

2011

Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata

izmantošanai NEVIS lietotājiem

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



Apstiprinājumu un/vai saskaņojumu lapa

2

1. DARBA IZPILDES PLĀNOŠANAS UN VĒRTĒŠANAS ROKASGRĀMATA
IZMANTOŠANAI NEVIS LIETOTĀJIEM
2. KOMPETENČU VĀRDNĪCA

APSTIPRINĀTS

APSTIPRINĀTS

SIA FMS

Valsts kanceleja

2011. gada ____ . _____

2011. gada ____ . _____

Izmaiņu lapa

3

Datums	Vers. nr.	Versijas apraksts	Izmaiņu pamatojums	Autors
28.02.2011.	0.1	Sākotnējā versija		Katri Vintiša, Agita Kalviņa
10.03.2011.	0.2	Precizēta versija	Pasūtītāja norādījumi par veicamajiem precizējumiem	Katri Vintiša, Agita Kalviņa
15.03.2011.	0.3	Galīgā versija	Pasūtītāja norādījumi par veicamajiem precizējumiem	Katri Vintiša, Agita Kalviņa

ROKASGRĀMATĀ IZMANTOTIE JĒDZIENI UN SAĪSINĀJUMI	6
1. DARBA IZPILDES PLĀNOŠANAS UN NOVĒRTĒŠANAS MĒRĶI UN UZDEVUMI ..	7
1.1. Kāpēc ir svarīgi analizēt darba izpildi?	7
1.2. Kāpēc nepieciešama darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēma?	7
1.3. Kādi ir darba izpildes plānošanas un novērtēšanas mērķi un uzdevumi?	8
2. DARBA IZPILDES PLĀNOŠANAS UN NOVĒRTĒŠANAS PROCESS	9
2.1. No kādiem soļiem sastāv ikgadējais darba izpildes plānošanas un novērtēšanas cikls?	9
2.2. Kādi ir darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesa soļi?	10
2.3. Pie kā vērsties jautājumu vai neskaidrību gadījumā?	10
3. DARBA IZPILDES PLĀNOŠANA	11
3.1. Kāpēc ir svarīgi noteikt individuālos mērķus?	11
3.2. Kā plānot individuālos mērķus?	11
3.3. Kāda ir saistība starp nodarbināto individuālajiem mērķiem un iestādes mērķiem?	11
3.4. Kādi ir nodarbinātā pienākumi darba izpildes plānošanas posmā?	13
3.5. Kādi ir vadītāja pienākumi darba izpildes plānošanas posmā?	13
3.6. Kāda ir darbību secība darba izpildes plānošanas posmā?	14
3.7. Kā pareizi formulēt individuālos mērķus?	14
3.8. Kā aktualizēt individuālos mērķus un norādīt to izpildes statusu?	15
4. DARBA IZPILDES REZULTĀTU ANALĪZE UN VĒRTĒŠANA	17
4.1. Kādi kritēriji nosaka darba izpildes kvalitāti?	17
4.2. Kā vērtēt darba izpildi?	17
4.3. Kas vērtē nodarbinātā darba izpildi?	18
4.4. Kā vērtēt individuālo mērķu sasniegšanu?	18
4.5. Kā vērtēt amata pienākumu izpildi?	19
4.6. Kā vērtēt profesionālo kvalifikāciju?	20
4.7. Kā vērtēt kompetences?	22
4.8. Kā nodrošināt vērtējuma objektivitāti?	24
4.9. Kas ir vērtējumu kalibrēšana?	26
4.10. Kā kalibrē vērtēšanas rezultātus?	27
4.11. Kas ir 360 grādu vērtēšanas metode?	28

4.12. Kā nosaka darba izpildes kritēriju vērtējumu?	28
5. PĀRRUNAS	31
5.1. Kāpēc darba izpildes plānošanas un novērtēšanas pārrunas sauc par "attīstības pārrunām"?	31
5.2. Kādi ir vadītāja pienākumi pārrunu laikā?	31
5.3. Kādi ir nodarbinātā pienākumi pārrunu laikā?	32
6. NODARBINĀTO IZAUGSME UN ATTĪSTĪBA	33
6.1. Kādi faktori attīsta nodarbinātos?	33
6.2. Kādam jābūt efektīvam personiskās attīstības plānam?	33
6.3. Kas ir atbildīgs par attīstības plānu īstenošanu?	34
6.4. Kādas ir mūsdienīgas nodarbināto attīstības metodes?	35
6.5. Kāpēc nepieciešama nodarbināto pēctecības plānošana?	37
6.6. Nodarbināto izaugsmes plānošana un motivēšana	37
6.7. Ko darīt vadītājam, lai motivētu nodarbinātos?	38
IZMANTOTĀ LITERATŪRA.....	40

ROKASGRĀMATĀ IZMANTOTIE JĒDZIENI UN SAĪSINĀJUMI

6

Nr.	Jēdziens	Skaidrojums
1.	DIPN	Darba izpildes plānošana un novērtēšana
2.	Individuālais mērķis	No struktūrvienības mērķiem izrietošs uzdevums ar noteiktu rezultātu, par kura sasniegšanu ir atbildīgs konkrēts nodarbinātais.
3.	Kalibrēšana	Vērtējumu pārskatīšana un koriģēšana, nodrošinot vienotu pieeju visu nodarbināto darba izpildes vērtējumam iestādes ietvaros, kā arī nodrošinot, lai nebūtu nesamērīgi daudz augsto un zemo vērtējumu.
4.	Kompetences	Kompetences ir noteiktu prasmju un uzvedības tendenču apraksti, kas palīdz nodarbinātajiem saprast, <i>kāda rīcība no viņiem tiek sagaidīta</i> . Kompetences <u>nav</u> profesionālās prasmes un zināšanas.
5.	Nodarbinātais	Ierēdnis vai darbinieks, kura darba izpilde tiek vērtēta darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēmas ietvaros.
6.	Normālais sadalījums	Matemātisks jēdziens, kas raksturo nejaušībai pakļautu notikumu iestāšanās biežumu. Atbilstoši normālā sadalījuma principam, pietiekoša mērījumu skaita gadījumā lielākā daļa rezultātu koncentrējas sadalījuma vidū, bet zemākie un augstākie rezultāti tiek uzrādīti tikai atsevišķos gadījumos.
7.	Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēma (NEVIS)	IT sistēma, kura nodrošina darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesa tehnoloģisko atbalstu.
8.	Profesionālā kvalifikācija	Nodarbinātā izglītības, pieredzes, profesionālo un vispārējo zināšanu un prasmju kopums.
9.	Vadītājs	Nodarbinātā tiešais vadītājs, kurš vada nodarbinātā darba izpildes plānošanu un vērtēšanu.

1. DARBA IZPILDES PLĀNOŠANAS UN NOVĒRTĒŠANAS MĒRĶI UN UZDEVUMI

Darba izpildes plānošana un novērtēšana ir saistīta ar visiem cilvēkresursu vadības procesiem iestādē: tās ietvaros, novērtējot darbinieku profesionālo kvalifikāciju un kompetences, tiek pārbaudīti atlases procesa rezultāti, tiek iegūta pamatinformācija mācību un attīstības, kā arī nodarbināto izaugsmes plānošanai, un, visbeidzot, darba izpildes novērtējums rada pamatu atlīdzības noteikšanai atbilstoši spēkā esošajai atlīdzības struktūrai un tās noteikšanas algoritmam.

Darba izpildes plānošana un novērtēšana ir viens no tiem procesiem iestādēs darbībā, kas vistiešāk un potenciāli arī vispozitīvāk var ietekmēt nodarbināto motivāciju, jo rada iespējas un apstākļus noskaidrot, kas ir svarīgi gan iestādei, gan nodarbinātajam, un palīdz kopīgi izveidot plānu, kā to sasniegt.

1.1. Kāpēc ir svarīgi analizēt darba izpildi?

Strukturētas darba izpildes plānošanas un novērtēšanas primārais mērķis ir **uzlabot iestādes darbības rezultātus**. Tas tiek panākts, izvērtējot individuālās darba izpildes rezultātus un vienojoties par nākamajā periodā sasniedzamajiem mērķiem - tādējādi iespējams veicināt, lai nodarbinātais strādā iestādei nepieciešamajā virzienā un kvalitātē.

Savukārt, pamatojoties uz trūkumiem, kuri novēroti darba izpildē (nesasniegti mērķi, trūkumi kvalifikācijā: zināšanās, prasmēs un iemaņās, vai nepilnības kompetencēs: uzvedības un rīcības neatbilstība prasībām), tiek izstrādāts nodarbinātā *attīstības plāns*.

Visbeidzot, darba izpildes plānošana un novērtēšana ir tik svarīga tāpēc, ka ir vienīgais veids, kā argumentēti un strukturēti atbildēt uz jautājumiem, kuri ir vissvarīgākie katram nodarbinātajam:

- *Kā man veicas (darbā)?*
- *Kāda nākotne mani šeit gaida?*
- *Ko es varu darīt, lai strādātu labāk?*¹

1.2. Kāpēc nepieciešama darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēma?

Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēma ir nepieciešama, lai:

- izveidotu sasaisti starp iestādes mērķiem un rezultātiem un nodarbinātā mērķiem un rezultātiem, veidojot izpratni par katra nodarbinātā ieguldījumu kopējos iestādes rezultātos;
- radītu iespēju izprast grūtību cēloņus un palīdzētu koncentrēties uz to novēršanu,
- veicinātu individuālo atbildību un motivāciju sasniegt labāku darba izpildes kvalitāti, veidojot sasaisti starp sasniegtajiem rezultātiem un atlīdzības mainīgo daļu;
- veidotu konstruktīvu dialogu vadītāju un padoto starpā par mērķiem un to sasniegšanas iespējām, kā arī mērķu sasniegšanu veicinošajiem un kavējošajiem faktoriem;

- stimulētu vadītāju prasmju attīstību nodarbināto motivēšanā, atgriezeniskās saites sniegšanā, mērķu noteikšanā, darba izpildes analīzē un vērtēšanā.

1.3. Kādi ir darba izpildes plānošanas un novērtēšanas mērķi un uzdevumi?

Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēmai ir šādi **mērķi**:

- nodrošināt darba plānošanas un organizēšanas atbilstību iestādes darbības stratēģijai (tālāk tekstā – stratēģija) un darba plānam;
- veicināt stratēģijai atbilstošu darba rezultātu sasniegšanu;
- nodrošināt darba izpildes kvalitātei atbilstošu atlīdzību;
- nodrošināt valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstību;
- nodrošināt amata aprakstu aktualitāti;
- veicināt nodarbināto iesaistīšanos institūcijas darbības efektivitātes uzlabošanā.

Šo mērķu īstenošanai nepieciešams veikt šādus **uzdevumus**:

- vienoties par nākamajā periodā sasniedzamajiem mērķiem un rezultātiem (nodarbinātā individuālo darba plānu);
- novērtēt darba rezultātu sasniegšanu un amata pienākumu izpildes atbilstību prasībām;
- novērtēt amata izpildei nepieciešamās profesionālās kvalifikācijas un kompetenču attīstības līmeni, lai veicinātu darba rezultātu uzlabošanos;
- noteikt nodarbināto attīstības (tai skaitā, mācību) darbības un izvērtēt nodarbināto izaugsmes iespējas;
- pārskatīt amata aprakstus.

