes)?
- Ko tu sagaidīji vairāk/citādi?
- Kādos apstākļos/kādā gadījumā tu pieļautu, ka varētu atgriezties darbā pašvaldībā?
- Vai ir vēl kaut kas, ko tu noteikti vēlies pateikt?

Noslēgums. Paldies tev par sarunu!

Jautājumu piemēri darbinieku intervijām vai aptaujai pirms vērtību izstrādes

Izmantošanas situācijas: organizācijas kultūras veidošana, organizācijas vērtību iedzīvināšana

Šie jautājumi var palīdzēt iegūt vērtīgu informāciju no darbiniekiem un iesaistīt viņus uzņēmuma vērtību veidošanas procesā, kas savukārt var veicināt pozitīvāku darba vidi un uzlabot darbinieku apmierinātību un produktivitāti.

Pašreizējā situācija

- Kā tu raksturotu pašreizējo kultūru mūsu pašvaldībā?
- Kas mūs atšķir (no citām pašvaldībām)?
- Par ko mēs iestājamies?
- Kāda veida organizācija vēlamies būt?
- Kas ir trīs lietas, kas tev visvairāk patīk darbā?
- Kas ir trīs lietas, ko tu vēlētos mainīt vai uzlabot?
- Kā tu raksturotu mūsu pašvaldības attieksmi pret darbiniekiem?
- Kā tu vērtē vadības stilu?
- Kā tu vērtē mūsu pašvaldības komunikāciju ar darbiniekiem?

Vērtības

- Kādas vērtības tev ir svarīgas personīgajā dzīvē?
- Kādas vērtības tu vēlētos redzēt savā darba vietā?
- Kādas vērtības, tavuprāt, vislabāk raksturotu mūsu pašvaldību?
- Kuras no šīm vērtībām tev šķiet vissvarīgākās darba vidē? (Piedāvājiem sarakstu ar vērtībām, piemēram, godīgums, cieņa, inovācija, komandas darbs, klientu orientācija utt.)
- Kādas vērtības, tavuprāt, mūsu pašvaldībai būtu jāievieš, lai uzlabotu darba vidi un sasniegtu labākus rezultātus?

- Kādus cilvēkus vajadzētu pieņemt darbā mūsu pašvaldībā?
- Vai ir noteikta uzvedība, ko mēs nepieņemam vai mums nevajadzētu pieņemt?

Pašvaldības nākotne

- Kādu tu redzi mūsu pašvaldības nākotni?
- Kādas vērtības, tavuprāt, būtu jāievieš, lai sasniegtu pašvaldības nākotnes mērķus?
- Kā tu varētu iesaistīties mūsu pašvaldības vērtību veidošanas procesā?

Atvērtie jautājumi

- Vai tev ir kādi citi komentāri vai ieteikumi par pašvaldības vērtībām un to definēšanu?

Aptauju vēlams veikt anonīmi, lai darbinieki varētu brīvi izteikt savas domas.

Aptaujas rezultātus izmanto, lai izstrādātu pašvaldības vērtības, kas atspoguļo darbinieku vajadzības un vēlmes.

Jautājumu piemēri darbinieku motivācijas novērtēšanai

Izmantošanas situācijas: darbinieku motivācijas un iesaistes novērtēšana, darbinieku aptaujas anketas izstrāde, darbinieka pieredzes veidošana

Darbinieku motivācijas novērtēšanai var izmantot šādus jautājumus:

Jautājums	Atbilžu varianti 5 punktu skalā
Kāda ir tava motivācija veikt tiešos sava amata pienākumus?	augsta motivācija; drīzāk augsta motivācija; vidēja motivācija; drīzāk zema motivācija; zema motivācija
Kāda ir tava motivācija uzņemties jaunu pienākumu izpildi?	augsta motivācija; drīzāk augsta motivācija; vidēja motivācija; drīzāk zema motivācija; zema motivācija
Cik nozīmīgs, tavuprāt, ir darbs, ko tu dari?	ļoti nozīmīgs; drīzāk nozīmīgs; vidēji nozīmīgs; drīzāk nenozīmīgs; pavisam nenozīmīgs letaupītās izmaksas no procesa uzlabojumiem
Cik lielā mērā pašvaldības vērtības saskan ar tavām vērtībām?	pilnībā saskan; drīzāk saskan; daļēji saskan; drīzāk nesaskan; nemaz nesaskan

Jautājums**Atbilžu varianti 5 punktu skalā**

Cik lielā mērā tev ir iespēja gūt panākumus, darot savu darbu?

lielā mērā ir iespēja; drīzāk ir iespēja; vidējas iespējas; drīzāk nav iespējas; nemaz nav iespējas

Cik apmierināts tu esi ar atzinību, ko saņem par savu ieguldījumu pašvaldības darbā?

ļoti apmierināts; drīzāk apmierināts; neitrāls; drīzāk neapmierināts; ļoti neapmierināts

Cik apmierināts tu esi ar atgriezenisko saiti no sava vadītāja?

ļoti apmierināts; drīzāk apmierināts; neitrāls; drīzāk neapmierināts; ļoti neapmierināts

Cik apmierināts tu esi ar informācijas apmaiņu pašvaldībā?

ļoti apmierināts; drīzāk apmierināts; neitrāls; drīzāk neapmierināts; ļoti neapmierināts

Cik lielā mērā tu jūties piederīgs pašvaldības kolektīvam?

ļoti piederīgs; drīzāk piederīgs; vidēji piederīgs; drīzāk nepiederīgs; pavisam nepiederīgs

Jautājumu piemēri par darbinieku apmierinātību ar mācību un attīstības iespējām

Izmantošanas situācijas: darbinieku attīstība, darbinieka pieredzes veidošana, motivēšana un iesaiste

Lai mērītu darbinieku apmierinātību ar mācību un attīstības iespējām pašvaldībā, var izmantot jautājumus, kādi ilustratīvi parādīti šajā sarakstā.

Svarīgi

- Jautājumiem jābūt skaidriem, konkrētiem un viegli saprotamiem.
- Izmantojiet dažādus jautājumu veidus (vērtēšanas skalas, jā/nē jautājumi, atvērtie jautājumi), lai iegūtu vispusīgāku informāciju.
- Nodrošiniet darbiniekiem anonimitāti, lai viņi justos droši izteikt savas domas.
- Šos jautājumus var iekļaut darbinieku aptaujās, intervijās vai fokusgrupu diskusijās.

Vispārējā apmierinātība

- Cik apmierināts(-a) kopumā esi ar mācību un attīstības iespējām, ko piedāvā pašvaldība? (Vērtēšanas skala no 1 līdz 5, kur 1 ir “ļoti neapmierināts” un 5 ir “ļoti apmierināts”)
- Vai pašvaldība nodrošina pietiekamas iespējas tavai profesionālajai izaugsmei un attīstībai? (Jā/Nē)
- Vai pašvaldība atbalsta tavus centienus apgūt jaunas prasmes un zināšanas? (Jā/Nē)

Konkrētas apmācības un attīstības iespējas

- Cik apmierināts(-a) esi ar pieejamo apmācību klāstu? (Vērtēšanas skala)
- Vai apmācības, kurās esi piedalījies(-usies), ir bijušas noderīgas tavu darba pienākumu veikšanai? (Jā/Nē)
- Vai esi ieinteresēts(-a) piedalīties turpmākajās apmācībās un attīstības programmās? (Jā/Nē)
- Kādas papildu apmācības vai attīstības iespējas tu vēlētos redzēt pašvaldībā? (Atvērts jautājums)

Atbalsts un resursi

- Vai tavš vadītājs atbalsta tavu profesionālo izaugsmi un attīstību? (Jā/Nē)
- Vai tev ir pieejami nepieciešamie resursi (laiks, finansējums utt.), lai piedalītos apmācībās un attīstības programmās? (Jā/Nē)
- Vai tu jūties ērti apspriest savas karjeras mērķus un attīstības vajadzības ar savu vadītāju? (Jā/Nē)

Ietekme uz darba sniegumu

- Vai apmācības un attīstības iespējas ir palīdzējušas tev uzlabot darba sniegumu? (Jā/Nē)
- Vai pašvaldība/tiešais vadītājs atzīst un novērtē tavu profesionālo izaugsmi un attīstību? (Jā/Nē)
- Vai uzskati, ka pašvaldība investē tavā nākotnē? (Jā/Nē)

Papildu jautājumi

- Vai tev ir kādi ieteikumi, kā uzlabot mācību un attīstības iespējas pašvaldībā? (Atvērts jautājums)

Jautājumu piemēri vērtību definēšanai un analīzei organizācijā

Regulāri pārskatot un no jauna definējot pašvaldības vērtības, tiek nodrošināts, ka vērtības atspoguļo darbinieku viedokli un tiek īstenotas visā pašvaldībā. Šeit ir divdesmit jautājumi, ko varat iekļaut savā nākamajā darbinieku iesaistes aptaujā, lai novērtētu, vai pašvaldības vērtības joprojām ir aktuālas un vai būtu jāveic kādas izmaiņas.

Izmantošanas situācijas: organizācijas vērtību iedzīvināšana, organizācijas kultūras veidošana, pārmaiņu vadība

- Kas tevi sākotnēji piesaistīja mūsu pašvaldībai?
- Kas liek tev vēlēties palikt mūsu pašvaldībā?
- Kāda ir mūsu pašvaldības “superspēja”?
- Vērtējot no 1 līdz 5, cik labi mūsu pašvaldība demonstrē savas vērtības?
- Kādu vērtību, tavuprāt, pietrūkst?
- Ko mūsu pašvaldībā nozīmē panākumi?
- Ko pie mums apzīmē ar vārdiem fantastiski/lieliski/izcili?
- Kā, tavuprāt, pašvaldība svin darbinieku sasniegumus/panākumus/izcilu sniegumu?
- Vērtējot no 1 līdz 10, cik apmierināts(-a) darba vietā tu esi? Kāpēc?
- Kādas aktivitātes tev sniedz gandarījumu neatkarīgi no naudas atlīdzības vai atzinības?
- Kāda bija pēdējā ideja/viedoklis, ar ko tu dalījies komandas sapulcē vai ar ieinteresēto personu, un kā tas tika uztverts?
- Kā tu raksturotu savu komandu, izmantojot trīs īpašības?
- Kā tava komanda pārvalda mērķus un atbildību?
- Mini 3 lietas, kas tev patīk un nepatīk komandas darbā mūsu pašvaldībā!
- Kā tava komanda un pašvaldība kopumā risina neveiksmes/kļūdas?
- Kāds ir lēmumu pieņemšanas process, ja rodas domstarpības?
- Kā, tavuprāt, mūsu kultūra atšķiras no citu pašvaldību darba kultūras?
- Vai tu ieteiktu kādam citam sākt strādāt mūsu pašvaldībā? Kāpēc?
- Kā tu raksturotu mūsu darba kultūru cilvēkiem ārpus pašvaldības?
- Ko mums vajadzētu darīt labāk?

