

Profesionālo kompetenču un potenciāla novērtēšanas un cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas Precizētas vadlīnijas metodiku izmantošanā.

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

papildinātas atbilstoši Pakalpojuma līgumam Nr. 06-05/14 “Mācību pamatmoduļa III “Institūciju iekšējie pasākumi korupcijas risku novēršanai” mācību nodrošināšana, valsts pārvaldes iekšējo auditoru profesionālo kompetenču modeļa izstrāde, sākotnējā pilotēšana, mācību programmas saturiskās struktūras izstrāde, kompetenču modeļa atkārtota pilotēšana, izmantošanas vadlīnijas un priekšlikumu izstrāde kompetenču modeļa iedzīvināšanai”;

papildinātas atbilstoši Pakalpojuma līgumam Nr.7-17/IUB/2022/003 “Par profesionālo kompetenču un potenciāla novērtēšanas un cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas publisko iepirkumu speciālistiem papildināšanu”

2022. gada 8. decembrī.

Satura rādītājs

Ievads	3
Pamatjēdzienu skaidrojums.....	5
Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodika	6
Vispārējais mērķis.....	6
Metodikas izmantošanas iespējas.....	6
Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas lietotāji.....	7
Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas izmantošanas process	7
Iepirkumu profesionālo kompetenču ietvara sasaiste ar Eiropas Publisko iepirkumu kompetenču matricu	17
Ieteikumi profesionālo kompetenču novērtējuma anketu aizpildīšanai	17
Novērtējuma rezultātu apstrāde un vērtējumu noteikšana	18
Biežāk uzdotie jautājumi par profesionālo kompetenču novērtēšanu	20
Potenciāla novērtēšanas metodika	21
Vispārējais mērķis.....	21
Metodikas izmantošanas iespējas.....	21
Potenciāla novērtēšanas metodikas lietotāji.....	22
Priekšnoteikumi potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanai	22
Potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanas process.	23
Novērtējuma anketas aizpildīšana.....	27
Novērtējuma rezultātu apstrāde un vērtējumu noteikšana	27
Biežāk uzdotie jautājumi par potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanu	29
Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodika	31
Vispārējais mērķis.....	31
Metodikas izmantošanas iespējas.....	31
Metodikas lietotāji	31
Metodikas izmantošanas process	32
Matricas iedalījums kvadrantos un to raksturojums.....	40
Ieteikumi matricas izmantošanai darbinieku mācību, attīstības un karjeras plānošanā	42
Attīstības plānošana, īstenošana un uzraudzība	51
Vadlīnijas vadītājiem sarunas/-u par novērtēšanas rezultātiem vadīšanai	51
Sagatavošanās sarunai.....	51
Sarunas vadīšana	52
Pēc sarunas.....	56
Ieteikumi struktūrvienību vadītājiem, kas veikuši kompetenču pašvērtējumu, sarunas par novērtēšanas rezultātiem vadīšanai ar saviem vadītājiem.....	56
Sagatavošanās sarunai.....	56
Sarunas vadīšana	57
Individuālās attīstības plāna izpildes uzraudzība	58
Vadlīnijām pievienoto pielikumu saraksts	59

Ievads

Šajā dokumentā aprakstītas trīs personāla novērtēšanas un attīstības metodikas, kas 2020.-2021. gadā izstrādātas pakalpojuma “Pamatmoduļa VI “Ilgtspējīga uzņēmējdarbība: laba pārvaldība, stratēģiskā plānošana un pārmaiņu vadība” valsts pārvaldes darbinieku attīstības matricas un tās izmantošanas metodikas izstrāde, pilotēšana un mācību nodrošināšana” (turpmāk – sākotnējais pakalpojums) ietvaros Valsts administrācijas skolas īstenotā Eiropas Sociālā fonda projektā Nr. 3.4.2.0/15/I/001 “Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā” (turpmāk – ESF projekts) līdzekļiem pamatmoduļa VI “Ilgtspējīga uzņēmējdarbība: laba pārvaldība, stratēģiskā plānošana un pārmaiņu vadība”.

Sākotnējā pakalpojuma ietvaros ir izstrādātas:

- 1) Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodika;
- 2) Potenciāla novērtēšanas metodika;
- 3) Cilvēkresursu attīstības plānošanas matrica (turpmāk visas trīs kopā – Metodikas).

Divas no tām – Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodika un Potenciāla novērtēšanas metodika, var tikt izmantotas atsevišķi un neatkarīgi no citām metodikām, savukārt Cilvēkresursu attīstības plānošanas matrica ir metodika, kura paredz abu iepriekš minēto metodiku rezultātu izmantošanu. Līdz ar to šajā dokumentā atsevišķās nodaļās ir aprakstītas katra no trim sagatavotajām metodikām.

Sākotnējā pakalpojuma ietvaros izstrādātas profesionālās kompetences 3 valsts pārvaldes amatiem/ amatu grupām – iepirkumu jomā strādājošiem; klientu apkalpošanas speciālistiem (turpmāk – KAS) un vidējā līmeņa vadītājiem (turpmāk - VLV). Plānots, ka pakāpeniski tiks izstrādātas profesionālās kompetences visiem valsts pārvaldes amatiem/ amatu saimēm.

2021. gada 20. decembrī starp Valsts administrācijas skolu (turpmāk tekstā – VAS) un SIA “O.D.A.” (turpmāk tekstā - ODA) noslēgtā Pakalpojuma līguma Nr. 06-05/14 “Mācību pamatmoduļa III “Institūciju iekšējie pasākumi korupcijas risku novēršanai” mācību nodrošināšana, valsts pārvaldes iekšējo auditoru profesionālo kompetenču modeļa izstrāde, sākotnējā pilotēšana, mācību programmas saturiskās struktūras izstrāde, kompetenču modeļa atkārtota pilotēšana, izmantošanas vadlīnijas un priekšlikumu izstrāde kompetenču modeļa iedzīvināšanai”¹ (turpmāk tekstā – Pakalpojums) ietvaros tika izstrādāts profesionālo kompetenču modelis valsts pārvaldes iekšējo auditoru amatu grupai, nosakot kompetences un to raksturojošas rīcības pazīmes četriem amatu līmeņiem: auditoram, vecākajam auditoram, vecākajam auditoram ar IKT specializāciju un iekšēja audita struktūrvienības vadītājam.

Pakalpojuma ietvaros sagatavotie saturiskie papildinājumi Vadlīnijās izcelti ar pelēku krāsu.

2022. gada 27. septembrī starp Iepirkumu uzraudzības biroju (turpmāk tekstā – IUB) un ODA tik noslēgts Pakalpojuma līgums Nr.7-17/IUB/2022/003 par profesionālo kompetenču un potenciāla novērtēšanas un cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas publisko iepirkumu speciālistiem papildināšanu (turpmāk tekstā – Precizēts Pakalpojums) atbilstoši Eiropas Komisijas izvirzītajām prasībām un IUB “Iepirkumu veicēju profesionalizācijas stratēģijā

¹ Līguma izpilde 100% (simts procentu) apmērā tiek finansēta no VAS īstenotā Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 3.4.2.0/15/I/002 “Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā ” (turpmāk – ESF projekts) līdzekļiem.

2022. – 2024. gadam” izvirzītajam mērķim izstrādāt vadlīnijas un mācību kursu, kas nodrošina paaugstinātu kompetenci iepirkuma komisijai virs ES līgumcenu robežvērtībām un centralizētos iepirkumos. Precizētā pakalpojuma ietvaros tika papildināts iepirkumu veicēju profesionālo kompetenču etalonmodelis, izstrādājot jaunas papildu profesionālo kompetenču rīcības pazīmes iepirkumu veicējiem iestādēs, kas veic iepirkumus virs ES līgumcenu robežvērtībām un centralizētos iepirkumos, kā arī precizējot un papildinot sākotnēji izstrādātās kompetenču rīcības pazīmes un to attiecināšanu uz iepirkumu amatiem un lomām, kur tas bija piemēroti. Atbilstoši etalonmodelī veiktajām izmaiņām ir precizēti arī vairāki saistītie dokumenti:

- šīs vadlīnijas par profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas izmantošanu iepirkumu veicējiem (skat. tabulu nr. 1.2. Iepirkumu jomas profesionālo kompetenču novērtēšanas metodikas izmantošanas process un soļi);
- aktualizēta sākotnēji izstrādātā profesionālo kompetenču novērtēšanas anketa iepirkumu veicējiem;
- izstrādāta profesionālo kompetenču novērtēšanas anketa iepirkumu veicējiem iestādēs, kas veic iepirkumus virs ES līgumcenu robežvērtībām un centralizētos iepirkumos;
- pārstrādāts Vadlīniju 6. pielikums Norādījumi iepirkumu profesionālo kompetenču etalonmodeļa pielāgošanai iestādei un attiecināšanai uz iepirkumu amatiem/ lomām iestādēs.

Precizētā pakalpojuma ietvaros sagatavotie saturiskie papildinājumi Vadlīnijās šeit un turpmāk izcelti ar dzeltenu krāsu.

Vadlīnijās aprakstītā Metodiku izmantošanas gaita, iesaistīto lomas un uzdevumi raksturo situāciju, kad Metodiku lietotāji izmanto Sākotnējā pakalpojuma un Pakalpojuma ietvaros izstrādātās elektroniskās novērtējuma anketas. Plānots, ka Valsts administrācijas skola (turpmāk – VAS) izstrādās rīku, kas ļaus pilnībā elektroniski nodrošināt nepieciešamo piekļuvi Metodikas izmantošanai nepieciešamajiem dokumentiem vai to daļām, dokumentu saskaņošanu, datu apstrādi un apkopošanu un uzglabāšanu. Rīkā tiks integrēts arī šo vadlīniju saturs, un pēc elektroniska rīka izstrādes, būs nepieciešams precizēt vadlīniju sadaļas, kas apraksta katras metodikas izmantošanas procesu.

Plānots, ka dažu tuvāko gadu laikā, pakāpeniski izstrādājot profesionālo kompetenču modeļus visām valsts pārvaldē nodarbināto amatu grupām, Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas izmantošana varētu aizstāt kompetenču novērtēšanu līdzšinējā ikgadējā valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanas procesa ietvaros. Plānotās izmaiņas arī paredz nošķirt darba snieguma un rezultātu vērtēšanu, kas var ietekmēt nodarbināto darba samaksu, no profesionālo kompetenču novērtēšanas procesa, kura mērķis ir sekmēt attīstības vajadzību noteikšanu un turpmāku profesionālo kompetenču attīstību, ko sasniegt palīdzēs visas trīs šajā dokumentā aprakstītās metodikas.

Pamatjēdzienu skaidrojums

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

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

Potenciāls - indivīdu raksturojošu iedzimtu un dzīves laikā, t.sk., profesionālās darbības rezultātā, iegūtu spēju, īpašību, prasmju un attieksmju kopums, kas ļauj viņam iespējami ātrāk apgūt jaunas zināšanas un prasmes, pielāgoties un līdz ar to veikt atbildīgākus un arvien sarežģītākus pienākumus esošajā vai citos amatos.

Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodika

Vispārējais mērķis

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

Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodika izstrādāta ar nolūku:

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

Pašlaik ir izstrādāti profesionālo kompetenču ietvari (kompetences, to definīcijas un kompetences raksturojošās rīcības pazīmes) 4 valsts pārvaldes amatiem/ amatu grupām – iekšējiem auditoriem (turpmāk – IA); iepirkumu jomā strādājošiem; klientu apkalpošanas speciālistiem (turpmāk – KAS) un vidējā līmeņa vadītājiem (turpmāk - VLV). Plānots, ka pakāpeniski tiks izstrādātas profesionālās kompetences visiem valsts pārvaldes amatiem/ amatu saimēm.

Metodikas izmantošanas iespējas

- **Ikgadējai darbinieku profesionālo kompetenču novērtēšanai un darbinieku individuālās attīstības plānošanai** – paredzēts, ka nākotnē profesionālo kompetenču novērtēšana aizstāj kompetenču vērtēšanu Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēmā (NEVIS). Tā kā profesionālo kompetenču novērtēšanas pamatnolūks ir mērķtiecīgas un sistemātiskas darbinieku profesionālās attīstības plānošana un īstenošana, profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultāti netiek izmantoti nodarbinātā darba izpildes novērtējuma noteikšanā.

Lai skaidri nodalītu darba izpildes novērtēšanu, kas ietekmē nodarbinātā atlīdzības apmēru, un darbinieka mācību un attīstības plānošanu, ieteicams veikt profesionālo kompetenču novērtēšanu vismaz 3 mēnešus pirms vai pēc ikgadējās darbinieku darba izpildes novērtēšanas.