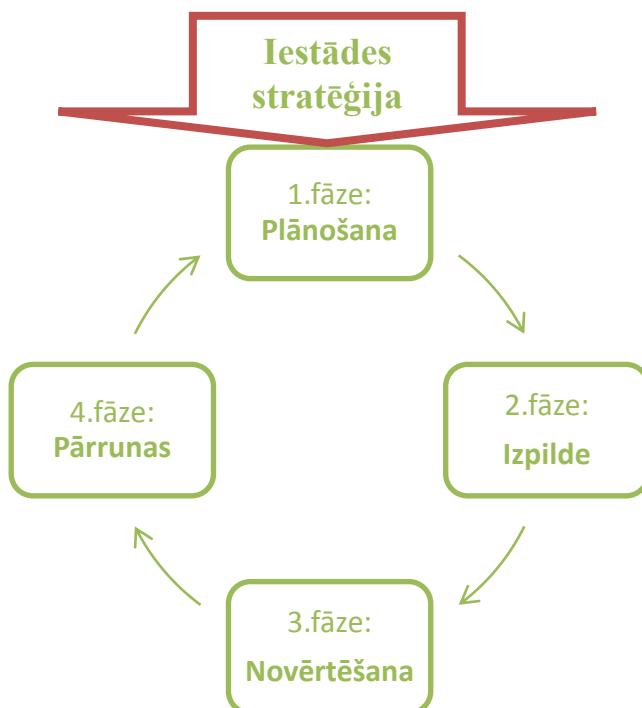
2. DARBA IZPILDES PLĀNOŠANAS UN NOVĒRTĒŠANAS PROCESS

9

2.1. No kādiem soļiem sastāv ikgadējais darba izpildes plānošanas un novērtēšanas cikls?

Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas ikgadējais cikls sastāv no četrām galvenajām fāzēm jeb soļiem:

- *darba izpildes plānošanas*, kad tiek definēts, *kas* jādara (kādi mērķi jāsasniedz un kādas amata pienākumu izpildes prasības jāizpilda) un *kā* jāīstenojas, lai sasniegtu nepieciešamos rezultātus un darba izpilde atbilstu amata prasībām (profesionālās kvalifikācijas prasības un kompetences);
- *darba izpildes*, kad nodarbinātais veic savus pienākumus un cenšas sasniegt tam izvirzītos mērķus, bet vadītājs atbalsta, kontrolē un virza darba izpildi, lai veicinātu rezultātu sasniegšanu. Šajā fāzē ieteicams vienu vai vairākas reizes pārskatīt un aktualizēt noteiktos mērķus un atzīmēt progresu mērķu sasniegšanā;
- *darba izpildes novērtēšanas*, kad, saskaņā ar noteiktiem kritērijiem, darba izpilde tiek analizēta un novērtēta;
- *pārrunām*, kad vadītājs un nodarbinātais satiekas, lai pārrunātu darba izpildes izvērtējuma rezultātus un vienotos par nākamajā periodā sasniedzamajiem mērķiem un attīstības darbībām.



1. attēls: Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas cikls.²

2.2. Kādi ir darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesa soļi?

Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesa svarīgākie soļi ir šādi:

- *darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesa uzsākšana*: iestādes vadītāja rīkojums par ikgadējā darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesa uzsākšanu, termiņiem un norises kārtību.
- *sagatavošanās pārrunām*:
 - ✓ vadītāji izveido pārrunu plānu un vienojas ar nodarbinātajiem par laiku, līdz kuram jāveic sagatavošanās pasākumi, lai varētu notikt darba izpildes plānošanas un novērtēšanas pārrunas;
 - ✓ vadītāji organizē struktūrvienības iekšējo sanāksmi, pārrunājot ar nodarbinātajiem darba izpildes plānošanas un novērtēšanas svarīgākos aspektus un struktūrvienībai kopumā nākamajā periodā sasniedzamos mērķus;
 - ✓ darba izpildes plānošanas un novērtēšanas veidlapu aizpildīšana NEVIS.
- *pārrunas un vienošanās*:
 - ✓ uz pārrunām nodarbinātais un vadītājs ierodas pēc tam, kad abi ir aizpildījuši veidlapu NEVIS;
 - ✓ vadītājam un darbiniekam vienojoties par nākamā gada plānu, mācību un attīstības darbībām, izaugsmes iespējām un veicot attiecīgas atzīmes NEVIS, tiek automātiski izveidots pārrunu protokols, kuru apstiprina gan vadītājs, gan nodarbinātais;
 - ✓ protokolu NEVIS saskaņo augstākstāvošais vadītājs.
- *datu analīze, pārskatu un ziņojuma sagatavošana*:
 - ✓ tiek veikta plānošanas un novērtēšanas procesā radīto datu analīze;
 - ✓ tiek izstrādāti pārskati par darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesa rezultātiem;
 - ✓ tiek sagatavots vadības ziņojums nodarbinātajiem un sabiedrībai par darba izpildes novērtēšanas rezultātiem un plāniem nākamajam periodam.

2.3. Pie kā vērsties jautājumu vai neskaidrību gadījumā?

Ja darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesā rodas jautājumi vai neskaidrības, atbildes uz tiem palīdzēs rast Valsts kancelejas konsultanti, kuri atbild par valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas plānošanu, kā arī katras iestādes personāla vadības struktūrvienības darbinieki.

3. DARBA IZPILDES PLĀNOŠANA

11

Individuālās darba izpildes plānošana nozīmē vienošanos starp vadītāju un nodarbināto par nākamajā periodā – mēnesī, ceturksnī, pusgadā vai gadā – sasniedzamajiem mērķiem. Plānojot darba izpildi, tiek noteikti individuālie mērķi un to sasniegšanas indikatori – konkrēti sasniedzamie *rezultāti*.

3.1. Kāpēc ir svarīgi noteikt individuālos mērķus?

Individuālo mērķu definēšana ir svarīga tāpēc, ka

- tie rada skaidrību nodarbinātajam par to, kas jāsasniedz un kādas ir vadītāja prasības attiecībā uz rezultātiem;
- nodarbinātajam ir vieglāk koncentrēties uz svarīgāko (prioritātēm);
- ņemot vērā lielāku skaidrību par prasībām un prioritātēm, uzlabojas darba rezultāts;
- pamatojoties uz skaidru individuālo plānu, arī atskaitīties par padarīto ir vienkāršāk.

3.2. Kā plānot individuālos mērķus?

Svarīgi atcerēties, ka nodarbinātā individuālie darba mērķi izriet no iestādes un attiecīgās struktūrvienības mērķiem un ietver noteiktu atbildības daļu no tā, kas jāsasniedz iestādei kopumā. Tas nozīmē, ka, lai noteiktu nodarbinātā individuālos mērķus, jābūt skaidrībai par iestādes un katras struktūrvienības mērķiem vai darba plānu. Šī informācija atrodama institūcijas darbības stratēģijā un/vai darba plānā. Papildus šiem avotiem, idejas individuālajiem mērķiem var meklēt šādos avotos:

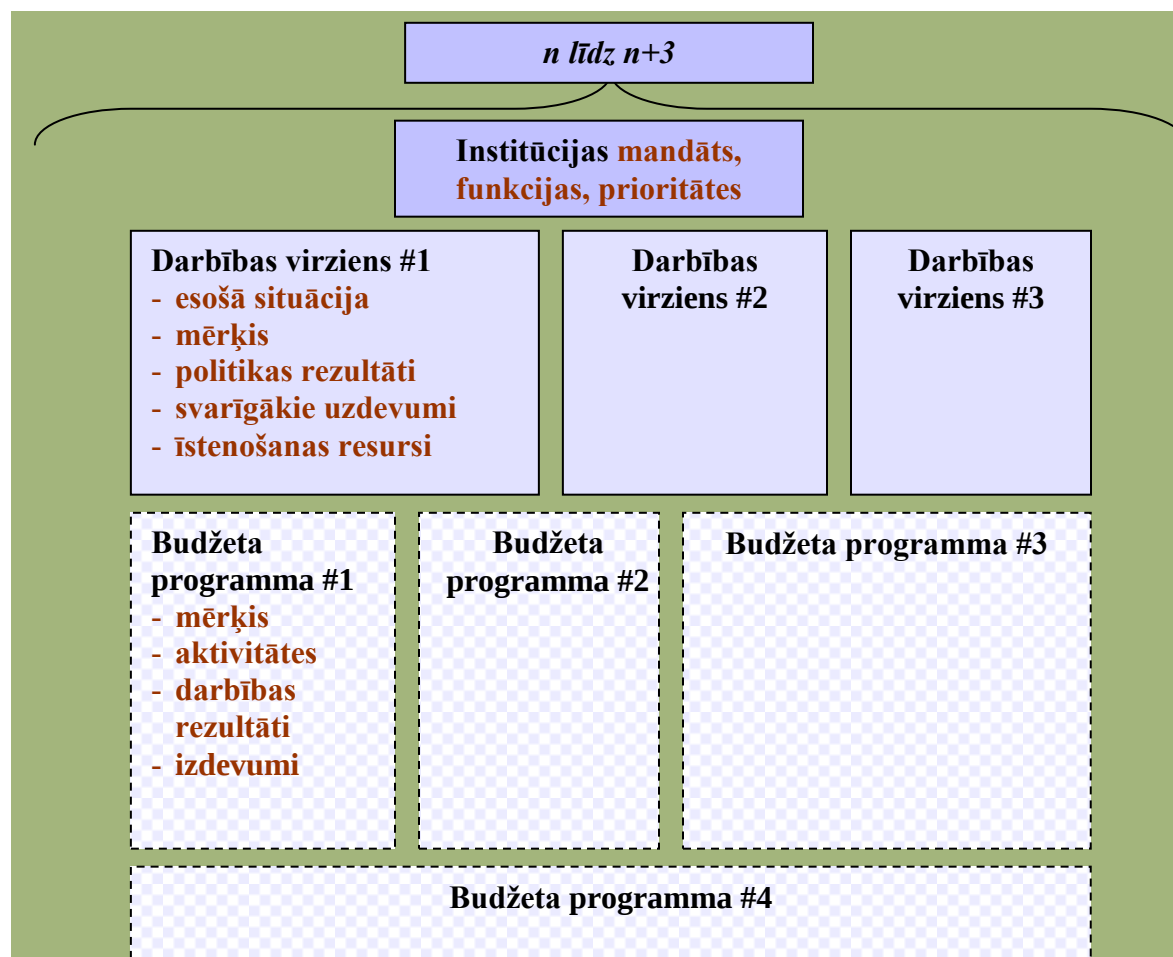
- iestādes misijā, vīzijā un vērtībās;
- iepriekšējā perioda darba uzdevumos;
- svarīgākajos amata pienākumos;
- struktūrvienības darba plānā;
- diskusijās ar kolēģiem un iekšējiem/ārējiem klientiem;
- problēmsituācijās, ar kurām nodarbinātais sastopas darba procesā.

3.3. Kāda ir saistība starp nodarbināto individuālajiem mērķiem un iestādes mērķiem?

Iestādes stratēģijā ir norādīts institūcijas darbības pilnvarojums (mandāts), kura izpildi nodrošina iestādes darbība. No mandāta izriet *darbības virzienu mērķi*, kas norāda, kādās jomās darbojas iestāde, lai izpildītu pilnvarojumu. Darbības virzienu mērķi ir sīkāk paskaidroti gan budžeta programmu mērķiem, gan ar konkrētiem vidēja termiņa uzdevumiem, gan ietekmes rādītājiem, kas raksturo plānoto politikas un darbības rezultātu sasniegšanas līmeni.

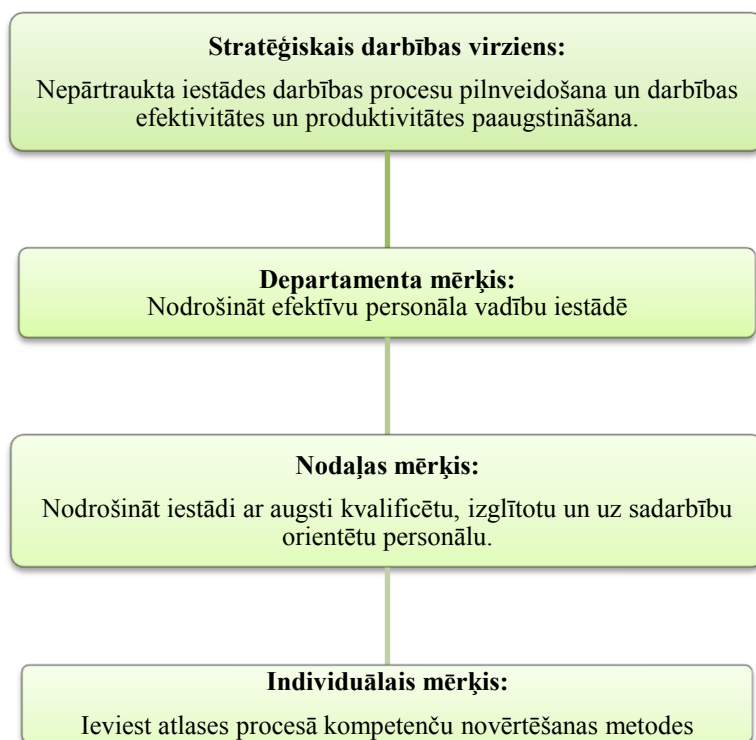
Institūcijas mērķi, uzdevumi un rezultāti tiek detalizēti konkrētu ikgadējo aktivitāšu līmenī *institūcijas darba plānā*. Katra no aktivitātēm ir vienas vai vairāku struktūrvienību atbildībā. Tādējādi, pārzinot savas struktūrvienības atbildībā esošās aktivitātes, nodarbinātais var gūt priekšstatu par savu lomu un veicamajiem pasākumiem to sasniegšanā. Izpratni palīdz rast arī amata aprakstā noteiktie pienākumi.