Noderīgi jautājumi atlases intervijā kandidāta atbilstības pašvaldības vērtībām izzināšanai

Izmantošanas situācijas: personāla atlase, organizācijas vērtību iedzīvināšana, organizācijas kultūras veidošana

Lai noskaidrotu, vai potenciālais darbinieks atbilst pašvaldības vērtībām, intervijas laikā var uzdot šādus jautājumus.

Vērtības

- Pastāsti par situāciju, kurā tev bija jāizmanto [pašvaldības vērtība], lai sasniegtu mērķi! Šis jautājums ļauj kandidātam demonstrēt, kā viņš ir izmantojis vērtību praksē.
- Kā tu saproti [pašvaldības vērtību]? Šis jautājums palīdz novērtēt, vai kandidāts izprot vērtības nozīmi un to, kā tā tiek pielietota ikdienas darbā.
- Kā tu rīkotos situācijā, kurā [pašvaldības vērtība] tiek apdraudēta? Šis jautājums ļauj novērtēt kandidāta spēju pieņemt lēmumus, kas atbilst pašvaldības vērtībām.
- Kā, tavuprāt, [pašvaldības vērtība] ietekmē tavu darbu un lēmumu pieņemšanu? Šis jautājums palīdz izprast, kā kandidāts integrē vērtības savā profesionālajā darbībā.
- Kādas vērtības tu uzskati par vissvarīgākajām darba vidē? Šis jautājums ļauj salīdzināt kandidāta personīgās vērtības ar pašvaldības vērtībām.

Situāciju darbā analīze

- Pastāsti par situāciju, kurā tev bija jārisina konflikts ar kolēģi vai klientu! Kā tu rīkojies? Šis jautājums palīdz novērtēt, kā kandidāts pielieto pašvaldības vērtības konflikta risināšanas situācijās.
- Pastāsti par gadījumu, kad tev bija jāpieņem grūts lēmums, kas ietekmēja citus! Kā tu pieņēmi šo lēmumu, un kādi bija rezultāti? Šis jautājums ļauj novērtēt kandidāta spēju pieņemt lēmumus, kas atbilst pašvaldības vērtībām un interesēm.
- Apraksti situāciju, kurā tev bija jāstrādā komandā, lai sasniegtu kopīgu mērķi! Kāda bija tava loma komandā, un kādi bija izaicinājumi? Šis jautājums palīdz novērtēt kandidāta spēju sadarboties un strādāt komandā, kas ir svarīga pašvaldības vērtība.

Motivācija

- Kāpēc tu vēlies strādāt tieši šajā pašvaldībā? Šis jautājums palīdz noskaidrot, vai kandidāts ir iepazinies ar pašvaldības vērtībām un vai tās atbilst viņa personīgajām vērtībām.
- Ko tu ceri sasniegt, strādājot šajā pašvaldībā? Šis jautājums palīdz novērtēt, vai kandidāta mērķi saskan ar pašvaldības mērķiem.

- Kā, tavuprāt, tavs darbs varētu palīdzēt pašvaldībai sasniegt savus mērķus? Šis jautājums palīdz novērtēt kandidāta izpratni par pašvaldības darbu un to, kā viņš varētu dot savu ieguldījumu.

Noderīgi jautājumi darbinieku pieredzes izvērtēšanai

Izmantošanas situācijas: darbinieka pieredzes veidošana, motivēšana un iesaiste, cilvēkresursu stratēģijas izstrāde

Fiziskā pieredze

- Vai darbiniekiem ir ērti nokļūt birojā neatkarīgi no tā, kādu transporta veidu viņi izmanto?
- Vai darbiniekiem ir ērti pieejama stāvvietā automašīnai? Vai ir pieejama elektroauto stāvvietā?
- Vai darbiniekiem ir ērti pieejama un droša stāvvietā velosipēdiem?
- Vai biroja iekārtojums ir ērts un piemērots darbinieku vajadzībām?
- Vai birojā ir viegli pamanāmas un salasāmas norādes, tostarp stāvos, pie kabinetiem, kas ļauj viegli orientēties jauniem darbiniekiem vai kolēģiem no citām iestādēm/birojiem?
- Vai biroja iekārtojums ir vizuāli pievilcīgs?
- Vai darba vietas ir pietiekami gaišas?
- Vai birojā ir dienasgaisma?
- Ko var redzēt pa darba vietas logu? (Pētījumi liecina, ka cilvēkiem, kas ikdienā pa logu redz kokus, ir labāka fiziskā un mentālā veselība.)
- Vai skaņa/trokšņu līmenis darba vietā ļauj darbiniekiem koncentrēties?
- Vai biroja mēbeles ir pietiekami funkcionālas un ērtas?
- Vai biroja telpas ir tīras?
- Vai tīrīšanā izmantotie līdzekļi nerada darbiniekiem alerģiju?
- Vai darbinieki birojā jūtas droši, īpaši darbinieki, kas strādā klientu apkalpošanā?
- Vai ir risinājumi, kas nodrošina darbinieku fizisko drošību apdraudējumu gadījumā?
- Vai darbiniekiem ir ērta vieta, kur atstāt virsdrēbes?
- Vai birojā ir darbam piemērota temperatūra? Gaisa kvalitāte? Mitruma līmenis?
- Vai birojā ir atpūtas telpa?
- Vai birojā vai tā tuvumā ir ēdnīca/kafejnīca, kur iegādāties pusdienas, vai virtuves zona līdzpaņemta ēdiena glabāšanai un uzsildīšanai?
- Vai darbiniekiem ir pieejams dzeramais ūdens?
- Vai birojā ir pietiekami daudz tualetu?

Digitālā pieredze

- Vai darbiniekiem ir pieejamas ierīces (datori, telefoni u. c.), digitāli rīki un sistēmas, kas atvieglo/automatizē viņu darbu?
- Vai darbiniekiem ir pieejami digitālās komunikācijas rīki (e-pasts, saziņas lietotnes, video konferenču lietotnes un programmas), kas nepieciešami viņu darbā?
- Vai darbiniekiem ir pieejamas koplietošanas dokumentu glabāšanas vietas?
- Vai ir vienoti un skaidri principi mapju veidošanai, kas ļauj ātri atrast nepieciešamo mapi/dokumentu?
- Vai ir vienoti un skaidri principi dokumentu nosaukumu veidošanai, kas ļauj atrast nepieciešamo dokumentu?
- Vai darbiniekiem ir pieejami koprades rīki?
- Vai izmantotie rīki un sistēmas ir darbiniekiem ērti izmantojami?
- Vai izmantotie rīki un sistēmas atvieglo darbu (pretstatā tam, lai to sarežģītu)?
- Vai izmantoto rīku un sistēmu funkcionalitāte ir pietiekama?
- Vai darbiniekiem ir pieejamas pietiekamas mācības/instruktāža sistēmu un rīku lietošanai?
- Vai darbiniekiem ir pieejams atbalsts problēmu risināšanā, ja tādas rodas ar digitālajiem rīkiem?
- Vai pieejamais atbalsts ir savlaicīgs un pietiekams?
- Vai sistēmas ir savstarpēji sasaistītas (darbiniekiem viena informācija nav jāievada vairākkārt)?
- Vai izmantotie rīki un sistēmas ir droši?
- Vai darbiniekiem ir pietiekamas zināšanas un prasmes kiberdrošības jomā?
- Vai pašvaldība plāno un īsteno uzlabojumus digitalizācijas jomā?

Emocionālā un kultūras pieredze

- Vai pašvaldībā ir definētas vērtības?
- Vai ikdienas darbā vērtības ir faktiski iedzīvinātas?
- Vai darbinieku personīgās vērtības saskan ar pašvaldības vērtībām?
- Vai pašvaldības kultūra veicina iekļaujošu darba vidi?
- Vai pašvaldības administrācijas vadība veido un uztur pozitīvu iekšējo kultūru?
- Vai vadītāji ir pieejami komunikācijai?
- Vai vadītāji ir atvērti uz klausīt darbinieku viedokļus un ieteikumus?
- Vai tiešie vadītāji nodrošina nepieciešamo atbalstu saviem padotajiem?
- Vai tiek nodrošināta pietiekama un savlaicīga iekšējā komunikācija?
- Vai notiek sadarbība komandās?
- Vai notiek sadarbība starp struktūrvienībām?
- Vai konflikti, ja tādi rodas, tiek risināti efektīvi un cieņpilni?
- Vai darbinieki tiek novērtēti atbilstoši viņu ieguldījumam un sasniegtajiem rezultātiem?

- Vai pašvaldība nodrošina elastīga darba laika un vietas iespējas, kas darbiniekiem ļauj līdzsvarot darba un ārpusdarba pienākumus?
- Vai lēmumi tiek pieņemti skaidri, taisnīgi un caurspīdīgi?
- Vai pieņemtie lēmumi tiek savlaicīgi un pietiekami izskaidroti visām ieinteresētajām pusēm? Utt.

Noderīgi jautājumi individuālām un grupu pārrunām par pārmaiņu gaitu

Izmantošanas situācijas: pārmaiņu vadība, darbinieka pieredzes veidošana

Pārmaiņās, kas ilgst vismaz mēnesi vai vairāk, ir noderīgi periodiski formāli vai neformāli aprunāties ar pārmaiņās iesaistītajiem par to, kā, viņuprāt, pārmaiņas virzās uz priekšu un kā viņi jūtas pārmaiņās. Šādas pārrunas var notikt individuālu sarunu formā, ko visbiežāk vada tiešais vadītājs, personāla speciālists vai pārmaiņu vadītājs. Pārrunas var veikt arī strukturētu grupas diskusiju formātā, ko var vadīt kāds no iepriekš minētajiem vadītājiem vai speciālistiem, ja viņiem ir prasmes grupu diskusiju fasilitēšanā, vai arī šim mērķim pieaicināts diskusiju moderators.