- **Iestādes vai struktūrvienības mācību plāna veidošanai.** Pamatojoties uz profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātiem, iestādes personāla vadības eksperti ciešā sadarbībā ar vadītājiem veido iestādes un/ vai struktūrvienību mācību un attīstības plānu.
- **Vienotai atsevišķu profesiju/ amatu grupu darbinieku attīstības plānošanai valsts pārvaldē.** Pamatojoties uz profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātiem, noteiktu funkciju vai jomu politikas veidotāji, piemēram, Finanšu ministrijas Iekšējā audita departaments IA jomā vai Iepirkumu uzraudzības birojs iepirkumu jomā var noteikt prioritārās attīstības vajadzības un tēmas un organizēt atbilstošus mācību un attīstības pasākumu šajās amatu grupās nodarbinātajiem.
- **Profesionālo kompetenču sadalījuma noteikšanai starp amatiem/ lomām vienā funkcijā** iestādē. Funkcijās, kas nav uzskatāmas par daudzu valsts pārvaldes iestāžu pamatfunkcijām (piemēram, iepirkumi, iekšējais audits), var būt noteikta atšķirīga šo funkciju organizācija, tai skaitā funkcijas padošanās, nodarbināto skaits un amati. Tas apgrūtina standartizētu kompetenču modeļu veidošanu šādās funkcijās un amatu grupās un vienādu kompetenču prasību izvirzīšanu amatiem vai amatu līmeņiem. Iepirkumu

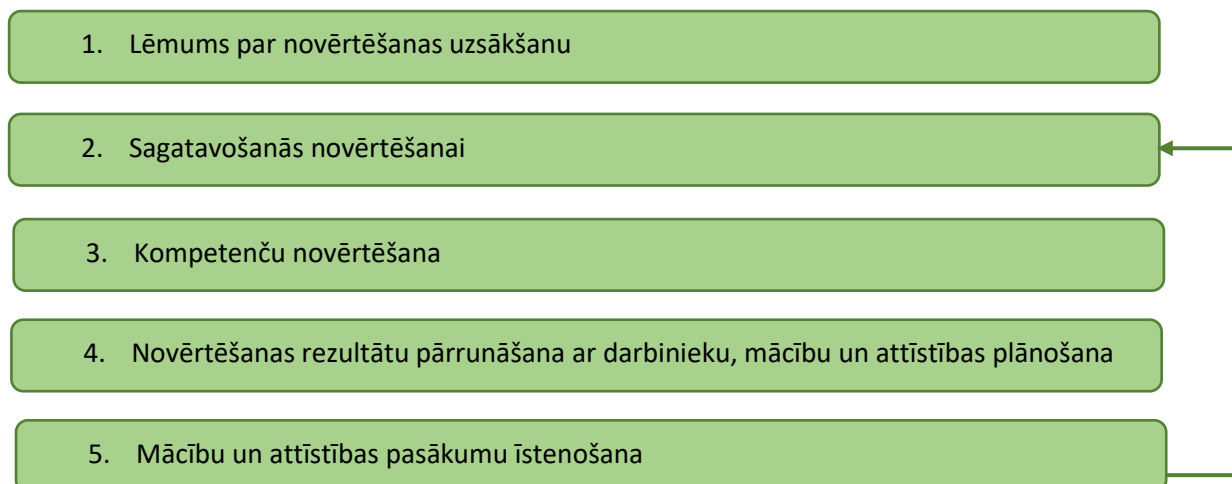
veicējiem izstrādātais un 2022. gadā papildinātais etalonmodelis, kas nosaka profesionālo kompetenču prasības iepirkumu funkcijā nodarbinātajiem, ilustrē, kā iestādēm, kur pastāv atšķirīga iepirkumu funkcijas organizācija, pašām noteikt un sadalīt profesionālās kompetences un rīcības pazīmes starp iepirkumu veikšanā iesaistītajiem amatiem/lomām atbilstoši nodarbināto pienākumu specifikai, funkcijas lielumam un organizācijai savā iestādē.

- **Iestādes personāla attīstības plānošanas procesa ietvaros, izmantojot cilvēkresursu attīstības plānošanas matricu.** Darbinieku profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultāti līdztekus viņu potenciāla vērtējumam nosaka kopējo darbinieka vērtējumu un atrašanās vietu cilvēkresursu attīstības plānošanas matricā, kas savukārt ļauj noteikt darbinieku mācību, attīstības un karjeras plānošanas pasākumus individuālā, struktūrvienības vai iestādes mērogā.
- **Pēc darbinieka iniciatīvas** – darbiniekam ir tiesības un iespēja veikt savu profesionālo kompetenču pašvērtējumu, lai apzinātu savas stiprās puses un attīstības vajadzības.
- **Pirms un/ vai pēc mācībām un citiem attīstības pasākumiem.** Dažu vai visu profesionālo kompetenču vērtējums var tikt veikts pirms un/ vai pēc mācībām, lai noteiktu sākotnējās mācību vajadzības un/ vai novērtētu konkrēto mācību rezultātus.

Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas lietotāji

Struktūrvienību un iestāžu vadītāji un darbinieki, personāla vadības speciālisti. Ieteicams, ka iestādē ir speciāli apmācīts lietotājs darbam ar metodiku, kas var konsultēt citus novērtēšanā iesaistītos. Apmācīti lietotāji var būt personāla vadības eksperti un/ vai iestāžu visu līmeņu vadītāji. Sākotnējā pakalpojuma ietvaros ir sagatavoti vairāki iekšējie treneri, kas var konsultēt un atbalstīt citu iestāžu personāla vadības speciālistus metodikas lietošanas gaitā. Iekšējo treneru darbu koordinē VAS.

Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas izmantošanas process



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

Tabulā nr. 1.1. aprakstīti IA, KAS un VLV profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības procesā iesaistītie un viņu uzdevumi katrā no procesa soļiem. Iepirkumu jomas profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodika ietver papildu darbības vērtējamo kompetenču un rīcības pazīmju izvēlē, tāpēc tā aprakstīta atsevišķi - šī dokumenta tabulā nr. 1.2.

Tabula nr.1.1. Profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas izmantošanas process un soļi IA, KAS un VLV vērtēšanai.

Nr.	Solis	Darbības		
		Tiešais vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
1.	Lēmums par novērtēšanas uzsākšanu	<p>Var iniciēt profesionālo kompetenču novērtēšanu. Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu nosaka konkrētās novērtēšanas mērķi, t.sk., kuru darbinieku profesionālās kompetences tiks vērtētas.</p> <p>Ņemot vērā, ka profesionālo kompetenču novērtēšana tiek veikta papildus valsts pārvaldes darba izpildes vērtēšanai NEVIS sistēmā, tiešais vadītājs var izvēlēties, cik bieži un kādā apjomā konkrētā darbinieka profesionālās kompetences tiks vērtētas.</p> <p>Amatu grupās, kuru kompetenču modeļos ir neliels profesionālo kompetenču skaits (piemēram, KAS) ieteicams veikt ikgadējo vērtēšanu un attīstības plānošanu, savukārt amatu grupās, kurās ir liels profesionālo kompetenču skaits (piemēram, IA) ieteicams veikt vienu pilnu profesionālo kompetenču vērtēšanu, un tālāko vērtēšanas biežumu vadītājs nosaka, ņemot vērā vērtējamā stāžu un iepriekšējos kompetenču vērtējumus. Darbiniekiem ar augsti attīstītām profesionālajām kompetencēm vērtēšanu ieteicams veikt ne retāk kā 3 gados, savukārt, darbiniekiem, kuru kompetences ir jāpilnveido, ieteicams veikt vērtēšanu katru gadu.</p> <p>Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu plāno novērtēšanas gaitu – kādos termiņos tiks veikta vērtēšana.</p>	<p>Var iniciēt profesionālo kompetenču novērtēšanu.</p> <p>Saskaņo vērtēšanas mērķi un gaitu. Nepieciešamības gadījumā konsultē vadītāju par vērtēšanas mērķu noteikšanu un vērtēšanas gaitu.</p>	<p>Var iniciēt savu profesionālo kompetenču novērtēšanu.</p>

Nr.	Solis	Darbības		
		Tiešais vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
2.	Sagatavošanās novērtēšanai	<p>Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu nosaka vērtētājus.</p> <p>IA amatu grupā:</p> <ul style="list-style-type: none"> - auditoriem un vecākajiem auditoriem vērtētāji ir viņu tiešie vadītāji; - vecākajiem auditoriem ar IKT specializāciju ieteicams izmantot kombinētu vērtējumu, kas ietver kompetenču pašvērtējumu un IA struktūrvienību vadītāja vērtējumu; - IA struktūrvienību vadītājiem ieteicams kombinēts vērtējums, kas ietver kompetenču pašvērtējumu un iestādes vadītāja un/vai iestādes vadītāja vietnieka vērtējumu. Plašāka un objektīvāka vērtējuma iegūšanai ieteicams izmantot 360grādu pieeju. <p>KAS amatu grupā:</p> <ul style="list-style-type: none"> - speciālistu amatiem vērtētāji ir tiešie vadītāji, vai citi vadītāji – grupu vai funkcionālie vadītāji. <p>Vadītāju profesionālo kompetenču novērtēšanai ieteicams izmantot 360 grādu pieeju.</p> <p>Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu informē par vērtēšanu (mērķi, gaita, rezultāti, darbinieka iesaiste un uzdevumi) savus darbiniekus.</p> <p>Plāno un vienojas par pārrunu par novērtēšanas rezultātiem norises laiku ar darbiniekiem.</p>	<p>Plāno un nodrošina komunikāciju par vērtēšanu iesaistītajiem darbiniekiem un vadītājiem.</p> <p>Tehniski/ praktiski organizē novērtēšanu, t.sk., nosūta vadītājiem novērtēšanas anketas un vadlīnijas vai saiti ar pieeju tām.</p> <p>Veido novērtēšanas plānu, t.sk., nosaka vērtētāju grupas, veido vērtētāju sarakstus, ja tiek izmantota 360 grādu novērtēšanas metode.</p>	<p>Vienojas par pārrunu laiku ar vadītāju.</p>
3	Kompetenču novērtēšana	<p>Aizpilda profesionālo kompetenču novērtēšanas anketu. (KAS anketa pievienota vadlīniju 1. pielikumā, VLV anketa - šī dokumenta 2. pielikumā. IA četras anketas (auditoram, vecākajam auditoram, vecākajam auditoram ar IKT</p>	<p>Nepieciešamības gadījumā konsultē vadītājus par kompetenču novērtēšanu.</p> <p>Koordinē vērtēšanas gaitu, ja tiek izmantota 360 grādu novērtēšana.</p>	<p>Gadījumos, kad tiek veikts profesionālo kompetenču pašvērtējums,</p>

Nr.	Solis	Darbības		
		Tiešais vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
		<p>specializāciju, IA struktūrvienības vadītājam) pievienotas vadlīniju 9.-12. pielikumos)</p> <p>IA struktūrvienības vadītājs var pārskatīt pilno IA profesionālo kompetenču modeli un papildināt anketā iekļaujamās rīcības pazīmes atbilstoši iestādes un IA struktūrvienības attīstības prioritātēm.</p> <p>Nosaka profesionālo kompetenču kopējo vērtējumu. (Tikai gadījumos, kad profesionālo kompetenču novērtēšana notiek cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas ietvaros.)</p>		aizpilda novērtēšanas anketu.
4	Novērtēšanas rezultātu pārrunāšana ar darbinieku, mācību un attīstības plānošana	<p>Sagatavo un vada individuālās pārrunas ar vērtētajiem darbiniekiem par novērtēšanas rezultātiem un viņu mācību un attīstības plānošanu. (Ieteikumi individuālo pārrunu vadīšanai apkopoti šī dokumenta nodaļā “Vadlīnijas sarunu par novērtēšanas rezultātiem vadīšanai”).</p> <p>Seko līdzi, ka darbinieks pēc sarunas noteiktajā termiņā sagatavo sava individuālā attīstības plāna (turpmāk IAP) projektu. Plāna paraugforma – 5. pielikumā.</p> <p>Informē iestādes personāla vadības ekspertu par pārrunās panāktajām vienošanām. Elektroniski iesniedz ar darbinieku saskaņoto individuālās attīstības plānu iestādes personāla vadības struktūrvienībai.</p>	Apkopo iestādes mācību vajadzības un veido iestādes mācību un attīstības plānu.	Sarunas rezultātā sagatavo savu individuālās attīstības plānu un nosūta to tiešajam vadītājam saskaņošanai.

Nr.	Solis	Darbības		
		Tiešais vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
		IA amatu grupā - pēc visu IA darbinieku, ko plānots vērtēt konkrētajā vērtēšanas procesā novērtēšanas un IAP sagatavošanas, nosūta kopsavilkumu par identificētajām attīstības vajadzībām un nepieciešamajām mācībām gan iestādes personāla vadības ekspertiem, gan Finanšu ministrijas Iekšējā audita politikas plānošanas nodaļai.		
5	Mācību un attīstības pasākumu īstenošana	Plāno savu darbinieku mācību un attīstības pasākumus sadarbībā ar personāla vadības ekspertiem. Īsteno ikdienas darbā mācību risinājumus un metodes profesionālo kompetenču attīstībai. Nodrošina plāna izpildes uzraudzību atbilstoši plānā nospraustajiem termiņiem, un ne retāk kā reizi 6 mēnešos sarunā ar darbinieku pārskata viņa IAP un sasniegto progresu kompetenču attīstībā. Detalizētākas vadlīnijas par IAP pārskata sarunas vadīšanu aprakstītas šī dokumenta nodaļā " Individuālās attīstības plāna izpildes uzraudzība ".	Organizē mācību un attīstības pasākumus iestādes/ vairāku struktūrvienību līmenī.	Uzņemas atbildību par individuālajā attīstības plānā paredzēto uzdevumu un pasākumu izpildi, progresa novērtēšanu.

Tabula nr. 1.2. Iepirkumu jomas profesionālo kompetenču novērtēšanas metodikas izmantošanas process un soli

Nr.	Solis	Darbības		
		Iestādes vai iepirkumu funkcijas vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
01.	Lēmums par novērtēšanas uzsākšanu	Var iniciēt profesionālo kompetenču novērtēšanu. Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu nosaka konkrētās novērtēšanas mērķi, t.sk., kuru iepirkumu lomu/ amatu vai konkrētu darbinieku, kas veic ar iepirkumiem saistītus pienākumus, profesionālās kompetences tiks vērtētas.	Iniciē profesionālo kompetenču novērtēšanu. Saskaņo vērtēšanas mērķi un gaitu. Nepieciešamības gadījumā konsultē vadītāju/-s par vērtēšanas mērķu noteikšanu un vērtēšanas gaitu.	Var iniciēt savu profesionālo kompetenču novērtēšanu.