Institūcijas darbības stratēģijas struktūra attēlota 2. attēlā:



2. attēls: Institūcijas darbības stratēģijas struktūra

Institūcijas darbības stratēģija, darba plāns un amata apraksts dod ievirzi un pamatojumu konkrētajā plānošanas periodā sasniedzamajiem individuālajiem mērķiem. Precīzus uzstādījumus par to, kādi mērķi nodarbinātajam jāsasniedz nākamajā periodā, var noteikt nodarbinātā tiešais vadītājs, kā arī nodarbinātais pats, labi pārzinādams savus pienākumus un nākotnē sasniedzamos rezultātus. Savukārt, iestādes darba plāns attiecīgajam gadam ietver iestādes struktūrvienību un nodarbināto attiecīgā gada mērķu apkopojumu (3. attēls).



3. attēls: Saistība starp institūcijas stratēģiskajiem darbības virzieniem, struktūrvienību un individuālajiem mērķiem.

3.4. Kādi ir nodarbinātā pienākumi darba izpildes plānošanas posmā?

Plānojot darba izpildi, nodarbinātā pienākumi ir šādi:

- pārdomāt iestādes misiju, vīziju, vērtības un stratēģiju;
- pārdomāt, kādi ir svarīgākie pienākumi šajā amatā;
- padomāt par savu darbu un noteikt vissvarīgākos mērķus, kurus varētu sasniegt nākamajā periodā;
- padomāt, kādai jābūt veiksmīgai darba izpildei katrā no darba jomām, kādi būtu tās svarīgākie rezultātu rādītāji;
- aizpildīt veidlapu NEVIS;
- sagatavoties pārrunām ar vadītāju.

3.5. Kādi ir vadītāja pienākumi darba izpildes plānošanas posmā?

Plānojot darba izpildi, vadītāja pienākumi ir šādi:

- pārdomāt iestādes misiju, vīziju, vērtības un stratēģiju;
- identificēt svarīgākos amata pienākumus;

- padomāt, kas ir sasniegts iepriekšējā periodā un kas nodarbinātajam būtu jāsasniedz nākamajā periodā;
- aizpildīt veidlapu par nodarbināto NEVIS, pārskatīt un precizēt nodarbinātajam noteiktos mērķus un to sasniegšanas rādītājus;
- sagatavoties pārrunām ar nodarbināto.³

3.6. Kāda ir darbību secība darba izpildes plānošanas posmā?

Individuālās darba izpildes plānošana notiek, veicot šādas darbības:

- vadītājs kopīgi ar nodarbinātajiem pārrunā struktūrvienības mērķus un pārdomā, kādi pasākumi struktūrvienībai būtu jāveic nākamajā periodā, lai realizētu stratēģijā vai iestādes darba plānā noteikto;
- vadītājs dod norādes nodarbinātajiem, kādi mērķi katram no nodarbinātajiem jāsasniedz nākamajā periodā (gadā) un kādi ir vēlamie sasniedzamie rezultāti;
- nodarbinātais NEVIS ieplāno mērķus, par kuru sasniegšanu būs atbildīgs;
- nodarbinātā aizpildītā veidlapa NEVIS pēc apstiprināšanas ir pieejama vadītājam. Vadītājs pārskata nodarbinātā ieplānotos mērķus un, ja nepieciešams, precizē vai papildina tos;
- no vadītāja veidlapas NEVIS tiek automātiski izveidots protokols – vienošanās starp vadītāju un nodarbināto par nākamajā periodā sasniedzamajiem mērķiem, izaugsmes iespējām un mācību plānu. Protokolu elektroniski apstiprina nodarbinātais un vadītājs. Protokolā redzams arī darba izpildes vērtējums, kuru ir sniedzis vadītājs.

3.7. Kā pareizi formulēt individuālos mērķus?

Mērķi jāformulē tā, lai būtu saprotams, kas ir jādara un kādam jābūt gala rezultātam. Mērķa formulējumu pārbauda atbilstoši SMART principam, kas palīdz novērtēt, vai mērķis ir pareizi formulēts (tomēr tas nepalīdz atšķirt, vai tas ir atbilstošs stratēģijai vai nē):

S → **specifisks** un saprotams

M → **mērāms** kvantitatīvi un/vai kvalitatīvi

A → **atbilstošs** un sasniedzams

R → uz **rezultātu** orientēts

T → ar atbilstošu laika **termiņu**

Rezultāta rādītāji var būt gan *skaitliski* izteikti, piemēram:

Uzlabot pārskatu kvalitāti, līdz 2012. gada 30. martam, samazinot kļūdu skaitu par 50%,

gan *aprakstoši*, piemēram:

Līdz 2012. gada 30. jūnijam izstrādāt un ieviest lietotājam ērtu, ātrdarbīgu un drošu IT sistēmu.

Par rezultātu rādītājiem var izmantot arī procesu vai procedūru *kvalitātes standartus*, ja tādi ir noteikti.

Mērķu formulēšana notiek atbilstoši veidlapā norādītajiem datu laukiem (sk. piemēru 1. tabulā). Definējot mērķi, norāda:

- struktūrvienības mērķi, par kura sasniegšanu atbildīga attiecīgā struktūrvienība un no kuras izriet nodarbinātā individuālais mērķis;
- mērķa formulējumu;
- mērķa svarīgumu procentos no 100;
- rezultātu, kas jāsasniedz. Jānorāda tiešie, pierādāmie mērķa sasniegšanas rezultāti, kuru nodrošināšana atrodas nodarbinātā ietekmes sfērā, piemēram,
 - ✓ *Izstrādāts tiesību akta projekts;*
 - ✓ *Veikts audits;*
 - ✓ *Pārskatīta procedūra;*
 - ✓ *Sagatavots ziņojums u.c.*
- Iespējami precīzu sākuma un beigu datumu.

1. tabula

Individuālo mērķu definēšanas piemērs

Struktūrvienības mērķis:	Aktualizēt iekšējos normatīvos aktus iepirkumu jomā.	
	Pareizi	Nepareizi
Individuālais mērķis:	Pārskatīt procedūru "Iepirkuma veikšana" un veikt labojumus atbilstoši likumam.	Pārskatīt un aktualizēt iekšējos normatīvos aktus.
Rezultāts:	Apstiprināta procedūras "Iepirkuma veikšana" jaunā versija.	Pārskatīti un aktualizēti iekšējie normatīvie akti un nodrošināta to atbilstība ārējiem normatīvajiem aktiem.
Sākuma datums:	01.02.2012.	01.01.2012.
Beigu datums:	28.03.2012.	31.12.2012.

3.8. Kā aktualizēt individuālos mērķus un norādīt to izpildes statusu?

Individuālos mērķus ieteicams regulāri pārskatīt, aktualizēt un norādīt to izpildes statusu NEVIS. Aktualizējot individuālos mērķus, pārskata un precizē to formulējumus un izpildes termiņus atbilstoši reālajai situācijai un norāda to izpildes statusu. Pēc vadītāja norādījumiem, atbilstoši tam, kā virzās mērķu izpilde, ik pēc noteikta perioda (piemēram, reizi mēnesī vai ceturksnī) nodarbinātais atzīmē NEVIS mērķa sasniegšanas statusu:

- „neiesākts” – darbība vēl nav uzsākta;
- „iesākts” – darbība ir uzsākta un izpildīta aptuveni 30% apjomā;
- „daļēji izpildīts” – darbība ir uzsākta, tas ir daļēji izpildīts (aptuveni 70% apjomā);

- „izpildīts” - mērķis ir pilnībā (100% apjomā) izpildīts;
- „pārsniegts” - mērķa izpilde pārsniedz 100% apjomu;
- „pārcelts uz nākamo periodu” - mērķi ir pārcelts uz nākamo periodu;
- „neaktuāls” – mērķis ir zaudējis aktualitāti.

4. DARBA IZPILDES REZULTĀTU ANALĪZE UN VĒRTĒŠANA

4.1. Kādi kritēriji nosaka darba izpildes kvalitāti?

Darba izpildi nosacīti veido divas galvenās sastāvdaļas:

- *Kas jā dara?* Tas ir, individuālo mērķu sasniegšana, amata pienākumu izpilde atbilstoši prasībām;
- *Kā jā rīkojas?* Tas ir, kādas zināšanas un prasmes jeb kvalifikācija un kādas kompetences ir svarīgas, lai būtu iespējams veikt amata pienākumus atbilstoši prasībām.

Tādēļ, lai pilnvērtīgi novērtētu darba izpildi, jāanalizē un jānovērtē gan tas, ko nodarbinātais sasniedz, gan veids, kā nodarbinātais strādā – cik augsta ir tā profesionālā kvalifikācija un cik attīstītas ir nodarbinātā kompetences. Tomēr abu darba izpildes pamatsastāvdaļu svarīgums nav identisks: darba izpildes kontekstā lielāka nozīmība jeb svars ir rezultātu sasniegšanai – lai cik lieliski attīstītas ir nodarbinātā kompetences un kvalifikācija, ja tās nepalīdz nodarbinātajam sasniegt darba mērķus, tad kopējais vērtējums par sniegumu tomēr nevar būt augsts.

4.2. Kā vērtēt darba izpildi?

Vērtējot nodarbinātā darba izpildi, analizē un vērtē šādus darba izpildes kritērijus:

Rezultātu kritēriji:

- *individuālo mērķu sasniegšana* – nodarbinātā individuālo mērķu sasniegšanas rezultātu atbilstība iepriekš definētajiem rezultātu rādītājiem – šo kritēriju nevērtē pirmajā vērtēšanas reizē, jo, lai būtu iespējams vērtēt individuālos mērķus, par tiem ir iepriekš jāvienojas;
- *amata pienākumu izpilde* – amata pienākumu izpildes atbilstība amata aprakstā noteiktajām prasībām un kvalitātes kritērijiem - šo kritēriju var vērtēt jau pirmajā vērtēšanas reizē, jo visiem nodarbinātajiem ir zināmi viņu amata pienākumi – tie noteikti spēkā esošajā amata aprakstā;

Ieguldījuma kritēriji:

- *profesionālā kvalifikācija* – nodarbinātā iegūtās profesionālās kvalifikācijas – izglītības līmeņa, profesionālās pieredzes, profesionālo zināšanu un prasmju, vispārējo zināšanu un prasmju atbilstība amata aprakstā noteiktajām prasībām. Arī šis kritērijs ir vērtējams jau pirmajā vērtēšanas reizē, jo prasības amata kvalifikācijai ir noteiktas amata aprakstā;
- *kompetences* – nodarbinātā kompetenču atbilstība amata kompetenču modeļa prasībām. Arī šo kritēriju var vērtēt, ja vien nodarbinātais un vērtētājs ir pietiekoši ilgu laiku (vismaz 3 - 6 mēnešus) strādājuši kopā un vadītājs ir varējis gūt priekšstatu par nodarbinātā rīcību darba situācijās.

Visi darba izpildes kritēriji jāvērtē vienotā piecu līmeņu skalā (2. tabula). Nosakot vērtējumu, vadītājs raksturo nodarbinātā snieguma tendenci visā periodā kopumā, izvairoties izcelt

atsevišķus gadījumus, kuri nav uzskatāmi par tipiskiem un nodarbinātā darba izpildei raksturīgiem.

2. tabula

Darba izpildes kritēriju vērtējuma skala

Līmenis	Vērtējums	Vērtējuma skaidrojums	Nodarbinātā darba izpildes raksturojums
5.	Izcili	Pārsniedz prasības	Darba izpilde pārsniedz prasības visā novērtēšanas periodā.
4.	Teicami	Daļēji pārsniedz prasības	Darba izpilde pārsniedz prasības atsevišķos novērtēšanas perioda posmos vai atsevišķos darba izpildes kritērija aspektos.
3.	Labi	Atbilst prasībām	Darba izpilde pilnībā atbilst prasībām visā novērtēšanas periodā.
2.	Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām	Darba izpilde neatbilst daļai prasību visā novērtēšanas periodā.
1.	Neapmierinoši	Neatbilst prasībām	Darba izpilde neatbilst lielākajai daļai prasību visā novērtēšanas periodā.

4.3. Kas vērtē nodarbinātā darba izpildi?

Nodarbinātā darba izpildi vērtē *tiešais vadītājs* – tas, kurš vislabāk pārziņā nodarbinātā sniegumu visā vērtēšanas periodā. Nodarbinātais pats savu darba izpildi *nevērtē*, tomēr sniedz komentārus par katru no darba izpildes kritērijiem, pamatojot un skaidrojot, kā viņa paveiktais atbilst amata prasībām. Nodarbinātā komentāriem jābūt pietiekoši detalizētiem un pilnībā balstītiem uz konkrētiem faktiem, lai vadītājs, ar tiem iepazīstoties, varētu gūt pilnīgu priekšstatu gan par nodarbinātā panākumiem, gan jomām, kurām nepieciešama attīstība.