- Kādā mērā jums ir skaidra tava/tavas struktūrvienības loma šajās pārmaiņās?
Šajā jautājumā var izmantot arī kvantitatīvu vērtējumu skalā no 1 līdz 5, kur 1 – nemaz nav skaidra, 5 – pilnībā skaidra.
- Kā tu vērtē šo pārmaiņu vadību?
Šajā jautājumā var arī izmantot kvantitatīvu vērtējumu skalā no 1 līdz 5, kur 1 – nejūtu, ka pārmaiņas vispār tiek vadītas, 5 – plānveidīga un saprotama pārmaiņu vadība.
- Kā tu vērtē komunikāciju par pārmaiņu gaitu (uzdevumiem, progresu u. tml.)?
Šajā jautājumā var arī izmantot kvantitatīvu vērtējumu skalā no 1 līdz 5, kur 1 – nav vispār vai vāja komunikācija, 5 – skaidra un pietiekama komunikācija.
- Kā savā darbā sajūti pārmaiņu ietekmi? Kas jau ir mainījies vai pašlaik mainās tavā un kolēģu darbā pārmaiņu iespaidā?
- Ar kādām emocijām tieši pašlaik tev saistās šīs pārmaiņas? Kas tās rada?
- Ar kādām grūtībām, ja vispār, saskaries saistībā ar šīm pārmaiņām? Kā tās risināt?
- Kāda veida atbalsts tev būtu noderīgs tieši šajā pārmaiņu posmā? Kas ir nepieciešams, lai to praktiski varētu nodrošināt?
- Ko, tavuprāt, vēl vajadzētu darīt/nedarīt, lai sekmīgi virzītos uz priekšu pārmaiņās? Kam tas būtu jādara?
- Ko vēl tev šķiet svarīgi pateikt saistībā ar šīm pārmaiņām?

Pašvaldības darbinieka dzīves cikla (ceļa kartes) iestādē piemērs

Izmantošanas situācija: darbinieka pieredzes veidošana

	Atlase	Uzņemšana un ievadišana (onboardings)	Iesaiste un motivēšana	Darba sniegums	Attīstība	Darba attiecību izbeigšana
Darbiniekam nozīmīgi saskares punkti	<p>Pieteikšanās konkursā</p> <p>Dalība konkursā (intervijās, testos u.c.)</p> <p>Tikšanās ar potenciālo vadītāju</p> <p>Atbildes/darba piedāvājuma saņemšana</p>	<p>Darba līguma slēgšana</p> <p>Pirmā darba diena</p> <p>Iepazīšanās ar komandu</p> <p>Iepazīšanās ar administrācijas vadību</p> <p>Ievadinstruktāža</p>	<p>Sarunas ar tiešo vadītāju</p> <p>Saskarsme ar kolēģiem</p> <p>Sanāksmes</p>	<p>Mērķu noteikšana</p> <p>Darba izpildes novērtēšanas pārrunas</p>	<p>Mācību vajadzību apzināšana</p> <p>Mācību norise</p> <p>Mentoringa, citu mācību pasākumu norise</p> <p>Mācību rezultātu analīze</p>	<p>Atlūguma iesniegšana/Atbrīvošana no darba</p> <p>Exit aptauja vai intervija</p> <p>Pēdējā darba diena</p>
Vajadzības/intereses	<p>Skaidrība par procesu un kritērijiem</p> <p>Ērta pieteikšanās</p> <p>Taisnīgums</p> <p>Godīga atgriezeniskā saite par novērtēšanas rezultātiem</p>	<p>Sajūta, ka esi gaidīts, pieņemts/piederīgs</p> <p>Skaidras instrukcijas</p> <p>Atbalsts darba izpildē</p> <p>Informācijas pieejamība</p>	<p>Sajūta, ka esi novērtēts</p> <p>Savu stipro pušu izmantošana</p> <p>Atzinība</p> <p>Jēgpilns darbs</p> <p>Interesants darbs</p> <p>Iesaistīti vadītāji</p>	<p>Skaidri darba mērķi un uzdevumi</p> <p>Jēgpilna rezultāta radīšana</p> <p>Kompetencēm atbilstoši darba uzdevumi</p> <p>Atgriezeniskā saite</p>	<p>Iespējas attīstīties</p> <p>Atbalsts darbinieka attīstības vēlmēm</p> <p>Uz attīstību vērsta atgriezeniskā saite</p>	<p>Godīga un cieņpilna attieksme</p> <p>Taisnīgums</p> <p>Atbalsts pārejas posmā</p>



	Atlase	Uzņemšana un ievadīšana (onboardings)	Iesaiste un motivēšana	Darba sniegums	Attīstība	Darba attiecību izbeigšana
Aktuāli jautājumi	Vai atlases process ļauj parādīt manas stiprās puses?	Kāda būs mana pirmā darba diena? Kādi ir mani uzdevumi un atbildības?	Kādas ir manas izaugsmes iespējas?	Kā izskatās labs/slikts darba rezultāts?	Kā es varu tikt pie iespējas mācīties? Kādas mācības ir pieejamas?	Kā notiks mana aiziešana no darba? Kāpēc es (ja darba attiecības tiek pārtrauktas pēc darba devēja iniciatīvas)?
	Ar ko sazināties, ja rodas jautājumi?	Kas/kādi ir mani kolēģi?	Vai/ kad/ kā es drīkstu ieteikt vadītājam idejas darba uzlabošanai?	Kā vadība vērtē manu darbu?	Kādas citas attīstības iespējas man ir pieejamas?	Kāpēc es (ja darba attiecības tiek pārtrauktas pēc darba devēja iniciatīvas)?
	Kad konkurss noslēgsies?	Kāda būs mana komanda?	Kā es varu iesaistīties citos iestādes procesos?		Kā es varu attīstīt savu karjeru pašvaldībā?	Kādas būs manas attiecības ar kolēģiem, vadītāju?
	Kas tieši ir jādara šajā amatā?	Kādi ir nerakstītie likumi?				
	Vai man tas patiks?					
Uzlabojumu iespējas	Pieteikšanās vienkāršošana Procesa termiņu ievērošana (kandidātiem doto solījumu pildīšana)	Iepriekšēja informācija par procesiem Mentoru/ "draugu" programmas ieviešana Skaidras vadlīnijas mentoriem – kā palīdzēt jaunajam darbiniekam	Pulsa aptauju ieviešana darbinieku noskaņojuma mērīšanai	Treniņš vadītājiem par atgriezeniskās saites sniegšanu Treniņš vadītājiem par novērtēšanas pārrunu vadīšanu	Individuālo mācību un attīstības plānu veidošana	Pateicības dāvana, piemēram, ar pašvaldības logo

Noderīgi jautājumi tiešā vadītāja sarunām ar jaunu darbinieku pirmā mēneša laikā

Izmantošanas situācija: darbinieka uzņemšana un ievadišana, darbinieka pieredzes veidošana

Sarunās pārrunājiet šādus jautājumus:

- Kā tu šobrīd jūties savā lomā/amatā? Kādi darba virzieni/aspekti tev rada lielākās grūtības? Kas tieši?
- Vai/kādas šaubas/neskaidrības par savu darbu (mērķiem, sagaidāmajiem rezultātiem, uzdevumu jēgu) tev ir radušās?
- Vai/kādās jomās, tavuprāt, tev ir vajadzīgs lielāks atbalsts?
- Vai/kādās jomās, tavuprāt, tev ir vajadzīgas papildu zināšanas/prasmes/informācija?
- Vai/kādi resursi/rīki/metodes tev vēl būtu nepieciešamas darba veikšanai?
- Kā tu esi iejuties komandā? Kādu atbalstu saņem no kolēģiem? Ar kādām grūtībām, ja vispār, saskaries?
- Kādi ir tavi pozitīvie pārsteigumi/ko tu nebiji gaidījis, nākot uz mūsu iestādi?
- Kādas ir tavas vilšanās?

Būtiski, ka vadītājs ir gatavs klausīties un sadzirdēt atbildes, īpaši, ja darbinieks dalās ar savām bažām vai problēmām. Vadītāja mērķis ir ļaut darbiniekam justies sadzirdētam. Vadītājs var apkopot un pārfrāzēt darbinieka teikto, piemēram, "tātad tu saki, ka katrs kolēģis nodaļā izmanto atšķirīgas vēstuļu sagataves un tev nav skaidrs, kura būtu optimālā. Paldies par šo novērojumu! Īstermiņā es piedāvāju izmantot to, ko tev iesaka Tavs mentors mūsu nodaļā, bet piekřītu, ka mums šis jautājums būtu jāpārrunā visiem kopā."

Regulārās vadītāju individuālas sarunas ar darbinieku struktūras paraugs

Izmantošanas situācijas: darba snieguma vadība un vērtēšana, darbinieka pieredzes veidošana, motivēšana un iesaiste

1. **Ievads** – sarunas sākumā īsi aprunājies par ikdienišķām lietām (kopīgi apmeklēti pasākumi, laikapstākļi, mājdzīvnieki, aktuālās ziņas u. tml.), lai veidotos draudzīga sarunas noskaņa.
2. **Iepriekšējā mēneša (vai cita perioda atbilstoši tikšanos biežumam) pārskats.**
 - Kā ir veicies ar darbiem iepriekšējā mēnesī? Kādas bijušas tavas iepriekšējā mēneša aktualitātes/prioritātes? Kas ir paveikts? Par ko tev ir lielākais gandarījums?
 - Kas, tavuprāt, nav izdevies iepriekšējā mēnesī? Ko tev vajadzēja paveikt/ko tu gribēji paveikt, bet vēl neesi izdarījis?



- Vadītājs sniedz darbiniekam atgriezenisko saiti no sava skatpunkta – kas ir bijis labi? Ko vēlies, lai darbinieks noteikti turpina darīt? Kādās jomās kaut kas būtu jāmaina/jāpilnveido? Vai ir nepieciešamas izmaiņas darba kvalitātē? Savlaicīgumā? Darbinieka attieksmē? Ja tā, kādi fakti par to liecina?

3. Nākamā mēneša plāni un aktualitātes.

- Kādas ir tavas šībrīža prioritātes? Kāda slodze paredzēta nākamā mēneša laikā? Nepieciešamības gadījumā, piemēram, ja slodze ir pārlietu liela vai darbinieks ir apjucis, palīdzi darbiniekam noteikt prioritāros uzdevumus.
- Deleģē papildu uzdevumus, ko vēlies, lai darbinieks paveic nākamā mēneša laikā. Pārlicinies, ka darbinieks saprot, ko tieši sagaidi – ko šī uzdevuma kontekstā nozīmē labi paveikts darbs. Pārlicinies, ka darbinieks saprot uzdevuma jēgu.

4. Darbinieka komentāri par citām tēmām (šajā sarunas daļā centies variēt jautājumus, katru mēnesi vaicājot par citiem darba dzīves aspektiem).

- Vai ir vēl kaut kas, ko tu gribētu pārrunāt?
- Kāds kopumā ir tavs noskaņojums par darbā notiekošo? Kā jūties komandā, iestādē? Kāds atbalsts no manis kā vadītāja tev vēl būtu nepieciešams? Kādi ierosinājumi tev ir radušies mūsu darba uzlabošanai? Kādas prasmes tu gribētu attīstīt, lai tev būtu vieglāk paveikt savu darbu?