Nr.	Solis	Darbības		
		Iestādes vai iepirkumu funkcijas vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
		<p>Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu plāno novērtēšanas gaitu - kādos termiņos tiks veikta vērtēšana. Ņemot vērā, ka profesionālo kompetenču novērtēšana tiek veikta papildus valsts pārvaldes darba izpildes vērtēšanai NEVIS sistēmā, iestāde var veikt iepirkumu profesionālo kompetenču vērtēšanu ikgadējā darba izpildes vērtēšanas procesa ietvaros vai atsevišķi.</p> <p>Ja iestādē nav atsevišķas iepirkumu funkcijas, tad par iepirkumos iesaistīto profesionālo kompetenču vērtēšanu atbild iestādes vadītājs.</p> <p>Iestādēs, kas veic iepirkumus virs ES noteiktajiem līgumcenu sliekšņiem vai centralizētos iepirkumus, ieteicams veikt iepirkumu komisijas dalībnieku profesionālo kompetenču vērtēšanu vismaz reizi divos gados. Pēc iestādes ieskatiem iepirkumu komisijas profesionālo kompetenču novērtēšana var arī tikt integrēta iestādē nodarbināto ikgadējā darba izpildes novērtēšanas procesā.</p> <p>Papildu nosacījums. Iepirkumu speciālistiem, kas vēlas pretendēt uz sertifikāta iegūšanu par atbilstību paaugstinātās kompetences prasībām un kārtot eksāmenu šī sertifikāta iegūšanai, ne vēlāk kā 6 mēnešus pirms eksāmena ieteicams veikt profesionālo kompetenču novērtēšanu atbilstoši paaugstinātās kompetences prasībām (novērtējuma anketa 3a), lai apzinātu iztrūkstošās vai nepilnīgās kompetences.</p>		
2.1	Sagatavošanās novērtēšanai:	Tā kā iepirkumu funkcijas tvērums un funkcijas organizācija iestādēs atšķiras atkarībā no iestādes lieluma un tās iepirkumu vajadzībām, katra iestāde piemēro izstrādāto profesionālo kompetenču		n/a

Nr.	Solis	Darbības		
		Iestādes vai iepirkumu funkcijas vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
	profesionālo kompetenču un to rīcības pazīmju pielāgošana iepirkumu jomas amatiem iestādē	etalonmodeļi atbilstoši iepirkumu funkcijas organizācijai un pienākumu sadalījuma specifikai. Skaidrojumi par to, kā veikt etalonmodeļa pielāgošanu iestādei un pazīmju attiecināšanu vērtējamajiem amatiem/lomām sniegti šo Vadlīniju pielikumā Nr. 6.		
2.2.	Sagatavošanās novērtēšanai: vērtētāju izvēle	<p>Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu nosaka vērtētājus.</p> <p>Ja iestādē ir atsevišķa iepirkumu struktūrvienība, iepirkumu speciālista profesionālās kompetences vērtē viņa tiešais vadītājs, savukārt iepirkumu funkcijas vadītāja profesionālās kompetences vērtē viņa tiešais vadītājs vai iestādes vadītājs. Iestādes vadītājs veic iepirkumu kompetenču pašvērtējumu.</p> <p>Ieteicams, ka iepirkumu komisijas sekretāra un iepirkumu komisijas locekļa profesionālās kompetences vērtē iepirkumu komisijas priekšsēdētājs, kurš ar attiecīgajiem speciālistiem ir sadarbojies iepirkuma komisijas ietvaros. Savukārt iepirkumu komisijas priekšsēdētāja profesionālo kompetenču vērtēšanā var izmantot 360grādu novērtēšanas pieeju, īpaši tajos gadījumos, kad iepirkumu komisijas priekšsēdētāja lomā nav iepirkumu struktūrvienības vadītājs vai speciālists, bet gan citu iestādes struktūrvienību vadītāji vai konkrētās iepirkuma priekšmeta jomas speciālisti. Amatos, kur tiešajam vadītājam nav informācijas, lai novērtētu padotā profesionālās kompetences (piemēram, iepirkumu speciālists var būt</p>	<p>Plāno un nodrošina komunikāciju par vērtēšanu iesaistītajiem darbiniekiem un vadītājiem.</p> <p>Tehniski/ praktiski organizē novērtēšanu, t.sk., nosūta vadītājiem novērtēšanas anketas un vadlīnijas vai saiti ar pieeju tām.</p> <p>Veido novērtēšanas plānu, t.sk., nosaka vērtētāju grupas, veido vērtētāju sarakstus, ja tiek izmantota 360 grādu kompetenču novērtēšanas metode.</p>	Vienojas par pārrunu laiku ar vadītāju.

Nr.	Solis	Darbības		
		Iestādes vai iepirkumu funkcijas vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
		<p>administratīvi pakļauts kādas struktūrvienības vadītājam, kas nav iesaistīts iepirkumu funkcijas veikšanā), kompetenču vērtēšanā var izmantot kompetenču pašvērtējumu.</p> <p>Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu informē par vērtēšanu (mērķi, gaita, rezultāti, darbinieka iesaiste un uzdevumi) savus darbiniekus.</p> <p>Plāno un vienojas par pārrunu par novērtēšanas rezultātiem norises laiku ar darbiniekiem.</p>		
3	Kompetenču novērtēšana	<p>2.2. solī noteiktais vērtētājs vai vērtētāji aizpilda profesionālo kompetenču novērtēšanas anketu. Precizētā pakalpojuma ietvaros ir izstrādātas divas IS profesionālo kompetenču novērtēšanas anketas (3. un 3. a pielikumi). 3. pielikumā ir pamatanketa kas veidota iestādēm, kas veic iepirkumus līdz ES noteiktajiem līgumcenu sliekšņiem un t.s. mazos iepirkumus (t.sk. iepirkumus līdz iepirkumu regulējošo normatīvo aktu piemērošanas sliekšnim) un Otra anketa (3. a pielikums) veidota iestādēm, kas veic iepirkumus virs ES noteiktajiem līgumcenu sliekšņiem vai centralizētus iepirkumus.</p> <p>Nosaka profesionālo kompetenču kopējo vērtējumu. (Tikai gadījumos, kad profesionālo kompetenču novērtēšana notiek cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas ietvaros.)</p>	<p>Nepieciešamības gadījumā konsultē vadītājus par kompetenču novērtēšanu.</p> <p>Koordinē vērtēšanas gaitu, ja tiek izmantota 360 grādu novērtēšana.</p>	<p>Gadījumos, kad tiek veikts profesionālo kompetenču pašvērtējums, aizpilda novērtēšanas anketu, sagatavojot pašvērtējumu.</p>

Nr.	Solis	Darbības		
		Iestādes vai iepirkumu funkcijas vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
4	Novērtēšanas rezultātu pārrunāšana ar darbinieku, mācību un attīstības plānošana	<p>Sagatavo un vada individuālās pārrunas ar vērtētajiem darbiniekiem par novērtēšanas rezultātiem un viņu mācību un attīstības plānošanu.</p> <p>Ja iestāde apsver virzīt darbinieku/us uz sertifikāta iegūšanu par atbilstību paaugstinātas iepirkumu kompetences prasībām vai darbinieks pēc savas iniciatīvas vēlas kārtot eksāmenu un iegūt šo sertifikātu, pārrunu laikā detalizēti analizē darbinieka stiprās puses un attīstības vajadzības sertifikāta iegūšanai, kā arī darbinieka motivāciju un iespējas piedalīties VAS sadarbībā ar IUB organizētajās mācību programmās profesionālo kompetenču pilnveidošanai.</p> <p>Seko līdzi, ka darbinieks pēc sarunas noteiktajā termiņā sagatavo sava individuālā attīstības plāna (turpmāk IAP) projektu. Plāna paraugforma – 5. pielikumā.</p> <p>Informē iestādes personāla vadības ekspertu par pārrunās panāktajām vienošanām, t.sk., darbinieka ieinteresētību kārtot eksāmenu un iegūt sertifikātu, kas apliecina paaugstinātu kompetenci iepirkumu jomā. Elektroniski iesniedz ar darbinieku saskaņoto individuālās attīstības plānu iestādes personāla vadības struktūrvienībai.</p>	<p>Apkopo iestādes mācību vajadzības un veido iestādes mācību un attīstības plānu.</p>	<p>Sarunas rezultātā sagatavo savu individuālās attīstības plānu un nosūta to tiešajam vadītājam saskaņošanai.</p>
5	Mācību un attīstības pasākumu īstenošana	<p>Plāno savu darbinieku mācību un attīstības pasākumus iepirkumu jomā sadarbībā ar personāla vadības ekspertiem.</p> <p>Īsteno ikdienas darbā mācību risinājumus un metodes profesionālo kompetenču attīstībai.</p>	<p>Organizē mācību un attīstības pasākumus iestādes/ vairāku struktūrvienību līmenī.</p>	<p>Uzņemas atbildību par individuālajā attīstības plānā paredzēto uzdevumu un pasākumu izpildi,</p>

Nr.	Solis	Darbības		
		Iestādes vai iepirkumu funkcijas vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
		<p>Nodrošina plāna izpildes uzraudzību atbilstoši plānā nospraustajiem termiņiem, bet ne retāk kā reizi 6 mēnešos pārskata darbinieka IAP.</p> <p>Sniedz nepieciešamo profesionālo atbalstu, darbiniekam gatavojoties eksāmenam un sertifikāta iegūšanai, kas apliecina atbilstību paaugstinātas kompetences prasībām.</p>		attīstības progresa novērtēšanu.

Iepirkumu profesionālo kompetenču ietvara sasaiste ar Eiropas Publisko iepirkumu kompetenču matricu

Profesionālo kompetenču ietvaru visām tvērumā iekļautajām amatu grupām (IS, KAS un VLV) veidošana, tas ir – kompetenču definēšana un rīcības pazīmju noteikšana notika pēc vienotiem principiem atbilstoši Sākotnējā pakalpojuma ietvaros izstrādātajam valsts pārvaldes kompetenču modeļa konceptuālajam ietvaram. Šāda pieeja izvēlēta, lai nodrošinātu vienotu un konsekventu pieeju valsts pārvaldes cilvēkresursu novērtēšanai un attīstībai neatkarīgi no viņu amata vai profesionālās jomas. Vienotas pieejas izmantošana ir būtiska, lai atvieglotu un tādējādi veicinātu iestāžu gatavību izmantot izstrādātās Metodikas un nodrošinātu mērķtiecību profesionālo kompetenču un cilvēkresursu attīstību. Vienlaikus jāņem vērā, ka iepirkumu profesionālo kompetenču ietvara izstrādē tika izmantota arī Eiropas Komisijas Publiskā iepirkuma profesionāļu kompetenču matrica (ECF Competency matrix; turpmāk – ECF matrica), kuras saturs un izmantošanas process atšķiras no Sākotnējā pakalpojuma ietvaros sagatavotā IS kompetenču etalonmodeļa.

Tās valsts pārvaldes iestādes, kas, piemēram, plānojot iepirkumu jomas profesionalizāciju, vēlas iegūt pārskatu un līdz ar to skaidru izpratni, kā Latvijā izstrādātais iepirkumu jomas profesionālo kompetenču ietvars atbilst ECF matricai un/vai papildināt savas iestādes profesionālo kompetenču etalonmodeli ar ECF matricā iekļautajām pazīmēm, šo vadlīniju 7.pielikumā ir sagatavots apkopojums par ECF matricā iekļauto kompetenču attiecināmību uz valsts pārvaldes iepirkumu speciālistu kompetenču etalonmodeli.

Ieteikumi profesionālo kompetenču novērtējuma anketu aizpildīšanai

Elektroniski sagatavotas profesionālo kompetenču novērtēšanas anketu paraugformas KAS, VLV un IS amatiem pievienotas šī dokumenta 1. – 3. pielikumos. **IA profesionālo kompetenču novērtēšanas anketu paraugformas pievienotas Vadlīniju 9. – 12. pielikumos.** Anketu ievadinstrukcijās aprakstīta arī profesionālo kompetenču novērtēšanas skala.

Ieteikumi vērtēšanai

- Atcerieties, ka profesionālo kompetenču vērtēšanas mērķis ir noteikt darbinieku mācību un attīstības vajadzības, tāpēc iespējami objektīvs un precīzs vērtējums ļaus jēgpilnāk plānot mācību un attīstības aktivitātes un efektīvāk izmantot iestādes resursus darbinieku attīstībai. Profesionālo kompetenču vērtējums neietekmēs darbinieka darba samaksas apmēru.
- Vērtējot kompetences, domājiet par konkrētā darbinieka tipisko rīcību ilgākā laika periodā, t.i., pēdējo 6 – 12 mēnešu periodā, nevis par atsevišķām, unikālām situācijām.
- Gadījumos, kad kvalitātes kontroles nolūkos darbinieku sarunas ar klientiem ir tikušas ierakstītas, izlases kārtībā noklausieties dažus sarunu fragmentus, lai iegūtu pierādījumus kompetenču vērtējumam.
- Veidojiet ieradumu piefiksēt novērojumus par darbinieka rīcību ilgākā laika periodā, lai izvairītos no tā, ka vērtējumu būtiski ietekmē rīcība neilgu laiku pirms novērtēšanas. Piemēram, varat izveidot dokumentu novērojumiem un piezīmēm par katru struktūrvienības darbinieku, kas glabātos viegli pieejamā vietā uz datora darbvirsmas vai telefona piezīmēs. Dokumenta piemērs novērojumu fiksēšanai pievienots vadlīniju 8. pielikumā.