Vērtējot nodarbinātā darba izpildi, vadītājs ņem vērā ne tikai nodarbinātā sniegtos komentārus, bet arī savus novērojumus un informāciju par subjektīvajiem un objektīvajiem faktoriem, kuri ir ietekmējuši nodarbinātā sniegumu konkrētā gada laikā, norādot to veidlapas komentāru laukā.

Lai iegūtu papildus informāciju, vērtētājs var lūgt atsauksmi no cita nodarbinātā vai vadītāja, nosūtot NEVIS pieprasījumu. Atsauksme palīdz vērtētājam pamatotāk novērtēt nodarbinātā darba izpildi. Tādējādi nav nepieciešama „papildu vērtētāju” personīga klātbūtne pārrunās starp nodarbināto un vadītāju.

4.4. Kā vērtēt individuālo mērķu sasniegšanu?

Individuālo mērķu sasniegšanu var vērtēt tikai pēc tam, kad zināmu laiku (ne mazāk par 3 mēnešiem) pirms vērtēšanas vadītājs ar nodarbināto atbilstoši noteiktajai kārtībai ir vienojušies par sasniedzamajiem mērķiem. Tas nozīmē, ka pirmajā darba izpildes plānošanas un novērtēšanas reizē šis darba izpildes kritērijs netiek vērtēts.

Individuālo mērķu sasniegšanas atskaites punkts ir iepriekš noteiktie sasniedzamie mērķi un to rezultāti, salīdzinot plānoto izpildes līmeni ar aktuālo. Vērtējums jānorāda katram mērķim atsevišķi.

Analizējot mērķu sasniegšanu, nodarbinātais norāda mērķu izpildes statusu. Vadītājs, vērtējot mērķu sasniegšanu, ņem vērā gan to, vai plānotie mērķi ir sasniegti, gan to, kādi veicinošie un kavējošie faktori ir ietekmējuši individuālo mērķu sasniegšanu. Tāpēc vērtējums šajā kritērijā var arī nebūt precīzi atbilstošs mērķa izpildes statusam – teorētiski arī pilnībā izpildītu mērķi vadītājs var novērtēt kā "jāpilnveido", vai arī līdz galam vēl neizpildītu – kā "labi". Šādam vērtējumam nepieciešams precīzs un izsmelošs pamatojums no vadītāja puses, lai nodarbinātais varētu to ņemt vērā nākamajā periodā (3. tabula).

3. tabula

Individuālo mērķu sasniegšanas analīzes piemērs

Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs
Mērķa X izpilde kavējas par vienu nedēļu tāpēc, ka informācija no ministrijas tika saņemta ar novēlošanos. Pārējie uzdevumi ir veikti atbilstoši noteiktajam darbu grafikam. Izpildes statuss: daļēji izpildīts	Mērķa X izpildes veikta atbilstošā kvalitātē, neskatoties uz to, ka kavējās informācija no ministrijas. Turpmāk līdzīgās situācijās ieteicams ieplānot rezerves laiku, paredzot, ka ne vienmēr informācija tiek saņemta savlaicīgi. Vērtējums: labi
Mērķa Y izpilde veikta atbilstoši plānotajam darbu grafikam un termiņiem. Izpildes statuss: izpildīts	Mērķa Y izpilde ir veikta atbilstoši prasībām, jo visi uzdevumi ir izpildīti savlaicīgi un atbilstoši noteiktajām kvalitātes prasībām. Vērtējums: labi
Mērķa Z izpilde kavējās par 3 nedēļām objektīvu iemeslu dēļ – bija nepieciešama papildus informācija no ministrijām. Izpildes statuss: daļēji izpildīts	Mērķa Z izpilde daļēji atbilst prasībām, jo veiktā situācijas analīze bija nepilnīga, kas ietekmēja mērķa izpildes termiņu un kvalitāti (kavēšanās par 3 nedēļām atkārtota informācijas pieprasījuma dēļ). Vērtējums: jāpilnveido

4.5. Kā vērtēt amata pienākumu izpildi?

Analizējot savu amata pienākumu izpildi, nodarbinātais sniedz komentāru par to, kā viņš ir spējis izpildīt amata pienākumu izpildes apjoma un kvalitātes prasības, norādot savas stiprās un vājās puses. Komentāram jābūt konkrētam, ar atsaucēm uz noteiktiem pienākumiem, kuri minēti amata aprakstā, taču nav nepieciešams detalizēti analizēt katra pienākuma izpildi, ņemot vērā to, ka ne visi amata aprakstos minētie pienākumi ir pastāvīgi veicami un to detalizācijas pakāpe dažādiem amatiem ir atšķirīga.

Vadītājs, vērtējot nodarbinātā amata pienākumu izpildi, ņem vērā nodarbinātā komentārus, bet papildina tos ar saviem novērojumiem un faktiem, kurus nodarbinātais nav pieminējis (4. tabula).

Jāatceras! Vadītāja komentārs ir obligāts tad, ja vērtējums ir augstāks vai zemāks par „labi”.

Amata pienākumu izpildes analīzes piemērs

Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs
Amata pienākumus veicu atbilstoši amata aprakstā noteiktajam, saskaņā ar procesa kvalitātes prasībām. Cenšos ievērot darbu izpildes termiņus (parasti iesniedzu sagatavotās vēstules 2 dienas pirms termiņa), kā arī nepieļaut kļūdas (nav saņemtas atkārtotas sūdzības).	Amata pienākumi tiek veikti atbilstoši prasībām un kvalitātes prasībām. Īpaši rūpīgi veic informācijas analīzi, pamana visus potenciāli riskantos aspektus (piemēram, gadījumā ar klientu A šī gada martā). Ilgstošā pieredze ļauj paredzēt iespējamus klientu jautājumus un neskaidrības, tāpēc sagatavotās vēstules ir informatīvas un pilnvērtīgas (piemēram, sarakste ar iestādi B). Nepieciešama minimāla vadītāja palīdzība un kontrole. Vērtējums: jāpildinveido

4.6. Kā vērtēt profesionālo kvalifikāciju?

Kritērijs „Profesionālā kvalifikācija” ir sadalīts šādos apakškritērijos:

- *Izglītība*: vērtē nodarbinātā esošās izglītības atbilstību amata prasībām;
- *Profesionālā pieredze*: vērtē nodarbinātā profesionālās pieredzes atbilstību amata prasībām;
- *Profesionālās zināšanas un prasmes*: vērtē nodarbinātā profesionālo zināšanu un prasmju atbilstību amata prasībām. Ar profesionālajām prasmēm saprot attiecinīgajai profesijai specifiski nepieciešamās zināšanas un prasmes, kas to atšķir no citām profesijām – zināšanas, kas juristu dara par juristu, grāmatvedi par grāmatvedi utml. Tādējādi, piemēram, zināšanas risku vadībā vai administratīvo tiesību jomā ir profesionālās prasmes, bet datorzināšanas vai valodu prasmes noteiktā līmenī ir nepieciešamas visiem amatiem, tāpēc tās nepieder pie profesionālajām prasmēm. Līdzīgi arī saskarsmes prasmes, analītiska domāšana vai argumentācijas prasmes nav uzskatāmas par profesionālajām prasmēm, jo tās nav saistītas ar konkrētai profesijai nepieciešamajām prasmēm vai zināšanām, bet iederas kompetenču sadaļā.
- *Vispārējās prasmes un zināšanas* (prasmes, kas nav specifiskas konkrētai profesijai), piemēram, valodu zināšanas, datorprasmes, prasme rīkoties ar biroja tehniku, prezentāciju veidošanas prasmes utml.: vērtē nodarbinātajam piemītošo vispārīgo prasmju un zināšanu atbilstību prasībām. Jāatceras, ka, piemēram, IT funkciju veicējiem datorprasmes vērtē profesionālo prasmju sadaļā, tulkiem valodu prasmes vērtē profesionālo prasmju sadaļā utml.

Amata profesionālās kvalifikācijas prasības ir noteiktas amata aprakstā dažādās tā sadaļās. Nodarbinātais atbilstoši katram kritērijam sniedz komentāru par to, vai amata prasības ir izpildītas un kādā līmenī:

- Vai ir iegūta amatam nepieciešamā izglītība – gan izglītības līmenis, gan virziens vai joma, ja tāda ir amata aprakstā norādīta.

- Vai ir iegūta amatam nepieciešamā profesionālā pieredze – gan gadu skaita ziņā, gan darbības jomas ziņā. Piemēram, ja profesionālā darbība ir sāktā ministrijā, bet sekretāra vai lietveža amatā, tad šī pieredze nav jāieskaita, piemēram, juriskonsulta profesionālās pieredzes ilpumā.
- Cik attīstītas ir amatam nepieciešamās profesionālās prasmes – nodarbinātais sniedz savu pašvērtējumu par to, vai visas profesionālās prasmes, kuras nepieciešamas amata pienākumu veikšanai, ir pietiekoši apgūtas un attīstītas, norādot attīstības virzienus nākotnē.
- Kādā līmenī ir apgūtas amatam nepieciešamās vispārējās prasmes – piemēram, valodu zināšanas, datorprasmes, prasme rīkoties ar biroja tehniku, prezentāciju veidošanas prasme vai citas - un kas šajā jomā būtu jāuzlabo nākotnē.

Vadītājs, vērtējot nodarbinātā profesionālo kvalifikāciju, ņem vērā nodarbinātā komentārus, bet papildina tos ar saviem novērojumiem un faktiem, kurus nodarbinātais nav pieminējis (5. tabula).

Jāatceras! Vadītāja komentārs ir obligāts tad, ja vērtējums ir augstāks vai zemāks par „labi”.

5. tabula

Profesionālās kvalifikācijas analīzes piemērs

Apakškritērijs	Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs
<i>Izglītība</i>	Ir iegūta amatam nepieciešamā izglītība.	Izglītība atbilst prasībām. Vērtējums: labi
<i>Profesionālā pieredze</i>	Profesionālās pieredzes ilgums – 4 gadi iestādē un vēl 3 pirms tam ministrijā finanšu analītiķa amatā.	Profesionālā pieredze pārsniedz amata aprakstā noteiktās optimālās prasības. Vērtējums: teicami
<i>Profesionālās zināšanas un prasmes</i>	Profesionālās prasmes finanšu risku vadības jomā šobrīd apgūstu kursos A. Pārējās profesionālās prasmes ir attīstītas tādā līmenī, lai patstāvīgi un kvalitatīvi pildītu amata pienākumus.	Profesionālās zināšanas risku vadībā vēl jāuzlabo. Pārējās profesionālās prasmes atbilst prasībām – ļauj patstāvīgi veikt amata pienākumus. Vērtējums: jāpilnveido
<i>Vispārējās zināšanas un prasmes</i>	Angļu valodā runāju, lasu un rakstu brīvi; būtu nepieciešams trenēt krievu valodas prasmi. Datorprasme pieredzējuša lietotāja līmenī.	Valodu prasmes daļēji atbilst prasībām, bet datorprasmes attīstītas labāk nekā caurmērā struktūrvienībā. Vērtējums: labi
Kopējais profesionālās kvalifikācijas vērtējums: (summējas automātiski NEVIS)		LABI (atbilst prasībām)

Jāatceras! Profesionālā kvalifikācija nav noteikti jāvērtē katru gadu. Ja amata prasības nav mainījušās, to nav nepieciešams vērtēt atkārtoti un spēkā ir iepriekš noteiktais vērtējums. Tomēr,

ja novērtēšanas perioda laikā ir mainījušies amata pienākumi, kas prasa jaunas prasmes vai pat citu izglītības līmeni, tad nepieciešams atkārtoti novērtēt profesionālo kvalifikāciju.

Vērtēt profesionālo kvalifikāciju vai nē, nolemj pirms ikgadējā novērtēšanas perioda, atzīmējot NEVIS, vai konkrētajam darbiniekam jāvērtē profesionālā kvalifikācija.