5. Noslēgums.

- Apkopo rīcības, kuras esi apņēmis paveikt. Piemēram, “tātad šodien nosūtīšu tev informāciju par X un nodošu ziņu personāla nodaļai, ka tevi interesē treniņš Y prasmēs”.
- Aicini darbinieku apkopot sarunu no viņa skatpunkta – kāds rīcības plāns sarunas rezultātā veidojas darbiniekam.
- Vienojieties par nākamās sarunas laiku.
- Pasaki paldies par darbinieka veltīto laiku sarunai.

SMART(ER) metode mērķu formulēšanai

Izmantošanas situācijas: cilvēkresursu stratēģijas izstrāde, darba snieguma vadība un vērtēšana, pārmaiņu vadība

SMART mērķi ir efektīva mērķu noteikšanas sistēma, jo tie nodrošina strukturētu un sistemātisku pieeju mērķu noteikšanai. SMART kritēriji veicina mērķu skaidrību, koncentrēšanos un panākumus dažādos kontekstos, kā arī uzlabo mērķu noteikšanas efektivitāti, veicinot skaidrību, izmērāmību, sasniedzamību, atbilstību un laika ierobežojumus. Šis ietvars tiek plaši izmantots personīgajā attīstībā, projektu vadībā, plānošanā un dažādās citās jomās, lai nodrošinātu, ka mērķi ir precīzi definēti un rada skaidrību par konkrētiem soļiem, uzdevumiem, kas jāpaveic.

SMART(ER) kritēriji:

Konkrēts (Specific): skaidrs, labi definēts un konkrēts attiecībā uz to, kas ir jāsasniedz. Atbild uz jautājumiem: kas, ko, kur, kad un kāpēc.

Detalizētāks paskaidrojums

Konkrētība nozīmē, ka ir iespējas lielo mērķi sadalīt sīkākos, tas ir detalizēts un uzstādīts pēc iespējas precīzi. Mērķim jāuzsver darbība un vēlamais iznākums. Konkrētu jautājumu uzdošana var palīdzēt pārliecināties, vai tas atbilst konkrētības kritērijiem. Šeit ir daži jautājumi, kurus uzdot.

- Ko konkrēti cenšamies sasniegt?
- Kāds ir šī mērķa vēlamais rezultāts?
- Vai kāds ārpus komandas var saprast mērķi bez papildu paskaidrojumiem?
- Kas ir iesaistīts šī mērķa sasniegšanā?
- Kādi konkrēti soļi vai darbības jāveic, lai sasniegtu mērķi?
- Vai varu izklāstīt pakāpenisku plānu mērķa sasniegšanai?
- Kādi resursi (finanšu, cilvēku, tehnoloģiskie) ir nepieciešami, lai sasniegtu šo mērķi?
- Vai šie resursi ir skaidri norādīti mērķa formulējumā?
- Vai varu skaidri iztēloties, kā tas izskatīsies, kad mērķis ir sasniegts?
- Kā zināšu, ka mērķis ir veiksmīgi sasniegts?
- Vai mērķa formulējumā ir izmantoti darbības vārdi, kuri izsaka, kas ir jādara?
- Vai varu identificēt konkrētas darbības un uzvedības, kas saistītas ar mērķi?

Izmērāms (Measurable): mērķim jāietver kritēriji, kas ļauj novērtēt progresu. Tas palīdz izsekot un novērtēt, vai mērķis ir sasniegts.

Detalizētāks paskaidrojums

Ja mērķi ir izmērāmi ciparos, daudzumā, salīdzinājumos, ir iespējams izsekot darbībām un tam, cik veiksmīgi tās tiek pielietotas. Bieži tiek teikts: “Ja vari to izmērīt, tu vari to vadīt!” vai “Tu dabūsi to, ko mērīsi”. Šādu un līdzīgu jautājumu uzdošana var palīdzēt novērtēt mērķa izmērāmību.

- Kā zināšu, ka notiek pārmaiņas?
- Kā kvantitatīvi novērtēšu panākumus?
- Kādi konkrēti skaitliskie mērķi vai kritēriji ir noteikti, lai novērtētu panākumus?
- Vai vari formulēt mērķi kā skaitliski izsakāmu rezultātu?
- Kāda ir mērvienība?
- Vai progresu var izsekot laikā?
- No kurienes tiks iegūti dati, lai novērtētu progresu?
- Vai ir skaidrs, objektīvs veids, kā noteikt, vai mērķis ir sasniegts?
- Vai esi apsvēris ārējos kritērijus?
- Kā mērķis ir salīdzināms ar labāko praksi vai nozares normām?
- Kā risināšu mainīguma vai nenoteiktības problēmu?
- Vai varu viegli izskaidrot mērīšanas procesu citiem?

Sasniedzams (*Achievable*): mērķim jābūt sasniedzamam, ņemot vērā pieejamos resursus, ierobežojumus un apstākļus. Tam ir jābūt izaicinošam, bet reālistiskam.

Detalizētāks paskaidrojums

Ja mērķis ir izvirzīts pārāk tālā nākotnē, šķitīs, ka to ir grūti vai pat neiespējami sasniegt, un šādiem mērķiem trūkst motivācijas. Motivāciju nedrīkst zaudēt, pretējā gadījumā iestājas frustrācija, tāpēc sasniedzamība kalpo par motivējošu faktoru. Šādu un līdzīgu jautājumu uzdošana var palīdzēt novērtēt mērķa sasniedzamību.

- Kādi resursi (finanšu, cilvēkresursi, tehnoloģiskie) nepieciešami, lai sasniegtu šo mērķi?
- Vai šie resursi pašlaik ir pieejami vai reāli sasniedzami?
- Vai laika grafiks ir reāls?
- Vai ir ņemti vērā ārējie faktori, piemēram, tirgus apstākļi vai regulējuma izmaiņas?
- Vai darbiniekiem, komandām, kas atbildīgi par mērķa sasniegšanu, ir nepieciešamās prasmes un zināšanas?
- Vai ir izstrādāts prasmju pilnveides plāns, ja nepieciešams?
- Vai nozarē ir piemēri, kad līdzīgi mērķi ir veiksmīgi sasniegti?
- Vai organizācijā ir piemēri, kad līdzīgi mērķi ir veiksmīgi sasniegti iepriekš?
- Kādas atziņas var gūt no iepriekšējās pieredzes?
- Vai mērķis ir ambiciozs, bet sasniedzams?
- Kādi potenciālie šķēršļi vai problēmas varētu kavēt mērķa sasniegšanu?
- Vai mērķis ir komandas vai indivīda kontrolē?
- Vai ieinteresētās personas atbalsta mērķi?
- Vai mērķis ir atkarīgs no tehnoloģijas, un vai nepieciešamā tehnoloģija ir pieejama un uzticama?
- Vai mērķis atbalsta pozitīvu darba un privātās dzīves līdzsvaru?

Atbilstošs (*Relevant*): mērķim jābūt saskaņotam ar lielajiem organizācijas mērķiem un misiju. Tam jāsniedz ieguldījums organizācijas vīzijas un stratēģijas sasniegšanā.

Detalizētāks paskaidrojums

Lai novērtētu mērķa atbilstību, ir svarīgi uzdot jautājumus, kas palīdz noteikt, vai mērķis atbilst komandas vai organizācijas vispārējiem mērķiem, prioritātēm un stratēģiskajam virzieniem. Šādu un līdzīgu jautājumu uzdošana var palīdzēt novērtēt mērķa atbilstību.

- Vai šis mērķis tieši veicina mūsu organizācijas mērķu sasniegšanu?
- Kā šis mērķis saskan ar organizācijas misiju un stratēģiskajām prioritātēm?
- Kā šis mērķis veicina citu saistīto iniciatīvu vai projektu panākumus?
- Kādas ieinteresētās personas vai struktūrvienības šis mērķis tieši ietekmē, un kā tās uztver tā nozīmīgumu?
- Vai šī mērķa sasniegšanai piešķirtie resursi (finanšu, cilvēku, laika) ir pamatoti mūsu vispārējo prioritāšu kontekstā?
- Vai mērķis ir pietiekami elastīgs, lai reaģētu uz izmaiņām ārējā vidē?



- Vai šī mērķa sasniegšana tuvina mūs vēlamajam nākotnes stāvoklim vai pozīcijai sabiedrībā?
- Kādi ir iespējamie riski, kas saistīti ar šī mērķa sasniegšanu, un kā tie salīdzināmi ar potenciālām iespējām?
- Vai esam apsvēruši alternatīvas pieejas vai mērķus, kas varētu būt piemērotāki, ņemot vērā pašreizējos apstākļus?
- Kā šis mērķis rezonē ar iesaistītajiem komandas locekļiem? Vai tas veicina viņu jēgas un piederības sajūtu?

Ierobežots laikā (*Time-bound*): ir jānosaka mērķa sasniegšanas termiņš vai laika grafiks. Tas piešķir steidzamības sajūtu un palīdz noteikt prioritātes.

Detalizētāks paskaidrojums

Tas nozīmē ceļā uz mērķi uzstādīt termiņus katram posmam. Termiņi rada vajadzību pēc darbības. Ja netiek noteikti termiņi, pastāv risks zaudēt motivāciju. Laika “rāmis” palīdz uzturēt motivāciju un izvērtēt prioritātes. Šādu un līdzīgu jautājumu uzdošana var palīdzēt novērtēt mērķa ierobežojumu laikā.

- Vai ir kāds konkrēts datums vai laika posms, līdz kuram mērķis ir jāsasniedz?
- Vai laika grafiks ir reāls un sasniedzams?
- Vai termiņa noteikšanā ir ņemti vērā iespējamie šķēršļi vai kavēšanās?
- Kā dažādos posmos tiks uzraudzīts progress?
- Vai termiņš atbilst citiem organizācijas laika grafikiem?
- Vai ir apsvērti iespējamie konflikti ar citām iniciatīvām?
- Kāda ir mērķa sasniegšanas steidzamība vai nozīme?
- Kāpēc ir svarīgi sasniegt šo mērķi noteiktajā termiņā?
- Kādas sekas vai priekšrocības ir saistītas ar termiņa ievērošanu?
- Vai ir ņemti vērā ārējie faktori?
- Vai laika grafiks ir skaidri paziņots ieinteresētajām personām?
- Vai mērķa sasniegšanai atvēlētais laiks atbilst piepūles un sarežģītības līmenim?
- Kas notiek pēc termiņa beigām?
- Vai mērķa sasniegšanā ir noteikti sezonālie vai cikliskie faktori?
- Vai termiņš motivē rīkoties un koncentrēties?