Atcerieties, ka vadītājam nav jāgaida kārtējā kompetenču novērtēšana, lai savus novērojumus pārrunātu ar darbinieku. Jo savlaicīgāk vadītājs savus novērojumus atgriezeniskās saites formā pārrunā, ar darbinieku jo ātrāk darbinieks var mainīt savu uzvedību, ja nepieciešamas korekcijas, vai ar pārliecību turpināt to, kas izdodas labi.

- Pirms novērtēšanas aprunājieties ar citiem – vērtējamā kolēģiem, citiem vadītājiem, lai iegūtu vairāk informācijas konkrētā darbinieka profesionālo kompetenču novērtējumam. Sarunās lūdziet pastāstīt par konkrētām situācijām – piemēriem, kas liecina par to, vai darbinieks demonstrē noteiktas profesionālo kompetenču rīcības pazīmes.

Novērtējuma rezultātu apstrāde un vērtējumu noteikšana

Katras kompetences vērtējuma noteikšana

Katras kompetences vērtējums anketā tiek aprēķināts automātiski. Vērtējums veidojas, vadoties no tā, cik bieži vērtējamais darbinieks demonstrē kompetences rīcības pazīmes salīdzinājumā ar maksimālo augstāko vērtējumu (ja visas rīcības pazīmes tiek novērtētas kā “gandrīz vienmēr”) atbilstoši šādiem nosacījumiem:

- Ja darbinieks demonstrē 85% vai vairāk no maksimāli iespējamā rezultāta, kompetence ir augsti attīstīta;
- Ja darbinieks demonstrē 60 līdz 85% no maksimāli iespējamā rezultāta, kompetence ir pietiekami attīstīta;
- Ja darbinieks demonstrē mazāk par 60% no maksimāli iespējamā rezultāta, kompetence ir jāpilnveido.
- Ja 25% vai vairāk procentu no kopējā pazīmju skaita konkrētajā kompetencē ir izvēlēta atbilde “Nevaru novērtēt”, kompetences vērtējums netiek aprēķināts.
Ja šāda situācija attiecas uz vairāk kā vienu profesionālo kompetenci, ieteicams atlikt konkrētā darbinieka profesionālo kompetenču vērtēšanu nepietiekamu pierādījumu dēļ un veikt atkārtotu vērtēšanu pēc 3 mēnešiem, starplaikā iegūstot trūkstošos pierādījumus.
- Ja 50 procentos vai vairāk no kopējā pazīmju skaita konkrētajā kompetencē ir izvēlēta atbilde “dažreiz” (vērtējumu skalas vidējā atbilde), kompetence nevar tikt uzskatīta par pietiekami attīstītu, attiecīgi – kompetences kopējais vērtējums ir “Kompetence jāpilnveido”.
- Iepirkumu jomas amatos – ja pēc kompetenču rīcības pazīmju attiecināšanas/ pārdales, nosakot vērtējamās rīcības pazīmes iepirkumu lomu vai amatu veicējiem, kādā kompetencē tiek vērtētas mazāk kā 4 pazīmes, kompetences kopvērtējums netiek aprēķināts. Šādā gadījumā pārrunās par mācību un attīstības plānošanu, vadītājs pievērš uzmanību attiecīgās kompetences rīcības pazīmju vērtējumiem.

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

Detalizētāk kompetenču novērtējuma noteikšana aprakstīta 5.nodevuma 4.pielikumā, kas izmantojams brīdī, kad tiek uzsākta Metodiku elektroniskā rīka izveide un kurā aprakstīti norādījumi rīka veidošanai, tostarp, rīka funkcionalitātes prasības.

Kopējā novērtējuma rezultāta aprēķināšana

Gadījumos, kad darbinieku profesionālo kompetenču vērtēšana tiek veikta cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas procesa ietvaros, nepieciešams iegūt arī kopējo profesionālo kompetenču vērtējumu.

Kopējo vērtējumu nosaka vadītājs, kas vērtē darbinieka kompetences, ņemot vērā šādus ieteikumus:

Tabula Nr. 2 Vadlīnijas profesionālo kompetenču kopvērtējuma aprēķināšanā

Profesionālo kompetenču kopvērtējums	Profesionālo kompetenču skaits			
	4 kompetences	5 kompetences	6 kompetences	7 kompetences
Augsti attīstītas	Vismaz 3 kompetenču vērtējums ir «augsti attīstīta», 1 – «pietiekami»	Vismaz 4 kompetenču vērtējums ir « augsti attīstīta », 1 – «pietiekami»	Vismaz 5 kompetenču vērtējums ir « augsti attīstīta », 1 – «pietiekami»	Vismaz 6 kompetenču vērtējums ir « augsti attīstīta », 1 – 2 «pietiekami»
Jāpilnveido	2 vai vairāk kompetenču vērtējums ir «jāpilnveido»	3 vai vairāk kompetenču vērtējums ir «jāpilnveido»	3 vai vairāk kompetenču vērtējums ir «jāpilnveido»	4 vai vairāk kompetenču vērtējums ir «jāpilnveido»
Pietiekami attīstītas	Pārējie gadījumi	Pārējie gadījumi	Pārējie gadījumi	Pārējie gadījumi

Tabulas Nr. 2 turpinājums

Profesionālo kompetenču kopvērtējums	Profesionālo kompetenču skaits	
	8 kompetences	9 kompetences
Augsti attīstītas	Vismaz 6 kompetenču vērtējums ir «augsti attīstīta», 1 – 2 «pietiekami»	Vismaz 7 kompetenču vērtējums ir « augsti attīstīta », 1 - 2 – «pietiekami»
Jāpilnveido	4 vai vairāk kompetenču vērtējums ir «jāpilnveido»	5 vai vairāk kompetenču vērtējums ir «jāpilnveido»
Pietiekami attīstītas	Pārējie gadījumi	Pārējie gadījumi

Biežāk uzdotie jautājumi par profesionālo kompetenču novērtēšanu

(sadaļa tiks papildināta pēc pilotēšanas un reāli apzinātiem biežāk uzdotajiem jautājumiem)

Tabula Nr. 3 Biežāk uzdotie jautājumi par profesionālo kompetenču novērtēšanu

Jautājums	Atbilde
Kā novērtēt, piemēram, klientu apkalpošanas speciālista profesionālās kompetences, ja nekad neesmu redzējis viņu saskarsmē ar klientiem?	Izvērtējiet, vai Jūs esat piemērotākais cilvēks konkrētā darbinieka profesionālo kompetenču novērtēšanai. Iespējams, ka iestādē ir cits, piemēram, grupas vadītājs vai klientu apkalpošanas metodiskais vadītājs, kas ikdienā ir ciešākā kontaktā ar konkrēto darbinieku un varētu veikt atsevišķu vai visu klientu apkalpošanas speciālista profesionālo kompetenču vērtēšanu. Šādos gadījumos jūs varat vērtēt darbinieka kompetences arī kopīgi.
Kādas profesionālās kompetences vērtēt vidējā līmeņa vadītājam, kas vada klientu apkalpošanas jomu?	Vidējā līmeņa vadītāju kompetenču vērtēšanā jāizmanto vidējā līmeņa vadītāju profesionālās kompetences.
Kādas profesionālās kompetences vērtēt vidējā līmeņa vadītājam, kas regulāri piedalās iepirkumu komisijā kā iepirkumu komisijas loceklis?	Šajā situācijā vērtē gan vidējā līmeņa vadītāju profesionālās kompetences, gan iepirkumu jomas profesionālās kompetences un tās raksturojošās rīcības, ko iestāde izvēlas iepirkumu komisijas locekļiem, atlasot tās no profesionālo kompetenču etalonmodeļa iepirkumu jomas speciālistiem. Lai kompetenču vērtēšana nebūtu pārāk sarežģīta un laikietilpīga, ieteicams nevērtēt abu amatu kompetences vienlaicīgi, bet, piemēram, vienu gadu vērtēt VLV profesionālās kompetences, bet nākamo – iepirkumu jomas profesionālās kompetences.
Vai kompetences vērtējumi “pietiekami attīstīta kompetence” vai “augsti attīstīta kompetence” nozīmē, ka kompetences attīstība vairāk nav nepieciešama?	Kompetenču attīstības vajadzības var un ieteicams identificēt arī tad, ja kopējie kompetenču vērtējumi ir augsti. Šajā gadījumā ieteicams pārskatīt atsevišķos kompetenču rīcības pazīmju vērtējumus, kur nav iegūti augstākie vērtējumi un/ vai noteikt attīstības vajadzības, vadoties no citiem kompetenču aspektiem, kas iespējams nav iekļauti kompetenču modelī.
Kāpēc profesionālo kompetenču vērtējums neietekmē darba samaksu?	Profesionālo kompetenču novērtējuma mērķis ir mācību un attīstības vajadzību apzināšana un attīstības plānošana. Kompetenču vērtējuma sasaiste ar darba samaksu rada risku, ka darbinieki tiecas iegūt augstāku vērtējumu, tādējādi slēpjot savas kompetenču attīstības vajadzības un mākslīgi paaugstinot vērtējumu. Tas savukārt liedz iegūt objektīvu priekšstatu par darbinieku profesionālo kompetenču attīstības līmeni un patiesajām attīstības vajadzībām, attiecīgi bremsējot iestādes kopējo kompetenču attīstību.

Potenciāla novērtēšanas metodika

Vispārējais mērķis

Potenciāla novērtēšanas metodikas mērķis ir analizēt darbinieku spējas, interesi un gatavību uzņemties sarežģītāku pienākumu, amatu vai lomu izpildi un noteikt darbiniekus ar augstu potenciālu kādā struktūrvienībā, iestādē vai valsts pārvaldē kopumā.

Jebkura indivīda potenciālu raksturo iedzimtu un dzīves laikā, t.sk., profesionālās darbības rezultātā iegūtu spēju, īpašību un prasmju kopums, kas nosaka gatavību un spējas iespējami ātrāk un efektīvāk apgūt jaunas zināšanas un prasmes un līdz ar to veikt atbildīgākus un sarežģītākus pienākumus esošajā vai citos amatos. Potenciāla novērtēšanas anketā ir ietverti apgalvojumi, kas raksturo indivīda potenciālu pēc ārējām jeb rīcībā novērojamām potenciālu raksturojošām pazīmēm.

Metodikas izmantošanas iespējas

- **Darbinieku ar augstu izaugsmes potenciālu identificēšanai struktūrvienībā un iestādē un viņu attīstības un karjeras plānošanai.** Metodika var tikt izmantota, ja struktūrvienībā vai iestādē ir viens vai vairāki darbinieki, kuros saskatāt izaugsmes perspektīvu un vēlaties saprast, kā labāk izmantot šo cilvēku potenciālu savā komandā vai citur iestādē;
- **Piemērotāko darbinieku izvēlei** no struktūrvienības vai iestādes, kuriem **piedāvāt dalību mācību, pieredzes apmaiņas un citos tamlīdzīgos pasākumos vietējā vai starptautiskā mērogā**, kas no iestādes prasa ievērojamu resursu ieguldījumu un attiecīgi no kā perspektīvā tiek sagaidīta ieguldījuma atdeve;
- **Personāla analīzei un plānošanai struktūrvienībā vai iestādē**, izmantojot cilvēkresursu attīstības plānošanas matricu, piemēram:
 - lai **apzinātu struktūrvienības un/ vai iestādes talantīgākos darbiniekus** (darbiniekus, kas pēc iestādes definētajiem kritērijiem atbilst talantu raksturojumam) un veidotu speciālus mācību un attīstības pasākumus jeb talantu programmas. Šajā situācijā ar potenciāla novērtēšanas metodikas palīdzību var noteikt struktūrvienības darbiniekus, kurus virzīt dalībai iestādes talantu programmā. Ja talantu noteikšanai iestāde papildus potenciāla noteikšanai ir identificējusi vēl citus kritērijus, svarīgi nodrošināt, ka potenciāla novērtēšana nav vienīgā metode, kā tiek identificēti talantīgākie darbinieki struktūrvienībā un/ vai iestādē;
 - lai struktūrvienības vai iestādes personāla pēctecības plānošanas un vadības nolūkā veiktu darbinieku ar augstu potenciālu noteikšanu un **identificētu iespējamus pēctecus kritiskos, t.sk., vadītāju, amatos**. Šādā gadījumā visu iesaistīto struktūrvienības vadītāji patstāvīgi vai sadarbībā ar iestādes personāla speciālistu iepriekš veic savas struktūrvienības darbinieku potenciāla novērtēšanu, izmantojot Potenciāla novērtēšanas metodiku, lai apzinātu darbiniekus ar vidēju un augstu potenciālu.
- Atsevišķos gadījumos metodiku var izmantot arī tad, kad struktūrvienībā vai iestādē ir viens vai vairāki darbinieki, kuri **izrāda interesi par karjeras attīstības un personīgās izaugsmes perspektīvām** iestādē un ir nepieciešams apsvērt risinājumus šo darbinieku gaidu vadīšanai. Vienlaikus šajā situācijā ir ļoti rūpīgi jāizvērtē Potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošana, īpaši, rezultātu skaidrošana darbiniekiem, lai izvairītos no nekorektas rezultātu analīzes un interpretācijas riska. Rūpīgi jāpārdomā arī vērtēšanā

iesaistītās personas, nodrošinot, ka viņiem ir pietiekama izpratne par potenciāla novērtēšanu un vērtējuma izmantošanu attīstības plānošanai (skat. nākamo nodaļu "Potenciāla novērtēšanas metodikas lietotāji").