4.7. Kā vērtēt kompetences?

Jēdzienus "kompetence, kompetences" ikdienas saziņā lieto ar dažādām nozīmēm – gan *pilnvaru* nozīmē, gan *lietpratības* nozīmē¹, tomēr mūsdienu personāla vadībā tie visbiežāk tiek lietoti, lai raksturotu *nodarbinātā uzvedības*² jeb *rīcības modeļus tipiskās darba situācijās*³. Kompetences palīdz aprakstīt un skaidrot, *kā* (ar kādām prasmēm un kādā veidā rīkojoties) darbs ir jādara. Kompetences ir viens no personāla vadības instrumentiem, kas vienkāršos rīcības aprakstos skaidro nodarbinātajiem, *kādu rīcību iestāde no viņiem sagaida*. Kompetenču apraksti ir palīgs gan vadītājam, gan nodarbinātajam: vadītājam tie palīdz vēlamās rīcības prasību definēšanā, skaidrošanā un novērtēšanā, bet nodarbinātajam tie palīdz labāk izprast un izpildīt iestādes un vadītāja prasības.

Svarīga kompetences apraksta sastāvdaļa ir gan tās definīcija, gan rīcības rādītāji, kas norāda, kā kompetences tiek skaidrotas un izprastas publiskajā pārvaldē.

Amatam kritiski svarīgo kompetenču nosaukumi ir norādīti amata aprakstā, bet detalizēts kompetenču raksturojums ar definīcijām un rīcības rādītājiem ir norādīts Valsts pārvaldes kompetenču vārdnīcā (turpmāk tekstā: Kompetenču vārdnīca).

Kompetenču apraksti ir izveidoti tā, lai informētu nodarbinātos par vērtējuma līmeņiem atbilstošu rīcību darba izpildes procesā. Tie ir *orientējoši* – ir iespējamās variācijas atkarībā no darbības jomas. Tas nozīmē, ka vadītājs, skaidrojot nodarbinātajam savas prasības noteiktās kompetenču jomās, tos var interpretēt atbilstoši konkrētā amata īpatnībām, bet svarīgi, lai nodarbinātajam šī interpretācija būtu iepriekš zināma un saprotama. Nodarbinātā kompetences nav iespējams analizēt un novērtēt, neiepazīstoties ar amata kompetenču aprakstiem – gan nodarbinātajam, gan vadītājam komentāros ir jāatsaucas uz Kompetenču vārdnīcā norādītajiem rīcības indikatoriem, lai sniegtu rīcības piemērus un faktus, kuri raksturo nodarbinātā sniegumu attiecīgās kompetences jomā.

Vadītājs, vērtējot nodarbinātā kompetences, ņem vērā nodarbinātā komentārus, bet papildina tos ar saviem novērojumiem un faktiem, kurus nodarbinātais nav pieminējis (6. tabula).

Jāatceras! Vadītāja komentārs ir obligāts tad, ja vērtējums ir augstāks vai zemāks par „labi”. Nodarbinātā komentārs ir nepieciešams vienmēr, jo tas sniedz pamatinformāciju vērtētājam par konkrētiem faktiem, kuri apliecina rīcību atbilstoši kompetences rīcības rādītājiem.

¹ Angļu val.: *competence*

² Angļu val.: *behaviour*

³ Angļu val.: *competency*

Kompetences analīzes piemērs

Informācija no Kompetenču vārdnīcas:	
Kompetences nosaukums:	Darbs komandā
Kompetences definīcija:	Vēlme un spēja sadarboties ar kolēģiem, lai veicinātu komandas mērķu sasniegšanu. Spēja uzturēt labas attiecības ar komandas biedriem, apmainīties ar nozīmīgu informāciju, veidot kopīgas komandas izjūtu.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	<i>Pārsniedz prasības:</i> Veido un uztur komandas garu. Vēlas, lai risinājumi un lēmumi tiktu pieņemti, balstoties uz vienprātību. Cenšas izprast citu komandas dalībnieku rīcības cēloņus. Palīdz atrisināt grupas iekšējos konfliktus.
Teicami	<i>Daļēji pārsniedz prasības:</i> Labprāt uzņemas papildus pienākumus, kas veicina komandas mērķu sasniegšanu. Veicina pozitīvu sadarbību un visu dalībnieku iesaistīšanos komandas darbā. Novērtē un izsaka atzinību par citu idejām un priekšlikumiem.
Labi	<i>Atbilst prasībām:</i> Strādā komandas labā. Dara komandas labā vairāk, nekā formāli tiek prasīts. Piedāvā savu palīdzību un atbalstu, ja redz, ka tas ir nepieciešams. Ciena un cenšas izprast citu viedokli, pozitīvi novērtē citu ieguldījumu komandas darbā. Piedāvā jaunas idejas un risinājumus.
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām:</i> Gatavs ieguldīt tik, cik prasa. Piedalās komandas darbā, pauž pozitīvu attieksmi pret komandas locekļiem. Brīvi pauž savu viedokli un idejas. Nodod tālāk svarīgu informāciju. Atbalsta komandas lēmumus. Dara to, ko grupa prasa.
Nepieņemami	<i>Neatbilst prasībām:</i> Strādā individuāli, nepiedalās komandas darbā. Necenšas uzturēt kontaktus ar citiem. Ar savu uzvedību var izraisīt konfliktus.
Komentāri, ko vērtēšanas veidlapā NEVIS norāda nodarbinātais un vadītājs:	
Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs
Esmu komandas cilvēks. Komandā parasti esmu tas, kurš izvirza idejas un aicina tās apspriest (piemēram, situācijā X maijā un situācijā Y septembrī). Cenšos palīdzēt pārējiem darba grupā izprast situācijas būtību, skaidroju savu viedokli un faktus, nenorobežojos un neslēpju informāciju (piemēram, situācijā Z martā). Es pieņemu darba grupas viedokli kā savu arī tad, ja dažos jautājumos iekšēji vēl šaubos un man ir cits redzējums. Tomēr, ja grupa ir vienojusies, tad es tās viedokli aizstāvu un varu paskaidrot (piemēram, saistībā ar lēmumu X).	Aktīvs komandas biedrs, rada un attīsta idejas, prot sadarboties ar komandas biedriem - ir vērīgs un uzmanīgs pret komandas biedriem. Bieži kļūst par neformālo komandas līderi (situācijā X un Y). Ir lojāls darba grupai un tās lēmumiem, prot pārvarēt pretrunas starp personīgo viedokli un komandas lēmumu. Loģiski argumentē komandas lēmumus, necenšas izcelt savu lomu (piemēram, situācijā Z). Izvairās no liekvārdības, palīdz komandai nonākt līdz risinājumam (rezultātam) ātrāk, seko, lai komandas darbs būtu konstruktīvs (situācija Y jūnijā).
	Vērtējums: TEICAMI

4.8. Kā nodrošināt vērtējuma objektivitāti?

Vērtējuma objektivitāte ir viens no nozīmīgākajiem jautājumiem attiecībā uz darba izpildes novērtēšanu, īpaši tādās sistēmās, kurās izveidota sasaiste starp vērtējumu un kādu no atlīdzības daļām. Ar vērtējuma objektivitāti saprot:

- vērtējuma argumentācijas *kvalitāti* – pamatojumu ar faktiem un piemēriem, kas raksturo nodarbinātā sniegumu visā novērtēšanas periodā;
- vērtējuma argumentācijas *atbilstību* konkrētām amata prasībām, kuras nodarbinātajam ir izskaidrotas un saprotamas;
- vērtējumu *relatīvo salīdzināmību* iestādes vai pat vairāku iestāžu līmenī.

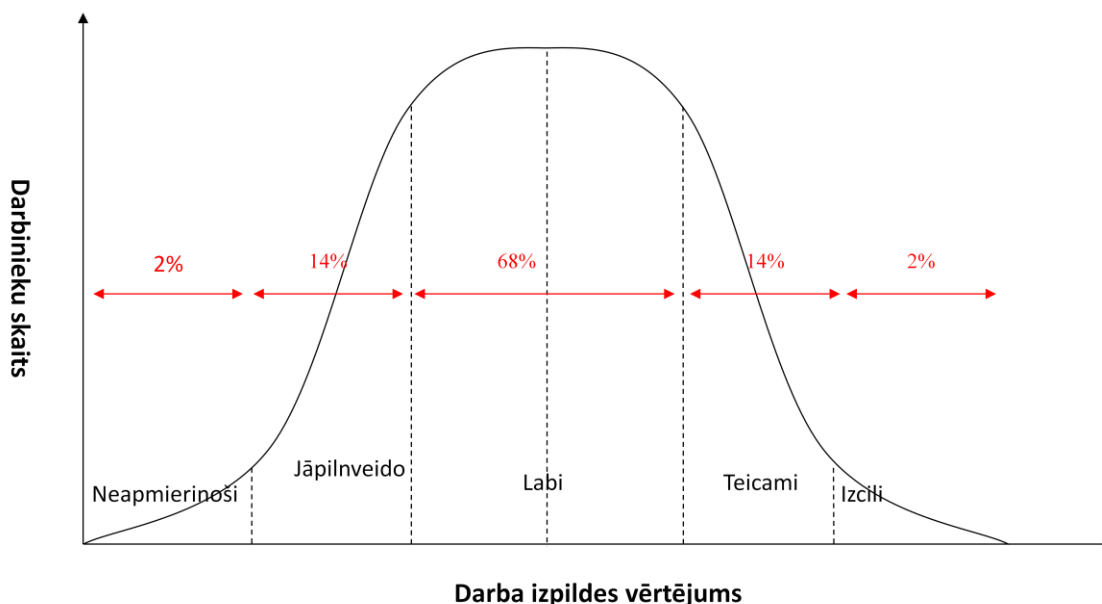
Vērtējuma objektivitāti palīdz nodrošināt:

- vadītāju trenēšana un konsultēšana darba izpildes vērtēšanā;
- vērtētāju darbības analizēšana – piemēram, vērtējumu atbilstības normālā sadalījuma principam analīze un kalibrēšana, līdzīga amata veicēju vērtējuma salīdzinājums u.c.

Vērtēšanas rezultātus salīdzina ar normālo sadalījumu tāpēc, ka ir novērots, ka pietiekama novērojumu skaita (vismaz 100) gadījumā pētāmie objekti un parādības parasti veido sadalījumus ar izteiktu vienību koncentrāciju sadalījuma centrā – *normālo sadalījumu*.⁴ Vērtējumu izkliede tiek analizēta, pamatojoties uz principu, ka lielākajai daļai (~68%) vērtējumu jābūt „atbilst prasībām”, ~14% vērtējumu – "daļēji atbilst prasībām" un "daļēji neatbilst prasībām", ~2% vērtējumu – "pārsniedz prasības" un "neatbilst prasībām" (4. attēls). Analizējot novērtēšanas rezultātus, var gūt priekšstatu par tendencēm vērtējumu noteikšanā, kuras papildus jāpārbauda. Normālā sadalījuma principa piemērošana nozīmē nodarbināto darba izpildes vērtējumu salīdzināšanu iestādes ietvaros, lai nodrošinātu, ka viena līmeņa vērtējumi ir savstarpēji atbilstoši (t.i., visi nodarbinātie, kuru darba izpildes vērtējums ir „izcili”, attiecīgajā periodā ir parādījuši līdzīgu sniegumu, kaut arī atšķirīgās jomās);

- vērtējumu argumentācijas analīze un nepietiekoši labi argumentētu vērtējumu koriģēšana jeb kalibrēšana;
- vērtēšanas sistēmā iestrādāta prasība izsmeltošiem un konkrētiem skaidrojumiem par katra darba izpildes kritērija vērtējumu.

⁴ Krastiņš O., Ciemiņa I. *Statistika. Mācību grāmata augstskolām*. LR Centrālā statistikas pārvalde, 2003, 267 lpp, 93.-96. lpp.



4.attēls: Vērtēšanas rezultātu sadalījums atbilstoši normālā sadalījuma principam.