Papildus iepriekšminētajam uzskaitījumam, tiek piedāvāti vēl divi elementi, kuri papildina SMART mērķi un padara to **SMARTER**:

Ētisks (*Ethical*), kur šādu un līdzīgu jautājumu uzdošana var palīdzēt novērtēt mērķa ētiskumu.

- Vai mērķis nenodara pāri citiem – klientiem, darbiniekiem, partneriem, apkārtējai videi u. tml.?
- Vai tas atbilst visiem ētikas principiem?

Gandarījumu sniedzošs (*Rewarding*), kur šādu un līdzīgu jautājumu uzdošana var palīdzēt novērtēt to, vai definētais mērķis tādu sniedz.

- Vai mērķis ir saskaņā ar vērtībām?
- Vai mērķis ir motivē un sniedz gandarījumu?

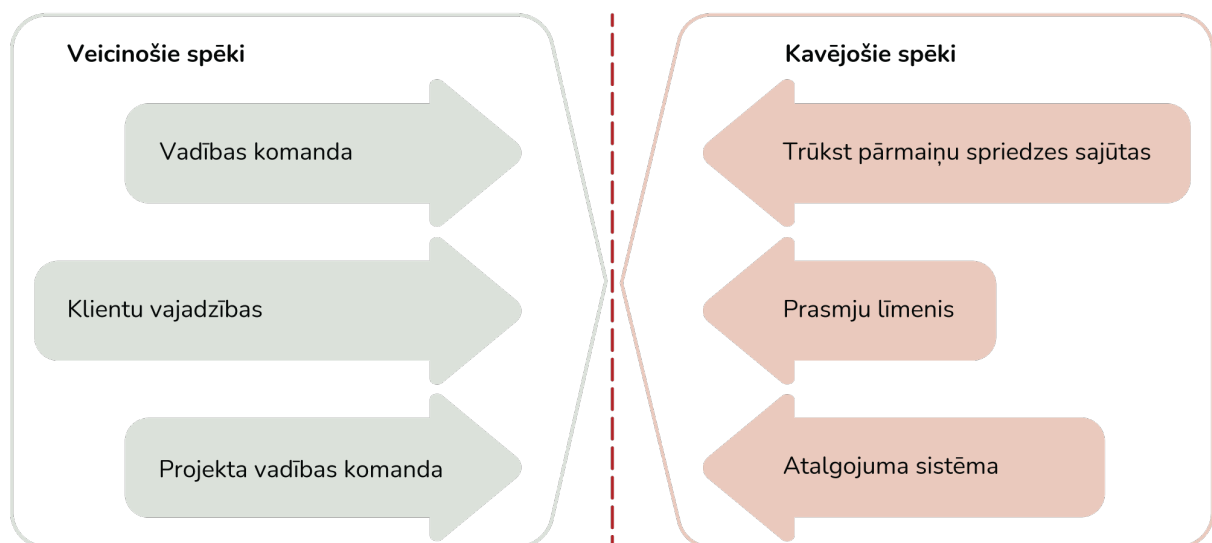
Spēku lauka analīzes metode pārmaiņu vadībā

Izmantošanas situācijas: pārmaiņu vadība, cilvēkresursu stratēģijas izstrāde

Metode ietver šādus soļus:

1. Apzināt un pierakstīt visus veicinošos un kavējošos faktorus pašvaldības darbā, kas saistīti ar konkrētu pārmaiņu īstenošanu. Ar bultu garumu var apzīmēt spēka “lielumu”: jo garāka bulta, jo lielāka šī faktora ietekme.

Zemāk parādīts spēku lauka analīzes fragments no kāda pārmaiņu projekta klientu apkalpošanas procesu pilnveidošanā.



2. Apspriest un identificēt praktiskus uzdevumus un darbības soļus par katru no labajā un kreisajā pusē nosauktajiem faktoriem.

Piemēram, kā veicinošais faktors identificēts klientu vajadzības pēc uzlabojumiem klientu apkalpošanā.

Piedāvāto risinājumu piemēri

- Pārmaiņu mērķu un vīzijas komunikācijā izmantot datus no jaunākajiem klientu aptaujas rezultātiem, kas parāda ne visai iepriecinošos rezultātus attiecībā uz klientu apmierinātību ar sniegtajiem pakalpojumiem.
 - Noteikt skaidri izmērāmus pārmaiņu rezultātu rādītājus, piemēram, laika ietaupījums klientiem pakalpojuma saņemšanā, pakalpojuma sniegšanā iesaistīto speciālistu skaita samazinājums, klientu vērtējums par pakalpojumu ērtumu, saprotamību, atbilstību vajadzībām u. tml.
 - Pārmaiņu komunikācijā raksturot skaidrus un mērāmus klientu ieguvumus.
 - Iesaistīt klientu grupu pārstāvjus praktisku uzlabojumu priekšlikumu izstrādē, piemēram, uzlaboto risinājumu prototipu testēšanā.
3. Veidot rīcības plānu, kā pārmaiņās pozitīvā veidā izmantot veicinošos spēkus un kā mazināt vai novērst kavējošo faktoru ietekmi, ko iekļaut kopējā pārmaiņu vadības plānā.

Valsts pārvaldē nodarbināto iesaistes aptaujas anketas paraugs

Anketas izstrādē Valsts kanceleja ir pielāgojusi OECD izstrādāto iesaistes aptauju atbilstoši Latvijas valsts pārvaldes vajadzībām.

Izmantošanas situācijas: motivēšana un iesaiste, organizācijas kultūras veidošana, organizācijas vērtību iedzīvināšana, darbinieka pieredzes veidošana, darbinieku attīstība, cilvēkresursu stratēģija

Levadinformācija par aptauju

Aptaujas mērķis ir noskaidrot darbinieku iesaistīšanās līmeni, darbinieku vērtējumu par tiešo vadību, iestādes vadību, iestādes sniegumu kopumā, komandas darbu, kā arī darbinieku apmierinātību ar darba vietu, izaugsmes, attīstības un attālinātā darba iespējām.

Jūsu viedoklis ir svarīgs, lai identificētu cilvēkresursu politikas stiprās puses, kā arī jomas, kuras nepieciešams pilnveidot.

Aptaujas aizpildīšana aizņems aptuveni 30 minūtes, tā ir anonīma, un iegūtā informācija tiks izmantota tikai apkopotā veidā (aptaujas mērķis nav identificēt individuālu respondentu atbildes).

Aptauju iespējams aizpildīt laikposmā no _____ līdz _____ (ieskaitot). Ja jums ir jautājumi, aicinām sazināties ar _____ (e-pasts: _____; tālr. _____).

1. Kad esmu birojā, parasti strādāju: *

- Savā darba vietā
- Koplietošanas birojā
- Atvērtā tipa birojā
- Atvērtā tipa biroja atsevišķā nodaļumā
- Cits _____

2. Norādiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šiem apgalvojumiem: *

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Esmu apmierināts/-a ar darba vietā pieejamo biroja aprīkojumu (datori, portatīvie datori, ekrāni, printeri u. c.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esmu apmierināts/-a ar manas darba vietas ergonomiskumu (apgaismojums, regulējamie darba galdi, krēsli u. c.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esmu apmierināts/-a ar tīrību darba telpās	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esmu apmierināts/-a ar trokšņa līmeni darba telpās, tas netraucē darbam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esmu apmierināts/-a ar atpūtas telpām, ēšanas telpām un citām ērtībām manā darbavietā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man ir pieejami visi nepieciešamie materiāltehniskie resursi, lai veiktu savu darbu labi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Norādiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šiem apgalvojumiem: ***

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Esmu apmierināts/-a ar savu algu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esmu apmierināts/-a ar darba samaksas mainīgo daļu (materiālie un nemateriālie labumi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana atlīdzība ir taisnīga un konkurētspējīga, salīdzinot ar līdzīga darba veicējiem privātā sektorā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esmu apmierināts/-a ar sava darba stabilitāti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Cik dienu nedēļā jūs šobrīd strādājat attālināti? *

- 5 dienas
- 3–4 dienas
- 1–2 dienas
- Mazāk par vienu dienu nedēļā
- Ļoti reti, neplānoti vai īslaicīgi
- Nekad

**5. Norādiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šiem apgalvojumiem: ***

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Man ir pieejami visi nepieciešamie materiāl-tehniskie resursi, lai efektīvi strādātu attālināti (t. i., telpa, aprīkojums, digitālie rīki u. c.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attālinātā darba iespējas pozitīvi uzlabo manu darba un privātās dzīves līdzsvaru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attālinātais darbs man ļauj būt efektīvākam/-ai manā darbā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans vadītājs man uzticas, ka savus pienākumus veicu tikpat efektīvi, arī ja strādāju attālināti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kāpēc jūs biežāk nestrādājat attālināti? Lūdzu, atzīmējiet visas atbilstošās atbildes! *

- Es dodu priekšroku strādāt birojā
- Birojā esmu produktīvāks/-a, nekā strādājot attālināti
- Darba specifikas dēļ nevaru strādāt attālināti
- Mana iestāde neatbalsta attālinātā darba iespējas
- Man netika sniegta atļauja veikt darbu attālināti, lai gan amata pienākumi ļauj veikt darbu attālināti
- Pastāv tehniskas problēmas (piemēram, slikts interneta pārklājums, nepietiekams aprīkojums), kas man liedz strādāt attālināti
- Mani uztrauc, ka es varētu palikt bez karjeras iespējām, ja nebūšu birojā tik bieži kā citi
- Cits iemesls _____

7. Ja varētu brīvi izvēlēties, jūs strādātu attālināti: *

- Biežāk nekā līdz šim
- Retāk nekā līdz šim
- Tikpat bieži, cik pašlaik, neko nemainot

8. Norādiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šiem apgalvojumiem: *

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Ir dienas, kad jūtos noguris/-usi vēl pirms ierašanās darbā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pēc darba man nepieciešams arvien vairāk laika, lai atgūtu labu pašsajūtu un būtu atpūties/-usies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es labi spēju izturēt spriedzi darbā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbā bieži jūtos emocionāli iztukšots/-a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pēc darba laika beigām manī ir pietiekami daudz enerģijas brīvā laika pasākumiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pēc darba bieži jūtos pārguris/-usi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parasti es spēju labi tikt galā ar darba apjomu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kad strādāju, jūtos enerģijas pilns/-a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man ir skaidri darba pienākumi, un es zinu, ko no manis sagaida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es esmu sasniedzis/-gusi darba un privātās dzīves līdzsvaru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es jūtos izdedzis/-gusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažreiz es strādāju, neskatoties uz to, ka jūtos slims/-a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es jūtos ērti, daloties ar manu tiešo vadītāju par bažām attiecībā uz savu fizisko vai mentālo veselību	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es spēju atbalstīt darbiniekus, kuri saskaras ar mentālās veselības problēmām savā darbavietā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