Potenciāla novērtēšanas metodikas lietotāji

Potenciāla novērtēšanas metodika var būt ļoti vērtīgs personāla plānošanas un vadības instruments, vienlaikus tā lietošana saistīta ar augstiem riskiem, ko var radīt nepietiekoši profesionāla metodikas izmantošana, kas, savukārt, var negatīvi ietekmēt vērtēto darbinieku taisnīga novērtējuma izjūtu un motivāciju. Lai nodrošinātu kontrolētu un profesionālu metodikas izmantošanu, metodikas turētājs ir Valsts kanceleja, un metodiku var lietot speciāli VAS sagatavoti lietotāji – iekšējie treneri, kas ir apmācīti metodikas izmantošanā un kas potenciāla vērtēšanu nodrošina kā pakalpojumu iestādēm.

Struktūrvienības vai iestādes vadītājs, kurš vēlas izmantot potenciāla novērtēšanas metodiku, sazinās ar apmācītu lietotāju – iekšējo treneri iestādē (ja tāds/i ir) vai Valsts kancelejas Valsts pārvaldes politikas departamenta Cilvēkresursu politikas nodaļu un vienojas par tikšanos/konsultāciju, kuras laikā tiek veikta izvēlēto darbinieku potenciāla novērtēšana un pārrunātas rekomendācijas turpmākajiem darbinieku attīstības un karjeras plānošanas soļiem, kas izriet no potenciāla novērtējuma. Apmācītu lietotāju saraksts būs pieejams Valsts kancelejas Valsts pārvaldes politikas departamenta Cilvēkresursu politikas nodaļā. (perspektīvā šeit pievienojama saite).

Paredzams, ka par potenciāla novērtēšanas metodikas apmācītiem lietotājiem primāri tiks sagatavoti iestāžu personāla vadības eksperti - vadītāji un speciālisti un, pēc pašu vēlēšanās, iestāžu vidējā vai zemākā līmeņa vadītāji.

Metodiku izstrādes un pilotēšanas gaitā ir sagatavoti deviņi iekšējie treneri, kuri var konsultēt savu vai citu organizāciju vadītājus un personāla vadības ekspertus Potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanā.

Priekšnoteikumi potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanai

- **Skaidrs un pozitīvs nolūks, kāpēc tiek veikta darbinieka potenciāla novērtēšana un kā tiks izmantoti novērtēšanas rezultāti.** Ņemot vērā jebkādu personāla vērtējumu sensitīvo raksturu, ir svarīgi potenciāla vērtēšanu veikt vienīgi tajos gadījumos, kad vadītājam ir skaidrs potenciāla novērtēšanas mērķis un iegūtie novērtēšanas rezultāti tiks izmantoti, lai padziļinātu vadītāja zināšanas un izpratni par konkrētā darbinieka spējām, motivāciju, attīstības orientāciju u.tml., pielāgotu vadības metodes darbā ar konkrēto darbinieku, kā arī izvēlētos konkrētam darbiniekam piemērotus mācību un karjeras attīstības, motivēšanas veidus;
- **Vērtētājs labi pazīst vērtējamo darbinieku.** Potenciāla novērtēšanas anketa ir izmantojama darbinieku potenciāla novērtēšanā, kuri strādā konkrētajā iestādē/struktūrvienībā vismaz 6 mēnešus vai ilgāk, kas ir pamats pietiekamu novērojumu kā rīcības pierādījumu iegūšanai par vērtēto darbinieku. Arī situācijās, ja, uzsākot kāda darbinieka potenciāla novērtēšanu, vadītājs konstatē, ka vairākos jautājumos viņam/ viņai nav informācijas par vērtējamo rīcības pazīmi, ieteicams vismaz uz dažiem mēnešiem atlikt potenciāla novērtēšanu, starplaikā veicot padziļinātu darbinieka novērošanu un analīzi un iegūstot trūkstošos rīcības novērojumu piemērus.

Potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanas process.



Attēls Nr. 2 Potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanas process, tā soļi.

Tabulā Nr. 4 aprakstīti uzdevumi katrā no procesa soļiem, iesaistītie un viņu lomas procesā.

Tabula Nr. 4. Potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanas process un soļi.

Nr.p. k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie			
		Tiešais vadītājs kā vērtētājs	Apmācīts metodikas lietotājs	Iestādes personāla vadības eksperts	Darbinieks
1.	Sagatavošanās potenciāla novērtēšanai: mērķa, iesaistīto noteikšana.	Ierosina potenciāla novērtēšanas procesa uzsākšanu, identificējot sākotnējo nolūku, mērķi un vērtējamus darbiniekus	Sarunā ar vadītāju noskaidro un, ja nepieciešams, precizē potenciāla novērtēšanas nolūku, mērķi. Izskaidro novērtēšanas soļus vadītājam.	Koordinē vadītāja sadarbību ar apmācītu metodikas lietotāju, ja tāds nav pieejams konkrētajā iestādē.	n/a
2.	Potenciāla novērtēšanas anketas/-u aizpildīšana.	Apmācīta metodikas lietotāja vadībā aizpilda potenciāla novērtēšanas anketu/-as par vērtējamiem darbiniekiem.	Vada sarunu, kurā kopā ar vadītāju aizpilda potenciāla novērtēšanas anketu/as. Skaidro vadītājam anketas aizpildīšanas secību un praktiskos ieteikumus anketas aizpildīšanā.	n/a	n/a
3.	Potenciāla novērtēšanas rezultātu analīze un risinājumu plānošana	Pārrunā potenciāla novērtēšanas rezultātus un vērtēto darbinieku potenciāla līmeni ar apmācīto metodikas lietotāju. Sniedz priekšlikumus par piemērotākajiem risinājumiem konkrētiem darbiniekiem, ņemot vērā savu līdzšinējo sadarbības pieredzi ar viņiem, kā arī redzējumu par kopējiem struktūrvienības darbinieku mācību un karjeras attīstības risinājumiem, ko apsver izmantot turpmāk. Veic piezīmes un rakstiski apkopo sarunā pārrunātos priekšlikumus turpmākiem mācību un karjeras	Apkopo potenciāla novērtēšanas anketas rezultātus, nosakot potenciāla līmeni, par katru vērtēto darbinieku. Pārrunā ar vadītāju mācību un karjeras attīstības risinājumus, kas izriet no darbinieka/-u potenciāla līmeņiem. Pārlicinās par to piemērotību un atbilstību vadītāja sākotnējam nolūkam un redzējumam par darbiniekam	Piedalās sarunā par potenciāla novērtēšanas rezultātu analīzi un risinājumu plānošanu.	n/a

Nr.p. k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie			
		Tiešais vadītājs kā vērtētājs	Apmācīts metodikas lietotājs	Iestādes personāla vadības eksperts	Darbinieks
		attīstības risinājumiem par katru vērtēto darbinieku, kas tiek veidots kā individuālās attīstības plāns.	turpmākām attīstības iespējām.		
4.	Individuālās pārrunas ar darbinieku, vienošanās par attīstības risinājumiem.	<p>Sagatavo un vada individuālās pārrunas ar vērtētajiem darbiniekiem par ieteicamajiem risinājumiem, kas izriet no potenciāla vērtējuma, atbilstoši sākotnēji paredzētajam potenciāla novērtēšanas nolūkam (karjeras un attīstības plānošana, motivēšana u.tml.). Plānots, ka visbiežāk šāda saruna notiek regulāro (ikgadējo) pārrunu par profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātiem un attīstības plānošanu ietvaros (skat. profesionālo kompetenču novērtēšanas un attīstības metodikas aprakstu), kuru ietvaros tie sagatavots individuālās attīstības plāns, neizgaismojot potenciāla vērtējumu kā atsevišķu vērtēšanas kritēriju.</p> <p>Ja potenciāla novērtēšana veikta ārpus regulārām attīstības pārrunām, piemēram, pēc vadītāja vai darbinieka iniciatīvas, vadītājs organizē pārrunas ar darbinieku atbilstoši konkrētai situācijai atbilstošam mērķim, ja nepieciešams, izstrādājot arī individuālās attīstības plānu. Informē iestādes personāla ekspertu par pārrunās panāktajām vienošanām.</p>	<p>Palīdz vadītājam sagatavoties sarunai ar darbinieku, pārrunājot sarunas norises plānu, tēmas un jautājumus, ko noteikti pārrunāt sarunā. Pārrunā iespējamus sarežģītumus sarunas gaitā. Var piedalīties sarunā, lai nodrošinātu, neatkarīgu un neitrālu sarunas vadīšanu, īpaši – gadījumos, kad pārrunas ar darbinieku notiek ārpus regulārajām pārrunām par profesionālo kompetenču novērtēšanu un attīstības plānošanu.</p> <p>Gadījumos, kad apmācītais metodikas lietotājs nav konkrētās iestādes personāla vadības struktūrvienības darbinieks, nodrošina, vadītāja un darbinieka saskaņotā individuālā attīstības plāna nosūtīšanu iestādes personāla vadības</p>	<p>Gadījumos, kad potenciāla vērtējums veikts darbinieka paustās intereses par karjeras attīstību rezultātā un vērtējums ir augsts, sarunā ieteicams piedalīties arī iestādes personāla struktūrvienības vadītājam un/vai iestādes vadītājam, lai nodrošinātu plašāku pārskatu par attīstības iespējām.</p>	<p>Pēc pārrunām sagatavo un iesniedz vadītājam savu individuālās attīstības plānu, kas veidots pamatojoties uz sarunā pārrunātajām attīstības vajadzībām un attīstības pasākumiem. Rakstiski saskaņo individuālās attīstības plānu ar tiešo vadītāju.</p>

Nr.p. k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie			
		Tiešais vadītājs kā vērtētājs	Apmācīts metodikas lietotājs	Iestādes personāla vadības eksperts	Darbinieks
		Elektroniski iesniedz ar darbinieku saskaņoto individuālās attīstības plānu iestādes personāla ekspertam.	darbiniekiem ne vēlāk kā 2 nedēļas pēc pārrunām.		
5.	Attīstības risinājumu īstenošana, izpildes uzraudzība.	Nodrošina individuālajās pārrunās panākto vienošanos izpildi, t.sk., to uzdevumu veikšanu un vai/ izpildes atsekošanu, kas izriet no panāktās vienošanās un ir vadītāja tiešā atbildība. Organizē formālas vai neformālas pārrunas par darbinieka individuālā attīstības plānā paredzēto uzdevumu un pasākumu izpildes progresu.		Periodiski (vismaz reizi pusgadā) pārrunā ar vadītāju sarunā panākto vienošanos izpildes gaitu, progresu un sasniegtos rezultātus. Plāno un organizē tos mācību un karjeras attīstības pasākumus, kuru īstenošanai nepieciešams personāla struktūrvienības atbalsts un/ vai iestādes vadītāja lēmums.	Uzņemas atbildību par individuālajā attīstības plānā paredzēto uzdevumu un pasākumu izpildi, progresa novērtēšanu.

Novērtējuma anketas aizpildīšana

Potenciāla novērtēšanas anketas paraugforma pievienota šī dokumenta 4. pielikumā.

Ņemot vērā šīs metodikas izmantošanas iegūto rezultātu jūtīgumu, anketas dati un novērtējuma rezultāti ir konfidenciāli un var būt pieejami ļoti ierobežotam cilvēku lokam: darbinieka tiešajam vadītājam, kas novērtē darbinieka potenciālu, apmācītam metodikas lietotājam, kura vadībā tiek veikta potenciāla vērtēšana, kā arī iestādes personāla vadības ekspertam (ja atšķiras no apmācīta metodikas lietotāja).

Ieteikumi anketas aizpildīšanai

- Ilgi nedomājiet par katru apgalvojumu - tas atbildes variants, kas Jums nāk prātā kā pirmais, ir precīzākais.
- Izvēloties vērtējumu, domājiet par vērtējamo personu kopumā, t.i., saviem novērojumiem par vērtējamo personu dažādās situācijās, gan tādās, kas saistītas ar tiešo darba pienākumu izpildi, gan tādās, kas ir ārpus amata robežām. Potenciāla vērtējumā varat ņemt vērā informāciju un novērojumus par darbinieka iesaisti komandas neformālajās, darbinieka sabiedriskās u.c. aktivitātēs.
- Cik iespējams, vērtēšanas laikā norobežojieties no konkrētās iestādes kā darba vietas radītā konteksta un ietekmes uz darbinieka potenciāla novērtējumu. Paturiet prātā, ka darbiniekam piemīt potenciālu raksturojošās spējas, attieksmes un rīcība neatkarīgi no tā, vai konkrētajā darba vietā un darba periodā viņam ir iespēja to izpaust vai nē. Darbinieki ar vidēju un augstu potenciālu visdrīzāk parāda savu potenciālu un tiecas pēc aizvien jaunām iespējām, kā izmantot savas spējas un motivāciju, neraugoties uz dažādiem, t.sk., ārējiem ierobežojumiem.

Novērtējuma rezultātu apstrāde un vērtējumu noteikšana

Potenciāla vērtējums anketā tiek aprēķināts automātiski, vadoties no tā, cik bieži vērtējamais darbinieks demonstrē dažādus potenciāla aspektus salīdzinājumā ar maksimāli iespējamo vērtējumu. Vērtējums tiek noteikts trīs līmeņos atbilstoši 5. tabulā norādītajam.