Jāņem vērā, ka gan vērtētājs, gan vērtējamais, veicot pašanalīzi, var pieļaut neprecizitātes vērtējumā uztveres īpatnību dēļ. Uztveres jeb vērtējuma kļūdas ir neprecizitātes darba izpildes vērtējumā, kuru pamatā ir ārēju, no darba izpildes neatkarīgu faktoru ietekme uz vērtējumu. Lai izvairītos no vērtējuma kļūdām, pirms ikgadējās darba izpildes vērtēšanas jāatgādina sev par to esamību, jāpārskata kļūdu saraksts (7. tabula) un jācenšas tās nepieļaut.⁴

7. tabula

Vērtējuma kļūdas

Nosaukums	Raksturojums
<i>Atspoguļošanas kļūda</i>	Tendence vērtēt augstāk sev līdzīgos nodarbinātos.
<i>Augsta potenciāla kļūda</i>	Tendence sajaukt nodarbinātā nākotnes potenciāla vērtējumu ar pašreizējo darba izpildes vērtējumu.
<i>Centrālās tendences kļūda</i>	Tendence vērtēt visu nodarbināto izpildi atbilstoši centrālajai tendencei, pat, ja tā patiesībā ir labāka vai sliktāka nekā caurmērā.
<i>Oreola efekts</i>	Atsevišķa darba izpildes aspekta vispārināšana un attiecināšana uz visām darba izpildes jomām.
<i>Pagātnes snieguma efekts</i>	Tendence vērtēt darba izpildi iepriekšējā gada vērtējuma iespaidā.
<i>Pēdējā notikuma efekts</i>	Laika ziņā neseno notikumi ietekmē vērtējumu vairāk nekā svarīgāki notikumi pagātnē.
<i>Piedēvējuma kļūda</i>	Tendence piedēvēt iemeslus, kas nosaka individuālā darba izpildes rezultātus, ārējiem faktoriem.
<i>Pievilcības efekts</i>	Tendence vērtēt augstāk pievilcīgu cilvēku darba izpildi.
<i>Pirmā iespaida efekts</i>	Tendence pakļauties pirmajam iespaidam, kāds izveidojies par cilvēku,

Nosaukums	Raksturojums
	un atbilstoši vērtēt viņa darba izpildi.
<i>Stereotipizācijas kļūda</i>	Tendence vispārināt kādas noteiktas nodarbināto grupas īpašības, ignorējot individuālās atšķirības.

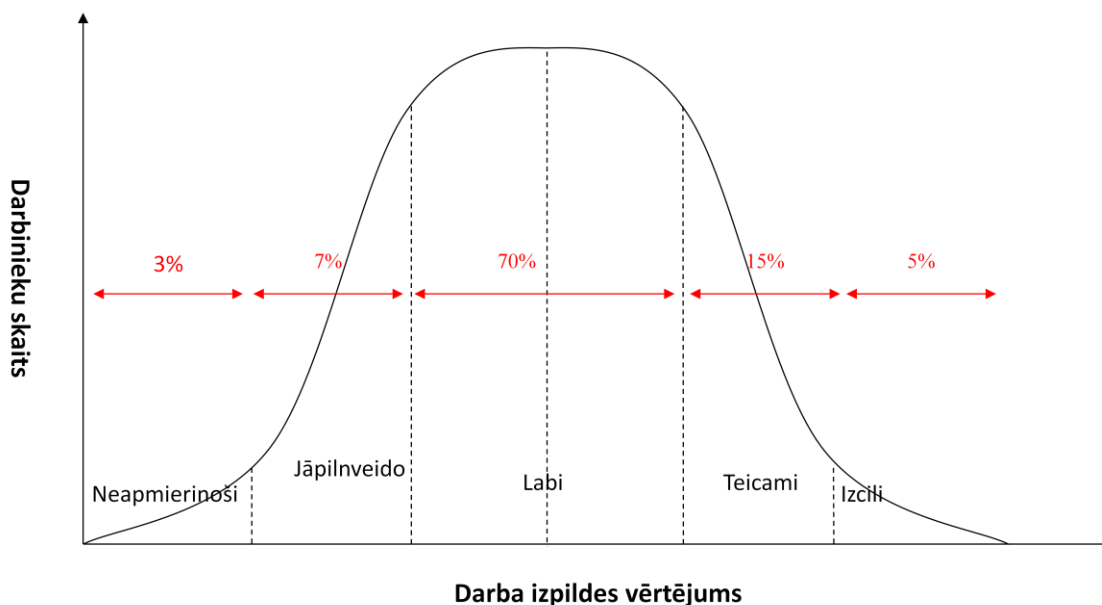
Jāatceras! Vērtējumu nav pieļaujams argumentēt ar viedokļiem un uzskatiem par nodarbināto, vienīgais derīgais pamatojums ir konkrēti fakti un novērojumi. Tādējādi svarīgākais faktors, kas palīdz nodrošināt objektivitāti vērtējuma noteikšanā, ir vērtējuma pamatošana ar faktiem un rīcības piemēriem no darba situācijām.

4.9. Kas ir vērtējumu kalibrēšana?

Viens no darba izpildes novērtēšanas sistēmas veiksmes faktoriem ir tās uzticamība un vienota pieeja vērtējumiem visās iestādēs un visās vienas iestādes struktūrvienībās. Kā pierāda prakse, vērtējumiem ir tendence ar laiku kļūt pārāk pozitīviem – piecu līmeņu skalā parādās nobīde uz divu augstāko vērtējumu pusi, jo vērtētāji vairāk tiecas noteikt augstākos vērtējumus un nemaz nenosaka zemākos vērtējumus.

Lai izvairītos no vērtējumu nobīdes, vērtējumus kalibrē atbilstoši normālā sadalījuma principam, kā minēts iepriekšējā sadaļā (skat. 4. attēlu).

Praksē ir pieļaujamas nelielas modifikācijas vērtējumu sadalījumam skalā, kas izriet no vēlamā iestādes rezultativitātes līmeņa un prasībām nodarbinātajiem. Tā kā valsts pārvaldē daudziem nodarbinātajiem to darba satura dēļ ir sarežģīti noteikt izmērāmus mērķus, par kuru izpildi tie būtu pilnībā atbildīgi, ir grūti nodrošināt argumentētus, pierādāmus augstākā līmeņa vērtējumus kā „izcili” („pārsniedz prasības”). Pamatā tiek pieņemts, ka lielākā daļa (~ 70%) valsts pārvaldes nodarbināto veic savu darbu labi (darba izpilde atbilst prasībām). Līdz ar to atbilstošākais vērtējumu sadalījums, kas piemērojams Latvijas valsts pārvaldei, norādīts 5. attēlā:



5.attēls: Modificēts vērtēšanas rezultātu sadalījums.

Vērtējuma rezultātu procentuālā sadalījuma analīze atbilstoši normālajam sadalījumam palīdz iestādes vadībai sekot līdzi, vai vērtētāji nav bijuši pārāk optimistiski vai pārāk stingri darba izpildes vērtēšanā un vai pieeja ir bijusi viendabīga visās struktūrvienībās. Praksē ir pieļaujamas nelielas novirzes no normālā sadalījuma skalas, turklāt vērtējumu sadalījuma analīze atbilstoši normālajam sadalījumam ir spēkā, ja vērtējumu skaits ir vismaz 100 – mazās un vidējās iestādēs, kurās ir mazāk par 100 nodarbinātajiem, normālā sadalījuma princips neīstenojas objektīvu iemeslu dēļ (nepietiekošs vērtējumu skaits). Tomēr arī mazās iestādēs jāveic rezultātu kalibrēšana, pārliecinoties, vai augstākie un zemākie vērtējumi ir noteikti pamatoti un vērtēšanas pieeja ir bijusi viendabīga.

4.10. Kā kalibrē vērtēšanas rezultātus?

Kalibrēšanu var veikt dažādos līmeņos: gan visas valsts pārvaldes līmenī, gan tikai konkrētas iestādes ietvaros.

Kalibrē tikai divus zemākos un divus augstākos vērtējumus, t.i., vērtējumus, kas atšķiras no vērtējuma „labi”.

Ar kalibrēšanas metodi tiek regulēts, lai augstāko vērtējumu skaits nepārsniegtu noteiktu normu, kas modificētā sadalījuma variantā ir aptuveni 20% no kopējā nodarbināto skaita.

Lai veiktu kalibrēšanu,

- vispirms novērtē nodarbināto darba izpildi, salīdzinot to ar vērtējuma skalu (absolūtais darba izpildes vērtējums);
- pēc tam nodarbināto darba izpildi salīdzina ar citu tā paša amata līmeņa un grupas nodarbināto darba izpildi (relatīvais (salīdzinošais) darba izpildes vērtējums).

Vērtēšanas rezultātus kalibrē augstākā līmeņa vadītāju grupa (ar personāla struktūrvienības pārstāvju iesaistīšanos) jeb Kalibrēšanas komisija pēc tam, kad ir apkopoti visi vērtēšanas rezultāti iestādē.

Kalibrēšanas procesa soļi ir šādi:

- ja nodarbinātā darba izpildes kopējais vērtējums ir „labi” (atbilst prasībām) un nav pazīmju, ka tas varētu robežoties ar „teicami” (daļēji pārsniedz prasības) vai „jāpilnveido” (daļēji atbilst prasībām), tad vadītājs un nodarbinātais pabeidz pārrunas un apstiprina protokolu;
- ja vadītājs ir gatavs virzīt nodarbināto augstākam vai zemākam vērtējumam par „labi”, tad viņš nodarbināto pārrunu laikā brīdina, ka gala vērtējums tiks noteikts tikai pēc vērtējumu kalibrēšanas, kuru veiks Kalibrēšanas komisija;
- Kalibrēšanas komisija analizē vērtējumu atbilstību normālajam vai modificētajam sadalījumam. Analīzes mērķis ir konstatēt, vai vērtējumi ir pārliecinoši argumentēti un vai tie ir savstarpēji salīdzināmi. Gadījumos, kad pamatojumi nešķiet pietiekami, nodarbināto tiešajiem vadītājiem tiek uzdoti papildu jautājumi par vērtējumu pamatojumu.

4.11. Kas ir 360 grādu vērtēšanas metode?

360 grādu vērtēšanas pieeju izmanto kā papildus informācijas iegūšanas avotu vadītāju novērtēšanā, bet šīs metodes modifikāciju – 180 grādu novērtēšanu - var izmantot arī speciālistu darba izpildes novērtēšanā. 360 grādu novērtēšana var sniegt būtisku papildus informāciju par nodarbinātā darba izpildi, jo informācija, kuru sniedz citi cilvēki, var norādīt uz papildu virzieniem, kādos jāorientē attīstība un izaugsme nākotnē, kā arī palīdz vadītājam novērtēt darba izpildes kritērijus.

360 grādu vērtēšanas gadījumā par nodarbinātā darba izpildes aspektiem informāciju sniedz tā paša hierarhijas līmeņa darbinieki – kolēģi un iekšējie klienti, kā arī padotie.

Jāatceras! Papildu vērtētāji neveic pilnu darba izpildes vērtēšanu atbilstoši kritērijiem, bet gan sniedz savu viedokli par atsevišķiem darba izpildes aspektiem vai konkrētiem mērķiem vai pienākumiem. Vērtējamā nodarbinātā tiešais vadītājs nosaka, tieši kādu informāciju viņš vēlas saņemt no atsauksmju sniedzējiem.

Lai iegūtu informāciju no papildu vērtētājiem, tiešais vadītājs NEVIS nosūta atsauksmes pieprasījumu papildu vērtētājiem.

Iestāžu vadītāju vērtēšanā 360 grādu vērtēšanas metodes īstenošanai izmanto īpašu vērtēšanas anketu, kurā visi vērtētāji sniedz dažādu vadības kompetenču rīcības rādītāju vērtējumu. Vērtēšanas rezultātā iespējams iegūt pārskatu iestādes vadītāja kompetencēm dažāda līmeņa darbinieku skatījumā. Šajā gadījumā 360 grādu vērtēšanas rezultāts sniedz papildu informāciju vērtēšanas komisijai.

4.12. Kā nosaka darba izpildes kritēriju vērtējumu?

Darba izpildes kritēriju vērtējums summējas automātiski NEVIS. Vērtējuma aprēķinu algoritms ir šāds:

- *mērķu sasniegšanas vērtējumu* nosaka, reizinot katra mērķa novērtējumu ar mērķa īpatsvara koeficientu (piemēram, ja mērķa svarīgums ir 50%, tad īpatsvara koeficients ir 0,5) un visu iegūto rezultātu summu dalot ar mērķu īpatsvaru koeficientu summu;
- *amata pienākumu izpildei* tiek noteikts viens kopējs vērtējums, nesadalot to pa atsevišķiem pienākumiem;
- *profesionālās kvalifikācijas vērtējumu* iegūst, summējot izglītības līmeņa, profesionālās pieredzes, profesionālo zināšanu un prasmju un vispārējo zināšanu un prasmju vērtējumu koeficientus un iegūto summu dalot ar vērtējumu skaitu;
- *kompetenču vērtējumu* iegūst, summējot vērtējumus un iegūto summu dalot ar vērtējumu skaitu.

Vērtējuma aprēķinos tiek izmantotas šādas vērtējuma koeficientu vērtības (8. tabula):

Vērtējumu koeficienti un vērtējuma robežas

Nr. p. k.	Vērtējums	Koeficients	Vērtējuma robežas
1.	Izcili (pārsniedz prasības)	5	4,6 - 5
2.	Teicami (daļēji pārsniedz prasības)	4	3,6 – 4,5
3.	Labi (atbilst prasībām)	3	2,6 – 3,5
4.	Jāpilnveido (daļēji atbilst prasībām)	2	1,6 – 2,5
5.	Neapmierinoši (neatbilst prasībām)	1	<1,6

Papildus tam, darba izpildes kritērijiem dažādām amatu grupām ir dažāds īpatsvars jeb relatīvā nozīmība (9. tabula) rezultātu un ieguldījuma kritēriju vērtējumā. Ar jēdzienu „amatu grupas” šajā dokumentā tiek apzīmēts amatu kopums, kurus vieno līdzīgi pienākumi un loma iestādē.