9. Cik dienu attaisnotā prombūtnē slimības dēļ esat bijis/-usi pēdējo 6 mēnešu laikā? Lūdzu, atzīmējiet visas atbilstošās iespējas, tostarp gan īstermiņa, gan ilgtermiņa prombūtnes periodus! *

- Nevienu
- 1–3 dienas
- 4–5 dienas
- 6–10 dienas
- Vairāk nekā 10 dienas
- Ilgstoša prombūtne slimības dēļ
- Nevēlos atbildēt

10. Norādiet, lūdzu, cik stundas pēdējo 12 mēnešu laikā ir veltītas mācību un attīstības pasākumiem (saistībā ar darba pienākumiem)? *

- Neviena
- 1–10 stundas
- 11–20 stundas
- 21–30 stundas
- 31–40 stundas
- 41 un vairāk stundas

11. Norādiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šim apgalvojumam: *

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Pēdējo 12 mēnešu laikā apmeklētie mācību un attīstības pasākumi ir palīdzējuši uzlabot manu darba sniegumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Norādiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šiem apgalvojumiem:

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Man ir iespējas pilnveidot profesionālās zināšanas, kuras man nepieciešamas darbā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man ir iespējas attīstīt kompetences, kuras man nepieciešamas darbā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūtu, ka savā darbā profesionāli augu un attīstos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
legūtās zināšanas un sasniegumi tiek ņemti vērā manā profesionālajā attīstībā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man ir skaidras manas karjeras iespējas pašvaldībā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde atbalsta mobilitāti (citu pienākumu uzticēšanu, pārcelšanu citā darbā), lai veicinātu karjeras iespējas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man regulāri tiek dotas iespējas pašattīstībai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Manā iestādē darbinieki ar vāju darba sniegumu parasti *

- Paliek un laika gaitā uzlabo darba sniegumu
- Paliek un neuzlabo vāju darba sniegumu
- Aiziet no iestādes, jo tiek atbrīvoti vai pārcelti
- Paši aiziet no iestādes
- Iestādē nav darbinieku ar vāju sniegumu
- Grūti atbildēt

14. Vai jums darbam ir nepieciešamas vēl kādas prasmes vai zināšanas? Ja atbilde ir "jā", norādiet, lūdzu, kādu būtisku prasmju trūkst? Izvēlieties ne vairāk kā 5 atbildes!

- Nē, man nepietrūkst nekādu prasmju vai zināšanu
- Sadarbības prasmes
- Rakstiskās un mutiskās komunikācijas prasmes
- Digitālās/IT prasmes
- Kiberdrošības prasmes
- Pakalpojumu izstrādes/dizaina prasmes
- Datu analīzes un statistikas prasmes
- Uzraudzības un novērtēšanas prasmes
- Pārmaiņu vadības prasmes
- Risku vadības prasmes
- Vadības/līderības prasmes
- Cilvēkresursu vadības prasmes
- Projektu vadības prasmes
- Ieinteresēto pušu iesaistīšanas prasmes
- Radošums un inovācijas
- Līgumu slēgšanas prasmes
- Budžeta/finanšu vadības prasmes
- Ilgtspēja
- Starptautiskās attiecības
- Zināšanas par Eiropas Savienības regulām un direktīvām
- Saskarsmes prasmes (empātija, līdzjūtība, konfliktu risināšana u. c.)
- Cits _____

15. Norādiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šiem apgalvojumiem:

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Kopumā esmu apmierināts/-a ar savu darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbs, ko daru, sniedz man gandarījumu par paveikto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbā es jūtos enerģijas pilns/-a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es strādāju ar entuziasmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esmu pārņemts/-a ar savu darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man ir svarīgi, lai mans darbs veicina kopējo labumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esmu gatavs/-a darīt vairāk, nekā no manis tiek sagaidīts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es izjūtu iestādes misiju kā savējo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manas iestādes tēls ir pozitīvs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iestādi, kurā strādāju, labprāt ieteiktu kā labu darbavietu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es lepojos, ka strādāju šajā iestādē	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Norādiet, lūdzu, vai nākamo 12 mēnešu laikā vēlaties pārtraukt darbu iestādē, kurā pašlaik strādājat: *

- Jā
- Nē
- Nevēlos atbildēt

17. Kāpēc vēlaties aiziet no iestādes nākamo 12 mēnešu laikā? Lūdzu, atzīmējiet visas atbilstošās atbildes!*

- Paaugstināšana amatā vai karjeras attīstība pašvaldībā
- Paaugstināšana amatā vai karjeras attīstība ārpus pašvaldības
- Labāka atalgojuma un citu materiālo un nemateriālo labumu dēļ
- Interesantāka darba dēļ
- Pārāk liela darba slodze esošajā amatā
- Labāka darba un privātās dzīves līdzsvara dēļ
- Iekļaušanas un taisnīgas attieksmes trūkums
- Man nepatīk darba vide
- Sliktas vadības dēļ
- Sliktas attiecības darbā
- Jēgpilna darba trūkuma dēļ
- Personīgie apstākļi
- Aiziešana pensijā
- Es vienkārši vēlos pārmaiņas
- Cits _____

18. Vai pēdējo 12 mēnešu laikā jūs esat personīgi piedzīvojis/-usi jebkāda veida aizskaršanu darbā?

Pirms atbildēt uz šo jautājumu, lūdzu, iepazīstieties ar zemāk esošo skaidrojumu!

Aizskaršana ir nepieņemama uzvedība vai vienreizēji vai atkārtoti draudi, kuru mērķis ir nodarīt fizisku, psiholoģisku, seksuālu vai ekonomisku kaitējumu, kas izraisa vai var izraisīt fizisku, psiholoģisku, seksuālu vai ekonomisku kaitējumu un kas ietver uz dzimumu balstītu vardarbību.*

- Jā
- Nē
- Nevēlos atbildēt



19. Ja esat atbildējis ar “Jā”, lūdzu, norādiet, kuras no aizskaršanas formām esat pieredzējis/-usi savā darbavietā pēdējo 12 mēnešu laikā? Lūdzu, atzīmējiet visas atbilstošās atbildes! *

- Fizisku aizskaršanu (jebkāds nevēlams fizisks kontakts vai iebiedēšana, piemēram, satveršana, kustību bloķēšana)
- Psiholoģisku aizskaršanu (piemēram, mobings, bosings, iebiedējošu vai aizskarošu žestu, sejas izteiksmes vai mūzikas izmantošana)
- Seksuālu aizskaršanu (piemēram, skūpstīšana vai apskāviens bez piekrišanas, seksuāls uzbrukums, vardarbība vai izvarošana, seksuālu pakalpojumu pieprasīšana, seksuāla rakstura verbāla uzmākšanās, dalīšanās ar seksuāli nepiemērotiem attēliem vai video, aicinājumi uz sabiedriskiem pasākumiem, dalīšanās ar vulgāriem jokiem vai seksuāla rakstura anekdotēm, nepiemērotu seksuālu žestu vai skaņu izteikšana, kustību bloķēšana)
- Ekonomisku aizskaršanu (piemēram, cilvēka personīgās mantas iznīcināšana vai bojāšana)
- Cits _____
- Nevēlos atbildēt

20. Vai pēdējo 12 mēnešu laikā jūs esat personīgi pieredzējis/-usi nepamatotu diskrimināciju darbā?

Pirms atbildat uz šo jautājumu, lūdzu, iepazīstieties ar zemāk esošo skaidrojumu!

Diskriminācija ietver jebkāda veida atšķirību, izslēgšanu vai priekšrocību, kas noteikta, pamatojoties uz rasi, ādas krāsu, dzimumu, reliģiju, politiskajiem uzskatiem, nacionālo vai sociālo izcelšanos, kas atņem vai ierobežo vienlīdzīgas iespējas vai attieksmi nodarbinātībā vai amatā (SDO konvencija, 1958) *

- Jā
- Nē
- Nevēlos atbildēt



21. Ja esat atbildējis ar “Jā”, lūdzu norādīet, kurus no diskriminācijas veidiem esat nepamatoti pieredzējis/-usi savā darbavietā pēdējo 12 mēnešu laikā? Lūdzu atzīmējiet visas atbilstošās atbildes! *

- Diskriminācija rases vai ādas krāsas dēļ
- Diskriminācija dzimuma dēļ
- Diskriminācija vecuma dēļ
- Diskriminācija invaliditātes dēļ
- Diskriminācija reliģiskās piederības dēļ
- Diskriminācija politisko uzskatu vai citas pārliecības dēļ
- Diskriminācija nacionālās vai etniskās izcelsmes dēļ
- Diskriminācija sociālās izcelsmes dēļ
- Diskriminācija mantiskā vai ģimenes stāvokļa dēļ
- Diskriminācija seksuālās orientācijas dēļ
- Cits _____
- Nevēlos atbildēt

22. Norādīet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šiem apgalvojumiem: *

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Mans tiešais vadītājs mani motivē strādāt labāk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans tiešais vadītājs mudina mani piedāvāt jaunas idejas un priekšlikumus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans tiešais vadītājs palīdz man saprast, kāds ir mans ieguldījums iestādes mērķu sasniegšanā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans tiešais vadītājs pret mani izturas taisnīgi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans tiešais vadītājs uzticas maniem lēmumiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans tiešais vadītājs regulāri sniedz man atgriezenisko saiti, kas palīdz uzlabot manu darba sniegumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Mans tiešais vadītājs labi plāno darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans tiešais vadītājs dalās ar svarīgu informāciju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans tiešais vadītājs ļauj man darbā būt pietiekami neatkarīgam (piemēram, nekontrolē katru sīkumu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans tiešais vadītājs izturas pret mani ar cieņu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans tiešais vadītājs ir prasmīgs konfliktu risināšanā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es varu paļauties uz manu tiešo vadītāju, ja man ir nepieciešams atbalsts darbā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans tiešais vadītājs atzīst un novērtē labu darba sniegumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans tiešais vadītājs sniedz vienlīdzīgas iespējas visiem darbiniekiem manā struktūrvienībā (darba uzdevumi, mācības, karjeras iespējas u. c.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans tiešais vadītājs pieņem lēmumus, balstoties uz pierādījumiem un faktiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mans tiešais vadītājs izturas godīgi un taisnīgi, ievērojot augstus morāles standartus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Kā kopumā vērtējat to, cik labi veic darbu jūsu tiešais vadītājs: *