Tabula Nr. 5 Potenciāla novērtējumu līmeņi

Potenciāla līmenis	Vērtējuma noteikšanas nosacījumi*
Augsts	Iegūti 85% vai vairāk no maksimāli iespējamā vērtējuma
Vidējs	Iegūti 40% – 85% no maksimāli iespējamā vērtējuma
Zem vidējā	Iegūti līdz 40% no maksimāli iespējamā vērtējuma

*vērtējumi “nevaru novērtēt/ pietrūkst informācijas” samazina maksimāli iespējamo vērtējumu.

Ja atbilde «Nevaru pateikt, pietrūkst informācijas» ir sniegta par vismaz 7 (25%) vai vairāk apgalvojumu, ieteicams:

- 1) atlikt potenciāla vērtēšanu nepietiekamu pierādījumu dēļ un veikt atkārtotu potenciāla vērtēšanu pēc 3 mēnešiem, starplaikā iegūstot trūkstošos pierādījumus;
- 2) ja nav iespējams atlikt potenciāla vērtēšanu uz vēlāku laiku:

- noteikt kopējo potenciāla vērtējumu, ņemot vērā sniegtos vērtējumus. Gadījumā, ja pēc pārējiem vērtētājiem apgalvojumiem potenciāla vērtējums varētu tikt noteikts kā augsts, šādā situācijā potenciāla vērtējums tiks noteikts kā “vidējs”, ņemot vērā to, ka trūkst pierādījumu par vismaz 25% aptaujas apgalvojumu;

- piesaistīt citus vērtētājus (vadītājus no citām struktūrvienībām), kas var sniegt viedokli un pamatotu vērtējumu par darbinieku aspektos, par ko trūkst vērtējuma.

Detalizētāk potenciāla novērtējuma noteikšana aprakstīta 5.nodevuma 4.pielikumā, kas izmantojams brīdī, kad tiek uzsākta Metodiku elektroniskā rīka izveide un kurā aprakstīti norādījumi rīka veidošanai, tostarp, rīka funkcionalitātes prasības.

Biežāk uzdotie jautājumi par potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanu

Tabula Nr. 6 Biežāk uzdotie jautājumi par potenciāla novērtēšanu

Jautājums	Atbilde
<p>Kā vērtēt darbinieku, ja man trūkst tiešu pierādījumu, ka darbinieks demonstrē konkrēto rīcību?</p>	<p>Vērtējot konkrēto apgalvojumu, varat izvēlēties atbildes variantu “Nevaru novērtēt”, kas liecina, ka Jums kā vērtētajam trūkst pierādījumu, vai un cik lielā mērā vērtējamā persona rīkojas atbilstoši apgalvojumā norādītajai rīcības pazīmei. Vienlaikus ņemiet vērā, ka, ja vērtējumu “Nevaru novērtēt” esat norādījuši par 7 vai vairāk apgalvojumu, tas liecina, ka Jūsu rīcībā nav pietiekamas informācijas pilnīgai un līdz ar to kvalitatīvai potenciāla novērtēšanai. Šādā gadījumā, ja iespējams, <u>ieteicams atlikt</u> darbinieka potenciāla vērtēšanu uz vismaz 2 – 3 mēnešiem, starplaikā iegūstot trūkstošos pierādījumus darbinieka potenciāla novērtēšanai. Ja darbinieka potenciāla <u>vērtēšanu nav iespējams atlikt uz vēlāku laiku</u>, tad neatkarīgi no darbinieka iegūtā potenciāla vērtējuma, viņa kopējais potenciāla vērtējums nevar tikt noteikts augstāk par vidējo līmeni.</p>
<p>Ko teikt darbiniekam, kura potenciāla vērtējums ir zem vidējā?</p>	<p>Iesakām izvairīties no potenciāla novērtēšanas anketas rezultātu atklāšanas darbiniekiem, tādējādi iedalot darbinieku kādā no grupām, vadoties no viņa potenciāla novērtēšanas rezultātiem. Ja vien potenciāla novērtēšana nav tiešā veidā notikusi pēc darbinieka iniciatīvas, regulārajās (īkgadējās) pārrunās ar darbinieku iesakām aprakstoši raksturot darbinieka stiprās puses un iespējamās ierobežojumus, kas raksturo viņa orientāciju uz tālāku attīstību un kas veicina vai kavē viņa profesionālo kompetenču attīstību un/ vai karjeras izaugsmi. Sarunā ar darbinieku mudiniet arī viņu pašu analizēt un reflektēt par savu attīstības orientāciju, kas ir potenciāla pamatā.</p>
<p>Ko darīt, ja darbinieka, potenciāla vērtējums ir zem vidējā?</p>	<p>Regulārajās (īkgadējās) pārrunās ar darbinieku par viņa profesionālās attīstības vajadzībām un individuālās attīstības plānu, iesakiet un vienojoties ar darbinieku par pasākumiem, ko viņš/ viņa ir gatavs īstenot savu profesionālo kompetenču un karjeras attīstības nolūkā. Paturiet prātā, ka svarīgas ir darbinieka apņemšanās un gatavība sasniegt paša izvirzītos attīstības mērķus, kas perspektīvā var sekmēt/ uzlabot arī viņa potenciāla vērtējumu. Sniedziet darbiniekam nepieciešamo atbalstu viņa individuālā attīstības plāna izpildē.</p>
<p>Vai ieteicams runāt ar darbinieku par viņa iegūtajiem potenciāla novērtēšanas rezultātiem?</p>	<p>Iesakām izvairīties no novērtēšanas anketas rezultātu atklāšanas darbiniekiem, tādējādi ieklasificējot darbinieku kādā no grupām, vadoties no viņa potenciāla novērtēšanas rezultātiem. Izmantojiet savus novērojumu par potenciālu raksturojošām rīcības pazīmēm, lai aprakstošā formā sarunā ar darbinieku raksturotu viņa stiprās puses un iespējamās ierobežojumus, kas veicina vai kavē viņa profesionālo kompetenču attīstību un/vai karjeras izaugsmi. Sarunā ar</p>

Jautājums	Atbilde
	darbinieku mudiniet arī viņu pašu analizēt un reflektēt par veicinošiem un kavējošiem faktoriem savā attīstībā!
Vai, vērtējot zemākā vai vidējā līmeņa vadītāju potenciālu, var izmantot 360 grādu pieeju.	<p>Potenciāla anketu nav paredzēts izmantot 360 grādu novērtēšanā. Ja Jums kā vadītājam, trūkst pierādījumu konkrētu potenciāla pazīmju novērtēšanai, ieteicams par tām iegūt atgriezenisko saiti (konkrētu situāciju piemērus, kur vērtējamais demonstrējis vēlamo rīcību) par vērtējamo no citiem vadītājiem.</p> <p>Ņemot vērā potenciāla vērtējuma sensitīvo raksturu, nav ieteicams vērtēšanā iesaistīt vērtējamā padotos darbiniekus.</p>

Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodika

Vispārējais mērķis

Cilvēkresursu attīstības plānošanas matrica (turpmāk tekstā – matrica) ir metode iestāžu vadītājiem un personāla vadības speciālistiem, lai noteiktu darbiniekus ar augstu izaugsmes potenciālu iestādēs un valsts pārvaldē kopumā un mērķtiecīgi sekmētu viņu potenciāla attīstību un izmantošanu iestādes, resora vai valsts pārvaldes mērogā.

Metodikas izmantošanas iespējas

- **Personāla īstermiņa un/vai vidējā termiņa personāla plānošanai struktūrvienībā vai iestādē**, veicot sistemātisku personāla kompetenču un kapacitātes analīzi;
- **Personāla pēctecības plānošanai vadītāju un kritiski nozīmīgu speciālistu amatos** struktūrvienībā vai iestādē;
- Veidojot **plānu darbinieku motivācijas veicināšanai** struktūrvienībā un/ vai iestādē, lai piedāvātu piemērotākos mācību un karjeras attīstības risinājumus, ņemot vērā darbinieku profesionālo kompetenču un potenciāla vērtējumu;
- **Izstrādājot iestādes personāla vadības stratēģiju**, kuras ietvaros tiek veikta padziļināta personāla kompetenču un attīstības potenciāla analīze, un **nosakot piemērotākos rīcības virzienus un pasākumus stratēģisko mērķu sasniegšanai**;
- **Padziļinātai personāla resursu analīzei noteiktu iestādes mērķu sasniegšanai**, (piemēram, kapacitātes analīze jaunu funkciju un/ vai mērķu izpildei, restrukturizācija u.tml.), lai izvēlētos piemērotākos darbiniekus konkrētu mērķu un/vai funkciju izpildei, stratēģiski nozīmīgu projektu vadībai u.tml.;
- Struktūrvienības un/ vai iestādes darbinieku ar lielāku izaugsmes perspektīvu apzināšanai un atlasei, piemēram, **dalībai talantu vadības programmās** un šādu programmu satura veidošanai, balstoties uz spējīgāko darbinieku vajadzībām un attīstības interesēm;
- Atsevišķos gadījumos matricu var izmantot arī **individuālu darbinieku motivēšanai** un karjeras plānošanai, nosakot tuvākos attīstības un karjeras izaugsmes mērķus.

Metodikas lietotāji

Tā kā matricas izmantošana paredz potenciāla novērtēšanu, tā rada riskus, kas galvenokārt saistīti ar nepietiekoši profesionālu metodikas izmantošanu, kas savukārt var negatīvi ietekmēt darbinieku taisnīga novērtējuma izjūtu un motivāciju. Lai nodrošinātu kontrolētu profesionālu metodikas izmantošanu, metodikas turētājs ir Valsts kanceleja, un metodiku var lietot speciāli VAS sagatavoti lietotāji – iekšējie treneri, kas metodikas izmantošanu nodrošina kā pakalpojumu iestādēm.

Ieteicams, ka perspektīvā iestādē ir vismaz viens speciāli apmācīts lietotājs darbam ar metodiku personāla attīstības plānošanas vajadzībām. Apmācīti lietotāji var būt personāla vadības eksperti un/ vai iestāžu visu līmeņu vadītāji.

Struktūrvienības vai iestādes vadītājs, kurš vēlas izmantot matricas metodiku, sazinās ar apmācītu lietotāju iestādē (ja tāds iestādē ir) vai Valsts kancelejas Valsts pārvaldes politikas departamenta Cilvēkresursu politikas nodaļā un vienojas par tikšanos/ konsultāciju, kuras laikā

tiek veikta izvēlēto darbinieku novērtēšana un pārrunātas rekomendācijas turpmākajiem darbinieku attīstības un karjeras plānošanas soļiem, kas izriet no matricas novērtējuma. Lietotāju saraksts perspektīvā būs pieejams Valsts kancelejas Valsts pārvaldes politikas departamenta Cilvēkresursu politikas nodaļā.

Metodikas izmantošanas process

Turpmāk aprakstīti matricas izmantošanas soļi divās visbiežāk raksturīgākajās situācijās:

1. Ja matrica tiek izmantota personāla analīzei un personāla attīstības plānošanai vienas struktūrvienības ietvaros;
2. Ja matrica tiek izmantota personāla attīstības un pēctecības plānošanai iestādes mērogā.

Matricas izmantošanas process vienas struktūrvienības ietvaros



Attēls Nr. 3 Matricas izmantošanas procesa soļi vienas struktūrvienības ietvaros

Tabulā Nr. 7 sīkāk raksturoti matricas izmantošanas procesa soļi un atbildīgie. Tabulā atsevišķi norādīti darbam ar matricu apmācīta lietotāja un iestādes personāla eksperta uzdevumi. Ja iestādē ir darbam ar matricu apmācīts lietotājs, viņš/-a apvieno abu šo lomu uzdevumus.