Amatu grupas ir šādas:

- 1) *atbalsta funkciju veicēji*. Šajā grupā ietilpst amati, kuru pienākumos ietilpst iestādes darbības nodrošināšana un atbalsta sniegšana pamatfunkciju speciālistiem.
- 2) *fiziskā un kvalificētā darba veicēji*. Šajā grupā ietilpst amati, kuru pienākumos ir fiziskā vai kvalificēta darba veikšana.
- 3) *politikas ieviesēji*. Šajā grupā ietilpst amati, kuru pienākumos ir valsts politikas īstenošana dažādās nozarēs.
- 4) *politikas plānotāji*. Šajā grupā ietilpst amati, kuru veicēji izstrādā tiesību aktus un politikas plānošanas dokumentus vai konsultē valsts amatpersonas vai politiķus politikas dokumentu izstrādes vai apstiprināšanas gaitā, tādējādi veidojot valsts politiku dažādās nozarēs.
- 5) *vadītāji*. Šajā grupā ietilpst iestāžu un struktūrvienību vadītāji.

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

Nr.	Kritērijs	Kritērija relatīvā nozīmība attiecīgā kritēriju veida kopējā vērtējumā (% no 100)				
		Politikas plānotāji	Politikas ieviesēji	Atbalsta funkciju veicēji	Fiziskā un kvalificētā darba veicēji	Vadītāji
Rezultātu kritēriji						
1.	Mērķu sasniegšana	60	50	20	0	80
2.	Amata pienākumu izpilde atbilstoši prasībām	40	50	80	100	20
Ieguldījuma rādītāji						
3.	Profesionālās kvalifikācijas atbilstība amata prasībām	50	60	60	60	30
4.	Kompetenču attīstības līmenis	50	40	40	40	70

Tādējādi attiecīgā kritēriju veida vērtējumu iegūst, summējot Rezultātu kritēriju „Mērķu sasniegšana” un „Amata pienākumu izpilde” vērtējumus un Ieguldījuma kritēriju „Profesionālā kvalifikācija” un „Kompetences” vērtējumus, kuri reizināti ar kritēriju īpatsvara rādītājiem (sk. piemēru 10. tabulā).

Darba izpildes vērtējumu aprēķināšana politikas plānošanas speciālista amatam

Kritēriji		Vērtējums	Rezultāts
1.	Mērķu sasniegšana	Labi (atbilst prasībām) (3)	Rezultātu kritēriji: $3 \times 0,6 + 3 \times 0,4 = 1,8 + 1,2 = \underline{3}$ <u>(labi)</u>
2.	Amata pienākumu un uzdevumu izpilde	Labi (atbilst prasībām) (3)	
3.	Profesionālā kvalifikācija	Izcili (pārsniedz prasības) (5)	Ieguldījuma kritēriji: $5 \times 0,5 + 2 \times 0,5 = 2,5 + 1 = \underline{3,5}$ <u>(labi)</u>
4.	Kompetences	Jāpildnveido (daļēji atbilst prasībām) (2)	

5. PĀRRUNAS

31

5.1. Kāpēc darba izpildes plānošanas un novērtēšanas pārrunas sauc par "attīstības pārrunām"?

Pārrunas, kuras seko darba izpildes plānošana un vērtēšanai, nereti sauc par *attīstības pārrunām* tāpēc, ka to galvenais mērķis ir, lai vadītājs un nodarbinātais kopīgi meklētu un atrastu iespējas tālākai nodarbinātā attīstībai un izaugsmei, analizējot darba izpildi iepriekšējā periodā un plānojot nākamajā periodā sasniedzamos mērķus un veicamās attīstības darbības.

Pārrunas parasti organizē vienu vai divas reizes gadā - vai arī biežāk, ja tas nepieciešams pēc vadītāja ieskatiem.

Attīstības pārrunas ir saruna starp vadītāju no nodarbināto, kurā, balstoties uz darba izpildes izvērtējumu, kas veikts, gatavojoties pārrunām, pārrunā gada (mēneša, ceturkšņa vai pusgada) laikā paveikto un plānus nākamajam periodam:

- individuālo mērķu sasniegšanas un amata pienākumu izpildes rezultātus;
- profesionālo kvalifikāciju un kompetences;
- mācību un attīstības darbības nākamajam periodam;
- izaugsmes perspektīvas;
- citus ar darba izpildi saistītus jautājumus, kurus nav iespējams pārrunāt ikdienā.

Lai pārrunas būtu veiksmīgas - sniegtu vēlamu attīstošo efektu -, jāievēro šādi nosacījumi:

- Jāsagatavojas pārrunām, apdomājot, ko vēlaties sasniegt, ko gaida sarunu partneris, kādas aktivitātes var sekot jūsu sarunai;
- Labi jāpārzina veidlapa un tās saturs;
- Jābūt gatavam paskaidrot savu viedokli vienkāršā, tiešā formā, bez emocijām;
- Problemātiskos jautājumus jāanalizē no attīstības iespēju viedokļa, balstoties uz pozitīvo nodarbinātā sniegumā, nevis koncentrējoties uz negatīvajiem aspektiem.

Jāatceras! Attīstības darbību izpilde nenodrošina automātisku vērtējuma paaugstināšanu noteiktā darba izpildes kritērijā.

5.2. Kādi ir vadītāja pienākumi pārrunu laikā?

Vadītājam, kurš ir arī attīstības pārrunu vadītājs un sarunas virzītājs, ir šādi pienākumi attīstības pārrunu laikā:

- sagatavot tikšanās plānu un laika grafiku;
- pārskatīt un pārrunāt nodarbinātā nākamā gada darba plānu un darba izpildes novērtējumu;
- uzklaustīt un atbilstoši reaģēt uz nodarbinātā pašvērtējumu un sniegt atgriezenisko saiti – konstruktīvu viedokli par nodarbinātā sniegumu;
- pārrunāt savu vērtējumu par nodarbinātā panākumiem mērķu sasniegšanā, īpaši:

- ✓ stiprajām pusēm/sasniegumiem;
 - ✓ vājajām pusēm/trūkumiem;
 - ✓ attīstības vajadzībām.
- panākt pilnīgu izpratni par savu galveno vēstījumu nodarbinātajam – vai darba izpilde kopumā ir sekmīga, izcila vai jāpilnveido.⁵

5.3. Kādi ir nodarbinātā pienākumi pārrunu laikā?

Nodarbinātajam ir šādi pienākumi attīstības pārrunu laikā:

- atklāti un objektīvi pārrunāt savu sniegumu iepriekšējā gadā;
- salīdzināt savu viedokli par darba izpildi ar vadītāja vērtējumu, skaidrot viedokļa atšķirību iemeslus;
- lūgt vērtējuma skaidrojumu, ja ir jautājumi vai neskaidrības;
- apdomāt, kā vadītāja atgriezeniskā saite ietekmēs darba izpildes plānu nākamajā gadā;
- uz klausīt un atbilstoši reaģēt uz vadītāja vērtējumu un sniegto atgriezenisko saiti.⁶

Attīstības pārrunu ilgums, atkarībā no vadītāja un nodarbinātā komunikācijas stila, var būt no 45 līdz 90 minūtēm.

Pārrunu procesu vada nodarbinātā tiešais vadītājs: nosaka sarunas ilgumu un mērķus, apskatāmo jautājumu secību, prioritātes, tomēr arī nodarbinātajam jānodrošina iespēja papildināt vadītāja pārrunu plānu ar sev svarīgiem jautājumiem.

6. NODARBINĀTO IZAUGSME UN ATTĪSTĪBA

33

6.1. Kādi faktori attīsta nodarbinātos?

Darba izpildes novērtēšanas procesā iespējams iegūt daudz informācijas par to, ko nodarbinātajam nepieciešams attīstīt, lai uzlabotu darba rezultātus, kā arī, iespējams, par to, ko nodarbinātais vēlas apgūt vai trenēt. Ir labi, ja pastāv iespēja līdzsvarot iestādes iespējas ar nodarbinātā interesēm un vajadzībām – tas noteikti palīdzēs nodarbinātajam justies vairāk ieinteresētam darba rezultātā un lojālam darba devējam. Tomēr ne vienmēr tas ir pilnībā iespējams, tāpēc svarīga ir komunikācija starp vadītāju un nodarbināto par attīstības prioritātēm.

Jāatceras! Ne viss, kas attīsta nodarbinātos, maksā naudu, tāpat ne visu, kas attīsta nodarbinātos, var nopirkt par naudu. Faktori, kas attīsta nodarbinātos, sniedzas tālāk par vienkārši mācību kursu vai semināru apmeklēšanu, to skaitā ir arī

- izaicinoši, sarežģīti darba pienākumi;
- vadītāji un kolēģi ar savu piemēru;
- grūtību pārvarēšana darba procesā;
- ārpusdarba aktivitātes⁷;
- profesionālās literatūras lasīšana;
- pieredzes apmaiņas tikšanās ar citām iestādēm, sadarbības partneriem vai klientiem;
- prezentāciju gatavošana un vadīšana kolēģu grupai u.c.

6.2. Kādam jābūt efektīvam personiskās attīstības plānam?

Lai finanšu un laika ieguldījums attīstībā tiktu izmantots lietderīgi, ieteicams nodarbinātā attīstības plānošanas procesā pārdomāt šādus aspektus:

- Kādas zināšanas, prasmes vai kompetences jāattīsta?
- Kāds labums no tā būs iestādei?
- Kāds labums būs nodarbinātajam?
- Kā mērīsiet, vai mācību mērķis ir sasniegts?
- Kā notiks nodarbinātā pašanalīze un datu ievākšana?
- Izpildes termiņš (gads ir pārāk ilgs laiks!).⁸

Plānu īstenojot, jāatceras, ka mācības (kursi, seminārs vai konference) nav sinonīms attīstībai, tā ir tikai viena sadaļa attīstības plānā. Papildus tam,

- nosakiet attīstības plāna mērķus;
- lieciet uzsvaru uz jauno prasmju pielietošanu;
- veidojiet mācību komandas;
- meklējiet iespēju praktizēt jaunās prasmes;

- pārrunājiēt plāna rezultātus.⁹

Mācību un attīstības darbību sadaļas struktūra NEVIS ir šāda (11. tabula):

34

11. tabula

Mācību un attīstības darbības

Nr.	Sadaļa NEVIS	Vadlīnijas sadaļas aizpildīšanai
1.	Zināšanas, prasmes vai kompetence, kas jāattīsta	Nodarbinātais norāda, kura prasme/kompetence jāpilnveido. Kompetences, kuru vērtējums ir zemāks par „labi”, šeit redzamas automātiski.
2.	Mācību un attīstības pasākumu veids	Nodarbinātais izvēlas no saraksta vēlamo mācību un attīstības pasākuma veidu: • seminārs; • kursi; • pašmācība; • tiešā vadītāja ievirze un padomi, trenēšana; • īpaši noteiktu uzdevumu izpilde; • prezentāciju gatavošana un vadīšana; • sistemātiska gadījumu analīze (mācīšanās no pagātnes); • īpaši atlasītas profesionālās literatūras lasīšana; • plānota darba pienākumu vai amata maiņa (rotācija); • papildus pienākumu uzņemšanās; • pieredzes apmaiņas tikšanās ar kolēģiem; • labākās prakses pārņemšana • informatīvas tikšanās ar klientiem; • akadēmiskās mācības; • tālmācība; • e-mācības.
3.	Mācību un attīstības pasākuma nosaukums	Nodarbinātais norāda vēlamo mācību un attīstības pasākuma nosaukumu (piemēram, seminārs „Laika plānošana”)
4.	Beigu datums	Nodarbinātais norāda pasākuma izpildes beigu datumu.

6.3. Kas ir atbildīgs par attīstības plānu īstenošanu?

Nodarbinātā izaugsme ir process, kurā sava loma ir gan viņam pašam, gan viņa vadītājam, gan arī personāla vadības struktūrvienībai. Vadītāja atbildība ir

- palīdzēt nodarbinātajiem saprast, kas tieši jāattīsta;

- palīdzēt nodarbinātajiem izstrādāt attīstības plānu;
- atbalstīt plāna īstenošanu;
- radīt attīstības iespējas;
- pārliecināties par rezultātu;
- analizēt mācību efektivitāti.