- Ļoti slikti
- Slikti
- Apmierinoši
- Labi
- Ļoti labi
- Nevēlos atbildēt

24. Norādiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šiem apgalvojumiem: *

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Es uzticos savas iestādes augstākā līmeņa (administratīvajai) vadībai (izpilddirektors/ iestādes vadītājs un vietnieki)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es uzticos saņemtajai informācijai par jautājumiem, kas ietekmē mani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manas iestādes vadība (iestādes vadītājs vai vadības komanda) efektīvi nodod būtisku informāciju darbiniekiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es varu atklāti paust viedokli par problemātiskiem jautājumiem, nebaidoties no sekām	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manas iestādes vadītāju vārdi saskan ar darbiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manas iestādes vadītāji efektīvi vada pārmaiņas iestādē	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manas iestādes vadītāji kopumā labi pārvalda iestādi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manas iestādes vadītāji skaidri izklāsta iestādes virzību un prioritātes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manas iestādes vadītāji ir informēti par globālajiem notikumiem un to iespējamo ietekmi uz iestādi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manas iestādes vadītāji veicina sadarbību iestādē	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manas iestādes vadītāji atzīst un novērtē mūsu darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manas iestādes vadītāji uzticas darbinieku lēmumiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manas iestādes vadītāji atbalsta un aizstāv pašvaldības vērtības	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Manas iestādes vadītāji ievēro augstus godīguma un morāles standartus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manas iestādes vadītāji sniedz uz pierādījumiem balstītus ieteikumus politiskajiem līderiem, pat ja tie ir pretēji politiskajai nostājai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Kā kopumā vērtējat to, cik labi veic darbu jūsu iestādes augstākā līmeņa vadītāji (izpilddirektors/iestādes vadītājs un vietnieki): *

- Ļoti slikti
- Slikti
- Apmierinoši
- Labi
- Ļoti labi
- Nevēlos atbildēt

26. Novērtējiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs uzticaties pašvaldības politiskajai vadībai?

Politiskā vadība ir domes priekšsēdētājs, vietnieki, ko ievēl pašvaldības domes deputāti. *

- Pilnībā uzticos
- Uzticos
- Ne uzticos, ne neuzticos
- Neuzticos
- Pilnībā neuzticos
- Nevēlos atbildēt

27. Norādiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šiem apgalvojumiem:*

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Mana iestāde pastāvīgi mudina meklēt jaunus risinājumus, lai uzlabotu darba procesu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde atbalsta uzskatu, ka kļūdas un neveiksmes ir daļa no inovācijas procesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde nodrošina resursus, lai attīstītu jaunas idejas un inovācijas (piemēram, budžets, personāls, laiks, ekspertu atbalsts)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde rūpējas, lai komandām un speciālistiem būtu nepieciešamās prasmes, lai ierosinātu un īstenotu inovāciju iniciatīvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde pilnībā izmanto dažādas tehnoloģijas un digitālos rīkus, lai veicinātu inovācijas un jaunas darba pieejas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manā iestādē ir pietiekami elastīga pieeja iekšējam regulējumam, lai īstenotu jaunus risinājumus vai politikas iniciatīvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde mācās no pagātnes pieredzes un kļūdām un veic pasākumus, lai novērstu to atkārtosanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Šajā jautājumā inovācija tiek definēta kā jauns vai uzlabots pakalpojums vai process, kas būtiski atšķiras no tā, kā jūsu struktūrvienība vai komanda darīja lietas iepriekš.

Atbildot uz šo jautājumu, lūdzu, ņemiet vērā tikai tos jauninājumus, kas pilnībā ieviesti praksē!
Lūdzu, atzīmējiet visas atbilstošās atbildes!

Pēdējo divu gadu laikā esmu piedalījies/ -usies: *

- Jaunu pakalpojumu ieviešanā
- Jaunu rīcību vai procesu ieviešanā
- Nevienā no minētajām aktivitātēm

29. Norādiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šiem apgalvojumiem: *

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Mana iestāde izmanto tehnoloģijas un digitālos rīkus, lai uzlabotu savu darbību un sniegumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde regulāri nodrošina iespējas uzlabot darbinieku digitālās prasmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Norādiet, lūdzu, cik bieži jūs savā darbā izmantojat šādas tehnoloģijas?*

	Nekad	Reti	Dažreiz	Bieži	Vienmēr
Planšetdators	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viedtālrunis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sadarbības programmatūras (piemēram, Teams, Slack, Asana u. tml.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koplietošanas programmatūra (Sharepoint)/koplietošanas diski	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statistiskās analīzes programmatūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mākslīgais intelekts un mašīnmācīšanās	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociālie plašsaziņas līdzekļi (ar darbu saistīti konti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blokķēdes tehnoloģijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Norādiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šiem apgalvojumiem:*

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Manā struktūrvienībā valda laba sadarbība un komandas gars	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Mana komanda vai struktūrvienība sasniedz mērķus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana komanda vai struktūrvienība nodrošina augstas kvalitātes darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana komanda vai struktūrvienība dod pozitīvu ieguldījumu iestādes darba sniegunā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Norādiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šiem apgalvojumiem:

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Es saprotu manas iestādes misiju, vīziju, vērtības	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man ir skaidra izpratne par iestādes stratēģiskajiem mērķiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es tieku iesaistīts/-a manas struktūrvienības mērķu izstrādē	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde mani iedvesmo sasniegt tās izvirzītos mērķus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Norādiet, lūdzu, cik lielā mērā jūs piekrītat šiem apgalvojumiem: *

	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Mana iestāde ātri reaģē, ja ir nepieciešamas pārmaiņas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde efektīvi izmanto savus resursus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde ir izstrādājusi noteikumus un procedūras, kas rada grūtības un sarežģījumus efektīvai darba veikšanai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde nopietni izturas pret darba snieguma mērīšanu un uzraudzību	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde pievērš pietiekamu uzmanību ietekmes uz vidi samazināšanai (enerģijas taupīšana, atkritumu samazināšana, ilgtspējīgas ceļošanas veicināšana, otrreizējā pārstrāde u. c.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde ir atvērta sabiedrībai (publiski dalās ar informāciju, iesaistās sarunās ar sabiedrību u. c.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde iedzīvotājiem sniedz labus pakalpojumus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde pieņem lēmumus, balstoties uz faktiem un pierādījumiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde nepieļauj patvaļīgu rīcību, favorītismu un/vai politisku spiedienu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde sniedz karjeras iespējas, balstoties vairāk uz personisku novērtējumu, nevis uz darbinieka prasmēm un spējām	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde veiksmīgi sasniedz tās misiju un mērķus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mana iestāde ir gatava un spēj uzņemties arvien jaunus izaicinājumus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Pilnīgi nepiekrītu	Nepiekrītu	Ne piekrītu, ne nepiekrītu	Piekrītu	Pilnīgi piekrītu
Manā iestādē tiek novērtēti un cienīti visi cilvēki, neskatoties uz viņu izglītības līmeni, reliģisko piederību, tautību vai sociālo izcelsmi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manā iestādē tiek veicināts darba un privātās dzīves līdzsvars	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ticu, ka manas iestādes vadītāji izmantos šīs aptaujas rezultātus iestādes procesu uzlabošanā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Jūsu dzimums: *

- Sieviete
- Vīrietis
- Cits

35. Jūsu vecums: *

- Līdz 24 gadiem
- No 25 līdz 35 gadiem
- No 36 līdz 45 gadiem
- No 46 līdz 55 gadiem
- No 56 līdz 65 gadiem
- 66 un vairāk gadu

36. Jūsu izglītība: *

- Vidējā izglītība
- Profesionālā izglītība pēc vidējās izglītības (ne augstākā izglītība)
- Īsā cikla augstākā izglītība (1. līmeņa augstākā izglītība)
- Bakalaura grāds
- Maģistra grāds
- Doktora grāds

**37. Jūs iestādē esat nodarbināts/-a kā: ***

- Praktikants/-e
- Darbinieks/-ce uz darba līguma pamata
- Cits _____

38. Atzīmējiet, lūdzu, darba tiesisko attiecību nodibināšanas veidu: *

- Uz noteiktu laiku
- Uz nenoteiktu laiku
- Cits: _____

39. Atzīmējiet, lūdzu, kādu darba laika veidu jūs izmantojat ikdienā: *

- Normālais darba laiks
- Nepilns darba laiks (mazāk nekā 90 % no normālā darba laika)
- Cits _____

40. Es vadu citus darbiniekus iestādē, kurā strādāju: *

- Jā, no 1 līdz 4 darbiniekiem
- Jā, no 5 līdz 10 darbiniekiem
- Jā, 11 vai vairāk darbinieku
- Nē, es nevadu nevienu darbinieku

41. Norādiet, lūdzu, iestādi, kurā strādājat: *

- _____
- Nevēlos norādīt iestādi

42. Vislabāk manus darba pienākumus raksturo *

- Grāmatvedība un finanses
- Administratīvais atbalsts
- Revīzija/audits un atbilstību novērtēšana
- Komunikācija un mārketingi
- Līgumu slēgšana un iepirkumi
- Datu zinātne/statistika un datu analīze
- Cilvēkresursi
- Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas un digitālie risinājumi un/vai zināšanu pārvaldība
- Juridiskie jautājumi
- Politikas izstrāde, programmu un projektu vadība
- Zinātne un pētniecība
- Augstākā līmeņa vadība
- Cits _____

43. Savā darbā es regulāri tieši sazinos ar iedzīvotājiem (pa e-pastu, pa pastu, tālruni vai personīgi): *

- Jā
- Nē

44. Ieņemamais amats: *

- Augstākā līmeņa vadītājs/-a (iestādes vadītājs)
- Augstākā līmeņa vadītājs/-a (iestādes vadītāja vietnieks)
- Vidējā līmeņa vadītājs/-a (piemēram, pārvaldes/departamenta vadītājs, pārvaldes/departamenta vadītāja vietnieks)
- Zemākā līmeņa vadītājs/-a (piemēram, nodaļas (daļas) vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks)
- Vecākais speciālists
- Jaunākais speciālists
- Administratīvais darbs (lietvedis, biroja administrators, ja tas neatbilst augstāk minētajām grupām u. c.)
- Fiziskā darba veicējs

**45. Jūsu darba pieredze amatā: ***

- Līdz 5 gadiem
- 5 gadi un ilgāk

46. Jūsu darba pieredze iestādē, kurā šobrīd strādājat *

- Mazāka par 1 gadu
- No 1 līdz 5 gadiem
- No 6 līdz 10 gadiem
- No 11 līdz 15 gadiem
- No 16 līdz 20 gadiem
- No 21 līdz 25 gadiem
- Ilgāk par 26 gadiem
- Nevēlos atbildēt