Tabula Nr. 7 Matricas izmantošanas process un soļi vienas struktūrvienības ietvaros

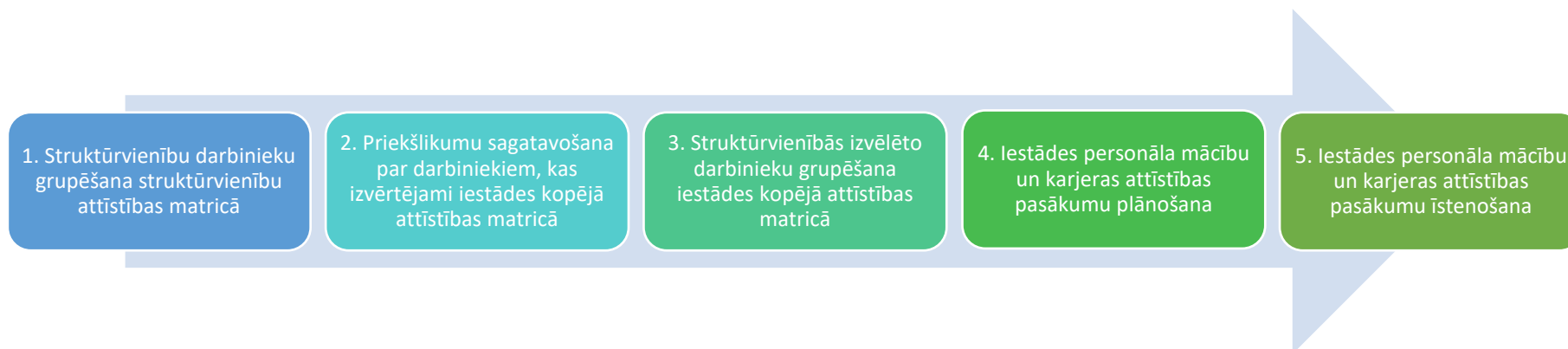
Nr.p.k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Struktūrvienības/ vadītājs	Darbam ar matricu apmācīts lietotājs ²	Iestādes personāla eksperts
1.	Darbinieku profesionālo kompetenču novērtēšana un profesionālo kompetenču vērtējuma līmeņa noteikšana	<p>1a – Ja darbinieku profesionālo kompetenču vērtēšana ir veikta ne ilgāk kā pirms 6 mēnešiem, vadītājs izmanto iepriekš veiktās profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātus;</p> <p>1b – Ja darbinieku profesionālo kompetenču vērtēšana iepriekš nav veikta vai tā notikusi pirms vairāk nekā 6 mēnešiem, vadītājs veic savas struktūrvienības darbinieku profesionālo kompetenču novērtējumu, elektroniski aizpildot profesionālo kompetenču novērtējuma anketu un nosaka kopējo profesionālo kompetenču vērtējuma līmeni.</p>	n/a	<p>1a – iesniedz struktūrvienības vadītājam elektronisku pārskatu par iepriekš veiktiem struktūrvienības darbinieku profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātiem;</p> <p>1b – Sniedz vadītājam norādes par pieeju iepriekš aizpildītajām profesionālo kompetenču novērtējuma anketām (ja tādas ir tikušas aizpildītas). Nepieciešamības gadījumā konsultē vadītāju par principiem profesionālo kompetenču novērtējuma anketas aizpildīšanā un kopējā profesionālo kompetenču vērtējuma līmeņa noteikšanā katram darbiniekam.</p>
2.	Darbinieku potenciāla novērtēšana un potenciāla vērtējuma līmeņa noteikšana	<p>2a - Ja darbinieku potenciāla vērtēšana ir veikta ne ilgāk kā pirms 6 mēnešiem, vadītājs izmanto iepriekš veiktās potenciāla novērtēšanas rezultātus;</p> <p>2b - Ja darbinieku potenciāla vērtēšana iepriekš nav veikta vai tā ir notikusi pirms vairāk nekā 6 mēnešiem, vadītājs apmācīta matricas lietotāja vadībā veic savas struktūrvienības darbinieku potenciāla novērtējumu, elektroniski aizpildot potenciāla novērtējuma anketu un nosaka</p>	2b- Vada struktūrvienības darbinieku potenciāla novērtēšanu. Konsultē vadītāju par principiem un	<p>2a – iesniedz struktūrvienības vadītājam elektronisku pārskatu par iepriekš veiktās struktūrvienības darbinieku potenciāla novērtēšanas rezultātiem;</p> <p>2b - sniedz vadītājam norādes par pieeju iepriekš aizpildītajām potenciāla novērtējuma anketām (ja tādas ir tikušas aizpildītas).</p>

² Apmācīti lietotāji jeb iekšējie treneri – personāla vadības jomas speciālisti un/vai vadītāji (pašu iestādē vai pieaicinot no citām iestādēm), kas piedalījušies speciālās VAS rīkotās mācībās.

Nr.p.k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Struktūrvienības/ vadītājs	Darbam ar matricu apmācīts lietotājs ²	Iestādes personāla eksperts
		katra darbinieka potenciāla vērtējuma līmeni.	ieteikumiem potenciāla novērtēšanas anketas aizpildīšanā.	
3.	Struktūrvienības darbinieku grupēšana matricas kvadrantos	Kopā ar apmācīto lietotāju, vadoties no iepriekš veiktās profesionālo kompetenču un potenciāla novērtēšanas rezultātiem, nosaka katra darbinieka atrašanās vietu vienā no deviņiem kvadrantiem, kā parādīts 5. attēlā un aprakstīts 9.tabulā.	Vada procesu/ sarunu, kurā kopā ar struktūrvienības vadītāju nosaka katra darbinieka atrašanās vietu vienā no deviņiem kvadrantiem, kā parādīts 5. attēlā un aprakstīts 9.tabulā.	Var piedalīties grupēšanas sarunā, ja iestādes personāla eksperts nav apmācīts matricas lietotājs.
4.	Darbinieku atrašanās vietas matricā validēšana	Pārskata un pārrunā iegūtos rezultātus par visu vērtēto darbinieku vietu matricā ar matricas izmantošanā apmācītu matricas lietotāju, nepieciešamības gadījumā pārskatot 1. un 2. solī iegūtos vērtējumus un precizējot darbinieku atrašanās vietu matricā (3.solis).	Vada validēšanas gaitu, lai nodrošinātu iespējami objektīvu un korektu vērtējumu. Uzdod jautājumus, kas palīdz struktūrvienības vadītājam pārliecināties par to, ka darbinieka vieta matricā ir noteikta atbilstoši faktiem un rīcības novērojumiem kā novērtējuma pierādījumiem.	Iesniedz vadītājam datus (piemēram, dalības mācību un attīstības pasākumos statistika) un dalās uz pierādījumiem balstītos novērojumos par konkrētiem darbiniekiem, kas kalpo par pierādījumiem konkrētu darbinieku atrašanās vietai (vai to izmaiņām) matricā. Var piedalīties validēšanas sarunā, ja iestādes personāla eksperts nav apmācītais matricas lietotājs.
5.	Personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānošana, vadoties no darbinieku vietas matricā	Izvērtē savas struktūrvienības iespējas (finanšu resursi, izmaiņas amatu struktūrā un pienākumos, jauni pienākumi un uzdevumi, attīstības darba vietā iespējas u.tml.) mācību un karjeras attīstības pasākumu piedāvājumam. Pārrunā ieteikumus personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānam ar iestādes personāla ekspertu, nosaka mācību un karjeras attīstības prioritātes un	Sadarbībā ar iestādes personāla vadības ekspertu sagatavo priekšlikumus personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānam, izmantojot tabulā Nr.10 "Attīstības ieteikumi dažādiem matricas kvadrantiem" un tabulā Nr.11 par mācību un karjeras attīstības pasākumiem,	Sadarbībā ar struktūrvienību vadītājiem izstrādā iestādes kopējo mācību un karjeras attīstības plānu, paredzot vienotu pieeju kopējo mācību un darbinieku karjeras attīstības vajadzību risināšanai iestādē.

Nr.p.k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Struktūrvienības/ vadītājs	Darbam ar matricu apmācīts lietotājs ²	Iestādes personāla eksperts
		pasākumus to īstenošanai. Ieteicams plānā atsevišķi norādīt pasākumus, kuriem nepieciešami finanšu un citi resursi un to vienota vadība vai koordinācija visas iestādes mērogā un pasākumus, kuru īstenošana ir struktūrvienības vadītāja tiešā atbildībā.	vadoties no darbinieku atrašanās vietas matricā. Pārrunā ieteikumus personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānam ar struktūrvienības vadītāju.	
6.	Personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu īstenošana un īstenošanas uzraudzība	<p>Īsteno mācību un karjeras attīstības pasākumus, kas ir paša tiešā atbildībā.</p> <p>Vismaz reizi ceturksnī pārskata un analizē mācību un karjeras attīstības plāna izpildes progresu par pasākumiem, kas ir paša tiešā atbildībā.</p> <p>Vismaz reizi pusgadā sadarbībā ar personāla ekspertu pārskata un analizē mācību un karjeras attīstības plāna izpildes progresu par pasākumiem, kas ir iekļauti iestādes kopējā mācību un karjeras attīstības plānā. Pārrunā izmaiņas pasākumu plānā, ja tādas ir nepieciešamas.</p>		<p>Reizi pusgadā sagatavo īsu rakstisku pārskatu par mācību un karjeras attīstības plāna izpildes progresu, novirzēm no plāna, ja tādas ir, to iemesliem un darbībām to novēršanai.</p> <p>Sarunā ar struktūrvienības vadītāju pārskata un analizē kopējā iestādes mācību un karjeras attīstības plāna izpildes progresu, nepieciešamos papildinājumus plānā. Nodrošina struktūrvienību vadītājiem nepieciešamo profesionālo atbalstu (konsultācijas, mentorings, pieredzes apmaiņa ar citu iestāžu vadītājiem un citi attīstības pasākumi) mācību un karjeras attīstības pasākumu īstenošanai savās struktūrvienībās.</p>

Matricas izmantošanas process iestādes mērogā



Attēls Nr. 4 Matricas izmantošanas procesa soļi iestādes mērogā

Tabula Nr. 8 Matricas izmantošanas process un soļi iestādes mērogā

Nr.p.k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie			
		Struktūrvienības/ iestādes vadītājs	Apmācīts matricas lietotājs/-i	Iestādes/ personāla eksperts	Iestādes personāla vērtēšanas komisija
1.	Struktūrvienību darbinieku grupēšana struktūrvienības attīstības matricā	Veic uzdevumus saskaņā ar atbildībām, kā noteikts matricas izmantošanas procesa 1. – 4. solī vienas struktūrvienības ietvaros (Tabulā Nr.7)			n/a
2.	Priekšlikumu sagatavošana par darbiniekiem, kas izvērtējami iestādes kopējās attīstības matricas sagatavošanā	Patstāvīgi vai sadarbībā ar apmācītu matricas lietotāju sagatavo sarakstu ar darbiniekiem, kas izvērtējami iestādes kopējās attīstības matricas sagatavošanā, ņemot vērā attēlā Nr. 5 un tabulās	Sniedz atbalstu struktūrvienību/ iestāžu vadītājiem, ja nepieciešams, darbinieku identificēšanai, kas izvērtējami iestādes kopējās attīstības matricas sagatavošanā.		n/a

		Nr.9, 10 un 11 sniegtās norādes			
3.	Struktūrvienībās izvēlēto darbinieku grupēšana iestādes kopējā attīstības matricā	<p>Piedalās personāla vērtēšanas komisijas darbā kā komisijas loceklis.</p> <p>Ar faktiem un pierādījumiem pamato savas struktūrvienības/ iestādes izvirzīto darbinieku iekļaušanu noteiktos matricas kvadrantos.</p> <p>Salīdzina savas struktūrvienības/ iestādes darbinieku profesionālās kompetences, attieksmi, uzvedību ar citu struktūrvienību/ iestāžu darbinieku profesionālajām kompetencēm, spējām, attieksmi un uzvedību (ja par tiem ir novērojumi un pierādījumi) un sniedz priekšlikumus izmaiņām par savas un/vai citu struktūrvienības/ iestādes darbinieku vietu matricās, ņemot vērā pārrunātos salīdzinošos pierādījumus.</p>	<p>Organizē resora personāla vērtēšanas komisijas darbu, t.sk., vērtēšanas komisijas sanāksmes norisi, nepieciešamo materiālu sagatavošanu (darbinieku saraksti no iestādēm).</p> <p>Vada personāla vērtēšanas komisijas darbu.</p> <p>Identificē un norāda uz gadījumiem, kad dažādu struktūrvienību darbinieki, kuru spējas, attieksme un uzvedība ir līdzīga, ir iekļauti dažādos kvadrantos vai otrādi – darbinieki, kas atšķiras pēc iepriekš norādītajām pazīmēm, ir sākotnēji iekļauti vienā kvadrantā.</p>	<p>Organizē iestādes personāla vērtēšanas komisijas darbu, t.sk., vērtēšanas komisijas sanāksmes norisi, nepieciešamo materiālu sagatavošanu (darbinieku saraksti no struktūrvienībām).</p> <p>Piedalās personāla vērtēšanas komisijā kā loceklis. Protokolē komisijas darbu.</p>	<p>Analizē priekšlikumus darbinieku sarakstam no dažādām struktūrvienībām katrā no matricas kvadrantiem, salīdzina vienā kvadrantā iekļautos darbiniekus pēc viņu snieguma, spējām, attieksmes un uzvedības (ciktāl komisijas locekļiem par to ir informācija un pierādījumi).</p> <p>Sagatavo un pārrunā priekšlikumus par darbinieku pārceļšanu uz citu matricas kvadrantu, balstoties uz personāla vērtēšanas komisijas rīcībā esošo informāciju.</p> <p>Vienojas par iestādes darbinieku sarakstiem katrā no matricas kvadrantiem.</p>
4.	Iestādes personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānošana, vadoties no attīstības	<p>Sniedz priekšlikumus par personāla mācību un karjeras attīstības pasākumiem iestādes kopējam plānam, kā arī</p>	<p>Sniedz priekšlikumus par ieteicamajiem mācību un karjeras attīstības pasākumiem iestādes/ resora kopējam plānam īpaši attiecībā uz darbiniekiem,</p>	<p>Sagatavo iestādes kopējo personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānu, t.sk., pasākumu</p>	<p>Vienojas par kopējām iestādes nostādnēm un konkrētā perioda prioritātēm iestādes kritiski nozīmīgo darbinieku un potenciālo</p>

	matricas rezultātiem	<p>pasākumiem, ko apsver īstenot savā struktūrvienībā/ iestādē.</p> <p>Dalās ar pieredzi ar kolēģiem par pozitīvajiem un negatīvajiem piemēriem mācību un karjeras attīstības pasākumu īstenošanā kritiski nozīmīgo darbinieku un potenciālo pēcteču motivēšanai un attīstīšanai līdz šim, kas varētu būt noderīgi arī citu struktūrvienību vadītājiem.</p>	kas klasificēti matricas 6., 8., un 9. kvadrantā (skat. 5. attēlu).	<p>plānu kritiski nozīmīgo darbinieku un potenciālo vadītāju pēcteču attīstībai.</p> <p>Plāno personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plāna īstenošanai nepieciešamos resursus.</p>	<p>pēcteču (vai talantu) motivēšanai un attīstības plānošanai.</p> <p>Sagatavo un apspriež priekšlikumus iestādes kopējam personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānam, t.sk., priekšlikumus kritiski nozīmīgo darbinieku un vadītāju pēctecības nodrošināšanai iestādē.</p>
5.	Iestādes personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu īstenošana un īstenošanas uzraudzība	<p>Patstāvīgi vai sadarbībā ar personāla ekspertu un citiem iekšējiem un ārējiem ekspertiem pēc nepieciešamības īsteno par mācību un karjeras attīstības pasākumus, kas izriet no iestādes kopējām nostādnēm un prioritātēm savās struktūrvienībās.</p> <p>Vismaz reizi pusgadā veic individuālās pārrunas ar kritiski nozīmīgiem darbiniekiem un potenciāliem pēctečiem savās struktūrvienībās, lai analizētu viņu motivāciju un iesaisti, pārrunātu mācību un karjeras attīstības individuālās gaidas u.tml.</p>		<p>Plāno un organizē mācību un karjeras attīstības pasākumus saskaņā ar plānu.</p> <p>Nodrošina nepieciešamo profesionālo atbalstu struktūrvienību vadītājiem (mācības, konsultācijas, mentorings, pieredzes apmaiņa ar citu iestāžu vadītājiem un citi attīstības pasākumi) mācību un karjeras attīstības pasākumu īstenošanai iestādē kopumā un savās struktūrvienībās.</p>	Izvērtē iepriekšēja gadā/ periodā īstenotos mācību un karjeras attīstības pasākumus, to atdevi.