Savukārt, nodarbinātā atbildība attīstības kontekstā ir

- rūpīgi pārdomāt, kādas prasmes būtu jāattīsta;
- aktīvi pilnveidot attīstāmās jomas;
- lūgt atgriezenisko saikni par savu izaugsmi;
- patstāvīgi izvērtēt mācību efektivitāti.

Personāla vadības struktūrvienības loma nodarbināto attīstībā ir:

- izstrādāt mācību plānus;
- palīdzēt noorganizēt mācības.¹⁰

6.4. Kādas ir mūsdienīgas nodarbināto attīstības metodes?

Mācīšanās darba vietā

Ikdienu darba vidē ir daudz attīstības iespēju. Lielāko daļu no specifiskajām zināšanām, prasmēm un uzvedības modeļiem, ko jau esam apguvuši, esam iemācījušies darbā no kolēģiem vai, nonākot situācijās, kad rodas iespēja iegūt zināšanas vai novērot un izmēģināt prasmes un uzvedību. Tiešajiem vadītājiem ir būtiska loma mācīšanās vides nodrošināšanā un procesa vadīšanā. Procesu var veicināt,

- vadītājiem apzinoties, ka ir nepieciešams regulāri ieplānot laiku mācībām darba vietā. Mācībām nepieciešamais laiks ir atkarīgs no nodarbinātā esošā zināšanu līmeņa un nepieciešamajām kompetencēm;
- uztverot mācīšanos darba vietā kā ieguldījumu un dabisku darba procesa sastāvdaļu, nevis kā kaut ko, kas patiesībā ir nevajadzīgs vai tiek veikts uz darba rezultātu rēķina;
- nozīmējot darbaudzinātājus (mentorus) vai trenerus (koučus), īpaši jaunajiem nodarbinātajiem;
- uzdodot kādam no struktūrvienības izstrādāt rokasgrāmatas vai vadlīnijas galvenajos darba jautājumos, lai veicinātu zināšanu un iemaņu izplatīšanu nodarbināto vidū.¹¹

Koučings⁵

Prasme trenēt nodarbinātos – koučings - ir svarīga vadītāja prasme, jo no tās ir atkarīgs, vai mācīšanās darba vietā būs sekmīga. Tiešajiem vadītājiem jābūt kā treneriem saviem nodarbinātajiem, un nodarbinātajiem jātrenē vienam otru.

⁵ No angļu val.: *coaching*.

Koučings ietver

- mācīšanās iespēju radīšanu;
- informācijas sniegšanu;
- klausīšanos;
- prezentēšanu;
- iedrošināšanu;
- jautājumu uzdošanu;
- darbības vērošanu;
- nākamā mācīšanās soļa ierosināšanu;
- atgriezeniskās saites sniegšanu;
- mācīšanās situāciju radīšanu;
- palīdzības piedāvāšanu visās mācīšanās stadijās;
- atvērtību jautājumiem.

Veiksmīgs *koučings* ir atkarīgs no attiecībām starp treneri un apmācāmo. Tas pieprasa *uzticēšanos, cieņu, saprašanos un atmosfēru, kurā iespējams būt patiesam*.

Pētījumi rāda, ka ikvienam nodarbinātajam ir lielāks potenciāls, nekā tas ikdienā tiek izmantots. Citi pētījumi liecina, ka mēs bieži izturamies un strādājam saskaņā ar tādiem standartiem, kādus citi no mums sagaida. Tādējādi *koučinga* galvenais elements ir ticība nodarbināto potenciālam. *Koučings* nozīmē nodarbinātajam piemītošu spēju atraisīšanu un palīdzēšanu mācīties, nevis mācīšanu tiešā veidā. Kad nodarbinātie lietas "atklāj", nevis viņiem tās pastāsta, mācīšanās rezultāti ir noturīgāki.

Nav viena noteikta veida, kā veikt *koučingu*. Tas ir atkarīgs no indivīda un situācijas, tomēr izšķiroša ir *iedrošinoša atmosfēra*. Ir svarīgi izvairīties no pārāk lielas kritizēšanas (īpaši attiecībā uz pirmajām kļūdām), pārpludināšanu ar informāciju, pārāk ātru vai pārāk lēnu virzīšanos uz priekšu, nepazīstamu jēdzienu vai terminu izmantošanu un pārāk stingras kontroles.¹²

Mācību kursi

Kursi, lekcijas vai semināri ir papildinājums mācībām darba vietā. Zināšanu, prasmju un rīcības izaugsmei mācību iestādē ir jābūt saistītai ar darbu, ja vēlaties, lai mācības pārtop iemaņās. Lai tas notiktu, liela nozīme ir arī atbalstošai darba videi.¹³

Pašmācība

Pašmācība ietver literatūras lasīšanu, mācību pasākumu apmeklēšanu, e-mācības, mācīšanos no darba brīvajā laikā u.c.¹⁴

E-mācības

Pieaugot informācijas tehnoloģiju piedāvātajām iespējām, e-mācības kļūst par vērā ņemamu mācību metodi. Tā var papildināt tradicionālos mācību veidus un piedāvāt inovatīvus risinājumus mācībām.¹⁵

6.5. Kāpēc nepieciešama nodarbināto pēctecības plānošana?

Pēctecības plānošana ir process, kas palīdz nodrošināt personālsastāva stabilitāti.¹⁶ Tas nozīmē, ka pēctecības plānošana un vadība jāuzņemas visām iestādēm, kurām ir svarīgi saglabāt cilvēkresursu stabilitāti un zināšanu, pieredzes un prasmju pārmantojamību - saglabāt "institucionālo atmiņu". Šādas sistēmas ieviešana nozīmē, ka iestādes darbība netiek apdraudēta negaidīta cilvēkresursu zaudējuma gadījumā.

Izaugsmes plānošanas un vadības process ietver šādas darbības:

- nozīmīgāko ("atslēgas") amatu un nodarbināto identificēšana;
- nozīmīgāko ("atslēgas") nodarbināto aizstājēju identificēšana;
- izaugsmes un attīstības plāna izstrāde esošajiem nodarbinātajiem, kuriem ir potenciāls aizstāt "atslēgas" nodarbinātos;
- izaugsmes un attīstības plāna izstrāde katram esošajam nodarbinātajam, ņemot vērā gan viņa paša intereses un vajadzības, gan iestādes vajadzības un iespējas;
- izaugsmes un attīstības plāna realizēšana, uzraudzība un rezultātu analīze.

Pēctecības plānošanas un vadības sistēma ir motivējoša arī nodarbinātajiem – tā palīdz saskatīt individuālās izaugsmes iespējas un padara izaugsmi iestādes ietvaros mērķtiecīgāku.

6.6. Nodarbināto izaugsmes plānošana un motivēšana

Izaugsmes plānošana ir pēctecības plānošanas otra puse – tā attiecas uz nodarbinātā individuālās izaugsmes plāna izstrādi un īstenošanu. Plānojot izaugsmi, jācenšas savienot iestādes iespējas un vajadzības ar nodarbinātā interesēm.

Jāatceras! Izaugsme nenozīmē virzību tikai uz augšu pa karjeras kāpnēm – to ne vienmēr būs iespējams nodrošināt. Būtiska no motivēšanas viedokļa var būt arī papildu pieredzes iegūšana tā paša līmeņa, bet atšķirīgā amatā, turklāt ne visi nodarbinātie ir motivēti kļūt par vadītājiem un daudz labprātāk saglabās speciālista - eksperta lomu.

Lai izstrādātu efektīvus individuālos izaugsmes plānus, jābūt skaidrībai par

- iestādes ilgtermiņa attīstības stratēģiju un mērķiem;
- prasībām amatiem iestādē;
- nodarbināto kvalifikāciju un kompetencēm;
- nodarbināto interesēm, vajadzībām un faktoriem, kas viņus motivē.

Darba motivācija izpaužas kā izmērāms pieaugums gan apmierinātībā ar darbu, gan darba produktivitātē. Motivēts nodarbinātais dara darbu labāk un ar lielāku prieku nekā nodarbinātais, kura motivācija ir pazemināta.¹⁷ Faktori, kas rada apmierinātību ar darbu, ir šādi:

- atzinība;
- sasniegumi;
- rīcības brīvība, autonomija,
- attīstības un mācīšanās iespējas;
- izaicinājumi;
- interesants, nozīmīgs darba saturs.¹⁸

Minētie darba aspekti visbiežāk izraisa nodarbinātajos lojalitātes sajūtu, apmierinātību ar darbu un entuziasmu, kas, savukārt, veicina nodarbināto aktivitāti, iniciatīvu un produktivitāti. Turpretim neapmierinātība ar darbu visbiežāk saistās ar problēmām šādās jomās:

- darba drošība;
- labumi;
- darba apstākļi;
- atlīdzība;
- vadība;
- iestādes iekšējā politika un procedūras.¹⁹

6.7. Ko darīt vadītājam, lai motivētu nodarbinātos?

Pirmkārt, ir svarīgi pievērst uzmanību nodarbināto motivācijai un iemesliem, kāpēc nodarbinātajam veidojas neapmierinātība ar darbu. Vienkāršākais veids, kā to izdarīt, ir pajautāt nodarbinātajam, ko viņš sagaida no vadītāja un iestādes, kas viņam ir svarīgi, lai viņš justos motivēts darbā (to var izdarīt personīgi vai anonīmas aptaujas veidā). Šos jautājumus bieži uzdod atlases procesā, bet ieteicams par tiem neaizmirst arī ikdienas darbā. Darba izpildes vērtēšanas pārrunas ir piemērots brīdis, lai pārrunātu arī šo jautājumu. Otrkārt, vadītāja iespējās ir *radīt apstākļus, kas motivē* – jo nav iespējams direktīvi piespiest nodarbināto būt motivētam. Motivējošajiem apstākļiem jābūt pielāgotiem tiem faktoriem, kas ir svarīgi konkrētajam nodarbinātajam, piemēram, intelektuālā darba veicējam motivējoši būs šādi apstākļi:

- augsta rīcības brīvība un autonomija darba veikšanā;
- izaugsmes un mācīšanās iespējas;
- augsts izaicinājuma līmenis darbā;
- interesants darba saturs;
- atzinība par sasniegumiem.²⁰

Vadīšanas modeļi, kas balstās uz nodarbināto iesaistīšanu lēmumu pieņemšanā un darba plānošanā, ir motivējoši, jo, radot iespēju nodarbinātajam piedalīties plānošanas procesā, paaugstinās arī viņa ieinteresētība rezultāta sasniegšanā²¹.

Tādējādi darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēma veido pamatu arī izaugsmes plānošanas sistēmai iestādē, jo tās ietvaros iespējams iegūt lielāko daļu no informācijas, kas nepieciešama nodarbināto izaugsmes veicināšanai.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA

-
- ¹ Grote D. *Performance Appraisal Question and Answer Book*. AMACOM, 2002, p.253, pp.10.
 - ² <http://www.groteapproach.com/groteapproach-advantage/ideal-process.asp>, skatīts 27.12.2009.
 - ³ Grote, D. *Performance Appraisal Question and Answer Book*. AMACOM, 2002, p.253, pp. 22-25.
 - ⁴ Turpat, pp. 92.
 - ⁵ Turpat, pp. 159.
 - ⁶ Turpat.
 - ⁷ Turpat, pp. 193-194.
 - ⁸ Turpat, pp. 199.
 - ⁹ Turpat, pp. 202.
 - ¹⁰ Turpat, pp. 201.
 - ¹¹ A Guide to Competency Development in the Civil Service. Performance Management and Development System, http://www.finance.gov.ie/documents/smi/cmod_report.pdf (skatīts 15.12.2009.), p. 71, pp. 8.
 - ¹² Turpat, p. 71, pp. 10 -11.
 - ¹³ Turpat, pp. 11.
 - ¹⁴ Turpat, pp.12.
 - ¹⁵ Turpat.
 - ¹⁶ Rothwell, W. *Effective Succession Planning : Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (3rd Edition). AMACOM, 2005, p.432, pp.10.
 - ¹⁷ Grote, D. *Performance Appraisal Question and Answer Book*. AMACOM, 2002, p.253, pp.54.
 - ¹⁸ Turpat, pp.55.
 - ¹⁹ Turpat.
 - ²⁰ Turpat, pp.57.
 - ²¹ Demmke, C., Hammerschmidt, G., Meyer, R. *The Impact of Individual Assessments on Organisational Performance in the Public Services of EU Member States*. Survey commissioned by the Portuguese EU-Presidency, 2007.