47. Jūsu darba pieredze publiskajā sektorā kopumā? *

- Mazāk par 6 mēnešiem
- No 6 mēnešiem līdz 1 gadam
- No 1 līdz 3 gadiem
- No 3 līdz 5 gadiem
- No 5 līdz 10 gadiem
- No 10 līdz 20 gadiem
- Ilgāk par 20 gadiem



Papildu uzziņas avoti

1. *Annual Employee Engagement Indicator by Country*. Gallup.
Pieejams: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx> ↗
2. Armstrong, M., Taylor, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 16th edition, 2023.
3. *Ceļa karte jaunajam valsts pārvaldes vadītājam*. Valsts kanceleja, 2019.
Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/791/download?attachment> ↗
4. *Darba apstākļi un veselība darbā*. Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības izstrādāts materiāls.
Pieejams: <https://arodbiedribas.lv/wp-content/uploads/2019/11/darbaapstakliunveselibadarba.pdf> ↗
5. *Darba devēja tēla pētījums*. Amrop Latvia.
Pieejams: <https://www.amrop.com/lv/lv/musu-pakalpojumi/darba-deveja-tela-petijums/> ↗
6. Darbinieku labbūtība.
Pieejams: <https://www.veselsbirojs.lv/labbutiba> ↗
7. Dāvidsone, G. *Organizāciju efektivitātes modelis*. Rīga: SIA "O.D.A.", 2008.
8. *Efektīva vadītāja rokasgrāmata*.
Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/5408/download> ↗
9. *Efektīvs sociālais dialogs darba devēju un darbinieku vajadzību saskaņošanai uzņēmumā*. Soli pa solim līdz koplīgumam.
Pieejams: https://arodbiedribas.lv/wp-content/uploads/2019/11/soli_pa_solim.pdf ↗
10. *Eiropas Savienības fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto nodarbināto kompetenču ietvars*.
Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/projekts/administrativas-kapacitates-cela-karte-2021-2027#es-fondu-vadibas-un-kontroles-sistema-iesaistito-nodarbinato-kompetencu-ietvars> ↗
11. Emmett, J., Komm, A., Moritz, S., Schultz, F. *This time it's personal: Shaping the "new possible" through employee experience*.
Pieejams: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience> ↗
12. *Employee Engagement and motivation factsheet*. CIPD.
Pieejams: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/engagement-factsheet/> ↗



13. *Employee Experience*. Gallup.
Pieejams: <https://www.gallup.com/workplace/242252/employee-experience.aspx> ↗
14. *Employee Training & Development : A Complete Guide*.
Pieejams: <https://document360.com/blog/employee-training-development/> ↗
15. *Etalonmodelis: iepirkumu profesionālo kompetenču modelis*.
Pieejams: <https://www.iub.gov.lv/lv/media/7632/download?attachment> ↗
16. Gautier, K., Bova, T., Chen, K., Munasinghe, L. *Research: How Employee Experience Impacts Your Bottom Line*. *Harvard Business Review*.
Pieejams: <https://hbr.org/2022/03/research-how-employee-experience-impacts-your-bottom-line> ↗
17. Greany, K. *6 inspiring microlearning examples*.
Pieejams: <https://www.elucidat.com/blog/microlearning-examples/> ↗
18. *Ilgtspējīga kompetenču attīstība: kā sasniegt noturīgus rezultātus vadītāju un iestāžu attīstībā*. Rokasgrāmata valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītājiem. Valsts kanceleja: 2022.
Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/14739/download?attachment> ↗
19. *Induction factsheet*. CIPD.
Pieejams: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/induction-factsheet/> ↗
20. *Informatīvi materiāli veselības uzturēšanai*. Slimību profilakses un kontroles centrs.
Pieejams: <https://www.spkc.gov.lv/lv/informativi-izdevumi> ↗
21. *Stresa noteikšanas aptauja*.
Pieejams: <https://www.lu.lv/studijas/studentu-sadzive/psihologa-atbalsts/jeteikumi-studijas/personibas-resursi-un-riski/stresa-izpauzmes/> ↗
22. *Klientu un darbinieku stratēģijas*. Kantar.
Pieejams: <https://www.kantar.lv/ko-mes-daram/musu-ekspertize/klientu-un-darbinieku-strategijas/> ↗
23. Kompetenču modeļu piemēri:
 - *OECD inovāciju kompetences publiskajā sektorā nodarbinātajiem*.
Pieejams: https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf ↗
 - *Sociālo dienestu vadītāju kompetenču modelis*.
Pieejams: <https://www.lm.gov.lv/lv/media/25434/download?attachment> ↗
 - *Valsts pārvaldes Godprātības kompetenču ietvars*.
Pieejams: <https://mps.vas.gov.lv/edu/catalog/materials/download/610> ↗
 - *Valsts pārvaldes Kompetenču vārdnīca*.
Pieejams: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/CompetenceDictionary.6310fce38bd842a3b5a769030b30042a.pdf> ↗



24. *Kompetenču pieeja*. *Wikipedia* materiāls.
Pieejams: https://lv.wikipedia.org/wiki/Kompetenču_pieeja
25. Korunka, C., Kubicek, B., Risak, M. *New Way of Working in Public Administration*.
Pieejams: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf
26. Kwon, O., Hong, I., Yang, J., Wohn, D., Jung, W., Cha, M. *EPJ Data Science*. *Urban green space and happiness in developed countries*.
Pieejams: <https://epjdatascience.springeropen.com/articles/10.1140/epjds/s13688-021-00278-7>
27. *Labbūtības veicināšana darba vietā*. Valsts administrācijas skolas izstrādāts mācību kurss.
Pieejams: <https://mps.vas.gov.lv/edu/course/751>
28. *Latvijas Darba devēju konfederācijas izstrādāts materiāls par koplīgumiem*.
Pieejams: <https://lddk.lv/sadarbojies/>
29. Latvijas labāko darba devēju tops.
Pieejams: <https://www.topdarbadevejs.lv/>
30. Latvijas Pašvaldību darbinieku arodbiedrības mājas lapa.
<https://lpda.lv/>
31. Latvijas Personāla vadīšanas asociācijas mājas lapa.
<https://lpva.lv/articles?type=blog>
32. Latvijas Valsts iestāžu, pašvaldību, uzņēmumu un finanšu darbinieku arodbiedrības mājas lapa.
<https://www.arodbiedriba.eu/>
33. *Latvijā darbojošās arodbiedrības*. Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība.
Pieejams: <https://arodbiedribas.lv/daliborganizācijas/>
34. *Lietotāju ceļa karte*. Valsts pārvaldes Inovācijas laboratorijas rīks darbinieku ceļa modelēšanai.
Pieejams: <https://inovacija.mk.gov.lv/wp-content/uploads/2024/05/Lietotaju-cela-karte.pdf>
35. *Microlearning: A Comprehensive Guide & Tips for Your Courses*. Artisan learning.
Pieejams: <https://artisanlearning.com/resources/microlearning/>
36. Nākotnes birojs. Ziņojums par Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas un VAS “Valsts nekustamie īpašumi” organizētā sprinta rezultātiem.
Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/11962/download?attachment>
37. O'Brien, K., Downie, A., Hayes, M. *What is Employee Experience*.
Pieejams: <https://www.ibm.com/topics/employee-experience>



38. *Performance Management Tools & Resources*.
Pieejams: <https://www.geneseo.edu/hr/performance-management%C2%A0tools-resources>
39. *Performance management*. CIPD.
<https://www.cipd.org/en/topics/performance-management/>
40. *Personāla atlases vadlīnijas*. Valsts kanceleja, 2020.
Pieejams: https://www.mk.gov.lv/sites/mk/files/media_file/personala_atlases_vadlinijas_2020.pdf
41. *Praktisks ceļvedis uz vērtībām balstītas kultūras veidošanā*. Valsts kancelejas izstrādāta rokasgrāmata.
Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/en/media/261/download>
42. *Resourcing and talent planning report 2022*. CIPD.
Pieejams: https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1_tcm18-111500.pdf
43. Schaufeli, W. I., Bakker, A. B. *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior, 2004. Nr. 25.
Pieejams: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>
44. *Smadzeņu darbības novērtējums* (bezmaksas aptauja).
Pieejams: <https://www.rigabrain.com/>
45. Spensers, L., Spensere, S. *Darba kompetences. Izcila snieguma veidošana*. SIA "Eiro Personāls" Rīga : 2011.
46. *Stratēģiskās plānošanas vadlīnijas valsts pārvaldes iestādēm*.
Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/12837/download>
47. *Stress darba vietās*. RSU. Darba drošības un vides veselības institūts.
Pieejams: http://stradavesels.lv/Uploads/2018/03/05/328_2017_Atgadne_stress_darba_vietas.pdf
48. *The benefits of Employee Engagement*. Gallup.
Pieejams: <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>
49. *Vadlīnijas elastīgā darba nodrošināšanai*.
Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/elastigais-darbs>
50. *Vadlīnijas par nodarbināto skaita samazināšanu, veicot reorganizāciju*.
Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/10643/download?attachment>



51. *Vadlīnijas ES fondu vadības un revīzijas sistēmā nodarbināto profesionālo kompetenču novērtēšanā un attīstības plānošanā un to pielikumi (kompetenču novērtēšanas anketas).*
Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/projekts/administrativas-kapacitates-cela-karte-2021-2027#es-fondu-vadibas-un-kontroles-sistema-iesaistito-nodarbinato-kompetencu-ietvars> ↗
52. *Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās pētījums 2022: rezultāti.*
Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/15054/download?attachment> ↗
53. *Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi.* MK ieteikumi Nr. 1, 21.11.2018.
Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/valsts-parvaldes-vertibas-un-etikas-principi> ↗
54. Van Vulpen, E. *Employee Experience: A Complete guide for HR.*
Pieejams: <https://www.aihr.com/blog/employee-experience-guide/> ↗
55. Van Vulpen, E. *What Is Performance Management? The Complete Guide.*
Pieejams: <https://www.aihr.com/blog/what-is-performance-management/> ↗
56. Verlinden, N. *Offboarding Employees: A 9-Step Process.*
Pieejams: <https://www.aihr.com/blog/offboarding-checklist/> ↗
57. *4 vienkārši un praktiski veidi, kā izmantot mikroapmācības.*
Pieejams: <https://www.facebook.com/watch/?v=1252978032266602> ↗
58. *8 Performance Management Best Practices Backed by Research.*
Pieejams: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/performance-management-best-practices> ↗
59. *Resursu apkopojums un ieteikumi darba snieguma vadības un vērtēšanas procesa ieviešanā (angļu valodā).*
Pieejams: <https://www.clearreview.com/resources/> ↗