				Perioda beigās sagatavo kopsavilkumu par īstenotajiem attīstības pasākumiem iesniegšanai iestādes personāla vadības komisijā.	
--	--	--	--	---	--

Matricas iedalījums kvadrantos un to raksturojums

Ikvienu vērtētā darbinieka atrašanās vietu matricā nosaka viņa individuālais vērtējums divos rādītājos:

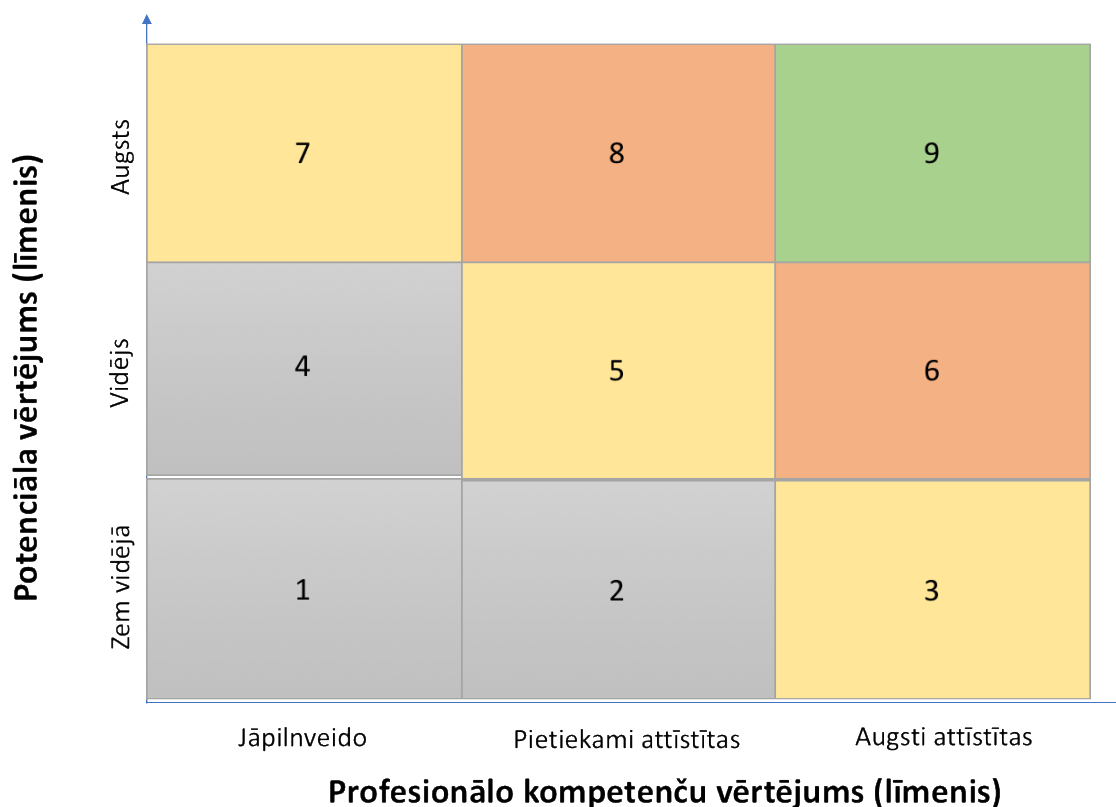
1) profesionālo kompetenču vērtējuma līmenis trīs iespējamo līmeņu skalā:

- Augstākais vērtējums: augsti attīstītas profesionālās kompetences,
- Vidējais vērtējums: pietiekami attīstītas profesionālās kompetences,
- Zemākais vērtējums: profesionālās kompetences ir jāpilnveido.

2) potenciāla vērtējuma līmenis trīs iespējamo līmeņu skalā:

- Augstākais vērtējums: augsts potenciāls,
- Vidējais vērtējums: vidējs potenciāls,
- Zemākais vērtējums: potenciāls zem vidējā līmeņa.

Attēlā Nr. 5 parādīti visi matricas kvadranti, ņemot vērā darbinieka profesionālo kompetenču (matricas horizontālā ass) un potenciāla (vertikālā ass) vērtējumus. Piemēram, ja darbinieka profesionālo kompetenču vērtējums ir “pietiekami attīstītas profesionālās kompetences”, savukārt potenciāla vērtējums ir augsts, viņš, attiecīgi, tiek iekļauts matricas 8. kvadrantā.



Attēls Nr. 5 Matricas iedalījums kvadrantos.

Matricas kvadrantu raksturojums

Tabula Nr. 9 Matricas kvadrantu raksturojums

Kvad-ranta Nr.	Profesionālo kompetenču vērtējums	Potenciāla vērtējums	Vispārējs kvadranta raksturojums
1	Jāpilnveido	Zem vidējā	Darbinieks, kas visdrīzāk ir tuvu vai sasniedzis savu karjeras izaugsmes iespējas un, ļoti iespējams, neuzrāda spējas un motivāciju tālākai karjeras izaugsmei. Viena vai vairāku iemeslu dēļ (motivācijas trūkuma, neatbilstošas attieksmes un nepietiekamu prasmju dēļ) nedemonstrē pietiekamu profesionālo sniegumu.
2	Pietiekami attīstītas	Zem vidējā	Darbinieks, kas visdrīzāk ir tuvu vai sasniedzis savu karjeras izaugsmes iespējas, un, ļoti iespējams, neuzrāda spējas un motivāciju tālākai karjeras izaugsmei. Var būt specializējies kādā konkrētā jomā, kurā uzrāda pietiekamas profesionālās kompetences, taču var neizrādīt lielu interesi par jaunu prasmju apguvi un izmaiņām veicamajos amata pienākumos. Kopumā var tikt uzskatīts par stabilu darbinieku pašreizējā amatā.
3	Augsti attīstītas	Zem vidējā	Darbinieks – savas jomas eksperts, pieredzējis profesionālis, kas uzskata, ka ir savā īstajā vietā un pašam patīk tas, ko dara. Visdrīzāk neizrāda lielu interesi par jaunu prasmju apguvi un izmaiņām veicamajos amata pienākumos. Augsti novērtēts profesionālis ar stabilu darba sniegumu, kurš savu profesionālo prasmju dēļ var tikt uzskatīts par kritiski svarīgu darbinieku struktūrvienībā un/vai iestādē.
4	Jāpilnveido	Vidējs	Darbiniekam piemīt pietiekamas spējas un interese attīstīt savu karjeru, gatavība uzņemties sarežģītāku un atbildīgāku uzdevumu un lomu izpildi, tādējādi realizēt savu potenciālu. Vienlaikus pašreizējā amatā/ lomā viena vai vairāku iemeslu dēļ (motivācijas trūkuma, neskaidras lomas un uzdevumu, neatbilstošas attieksmes un nepietiekamu prasmju vai pieredzes dēļ) nedemonstrē pietiekamas profesionālās kompetences.
5	Pietiekami attīstītas	Vidējs	Darbiniekam piemīt pietiekamas spējas un interese attīstīt savu karjeru, gatavība uzņemties sarežģītāku un atbildīgāku uzdevumu un lomu izpildi, tādējādi realizējot savu potenciālu. Pietiekami labi tiek galā ar profesionālajiem izaicinājumiem pašreizējā amatā, taču var pietrūkt motivācijas un intereses ieguldīt vairāk, lai uzrādītu augstāku sniegumu un kompetences.
6	Augsti attīstītas	Vidējs	Darbiniekam piemīt pietiekamas spējas un interese attīstīt savu karjeru, gatavība uzņemties sarežģītāku un atbildīgāku uzdevumu un lomu izpildi, tādējādi realizējot savu potenciālu. Augstas klases profesionālis, kas visdrīzāk demonstrē augstu profesionālo sniegumu. Vienlaikus tā kā profesionālo prasmju ziņā pašreizējā amatā ir sasniedzis savus prasmju “griestus”, var zaudēt motivāciju, ja pietrūkst jaunu vai atbilstošas grūtības pakāpes profesionālo izaicinājumu.

Kvadranta Nr.	Profesionālo kompetenču vērtējums	Potenciāla vērtējums	Vispārējs kvadranta raksturojums
7	Jāpilnveido	Augsts	Darbinieku raksturo ļoti labas spējas un spēcīga interese attīstīt savu karjeru un uzņemties sarežģītāku un atbildīgāku uzdevumu un lomu izpildi, tādējādi realizējot savu potenciālu. Vienlaikus pašreizējā amatā/ lomā viena vai vairāku iemeslu dēļ (motivācijas trūkuma, neskaidras lomas vai uzdevumu, neatbilstošas attieksmes un nepietiekamu prasmju vai pieredzes dēļ) nedemonstrē pietiekamas profesionālās kompetences, tādējādi gan pašam, gan citiem radot šaubas par to, vai ir "pareizā vietā".
8	Pietiekami attīstītas	Augsts	Darbinieku raksturo ļoti labas spējas un spēcīga interese attīstīt savu karjeru un uzņemties sarežģītāku un atbildīgāku uzdevumu un lomu izpildi, tādējādi realizējot savu potenciālu. Pietiekami labi attīstītas profesionālās kompetences nodrošina stabilu darba sniegumu, ko ir augsta iespēja uzlabot, ja ir augsta personīgā motivācija un pieejams atbalsts profesionālo prasmju pilnveidošanai. Šajā grupā ir darbinieki, kas var tikt iekļauti iestādes talantu fondā un/vai būt par potenciāliem vadītāju un/vai ekspertu pēctečiem atkarībā no viņu izvēlēta profesionālo un karjeras attīstības virziena.
9	Augsti attīstītas	Augsts	Darbinieku raksturo ļoti labas spējas un spēcīga interese attīstīt savu karjeru un uzņemties sarežģītāku un atbildīgāku uzdevumu un lomu izpildi, tādējādi realizējot savu potenciālu, ko apliecina arī ļoti labi attīstītas profesionālās kompetences un interese par aizvien jauniem profesionāliem un personīgās attīstības izaicinājumiem. Šajā grupā ietilpst darbinieki, kas uzskatāmi par iestādes talantu fondu, kas ir vērtība ne tikai iestādē, bet arī valsts pārvaldē kopumā.

Ieteikumi matricas izmantošanai darbinieku mācību, attīstības un karjeras plānošanā

Attēlā Nr. 5 ar krāsām attēlots nosacīts darbinieku iedalījums grupās, ņemot vērā viņu profesionālo kompetenču un potenciāla vērtējumu, kas nosaka atšķirīgu viņu attīstības un izaugsmes potenciālu vismaz tuvākā gada laikā un no tā izrietošo fokusu viņu attīstībai (vai pievērst uzmanību viņu attīstībai individuālā, struktūrvienības vai iestādes mērogā.)

Pelēkā krāsā atzīmēti kvadranti, kuros primārais fokuss ir individuālo ierobežojošo faktoru novēršana, kas ietekmē darbinieka pašreizējo darba sniegumu. Darbinieku, kas ir grupēti šajos kvadrantos, mācību un karjeras vadība ir aplūkojama esošās struktūrvienības ietvaros un līdz ar to ir katras struktūrvienības tiešā vadītāja atbildībā, jo primāri ir vērsta uz profesionālo kompetenču pilnveidošanu, lai sekmētu labāku sniegumu pašreizējā amatā. Šo darbinieku vadīšanā nepieciešama pietiekami ātra vadītāja rīcība, lai mazinātu vai novērstu traucējošos faktorus, kas nosaka darbinieka atrašanos kādā no šiem kvadrantiem.

Dzeltenā krāsā norādīti kvadranti, kuros grupētie darbinieki uzrāda pietiekami labu attīstības un izaugsmes potenciālu, tāpēc šo darbinieku mācību un karjeras attīstības risinājumi ir izvērtējami kontekstā ar struktūrvienības un/ vai radniecīgo struktūrvienību mērķiem un uzdevumiem un citiem struktūrvienības darbiniekiem jeb horizontālā līmenī. Ieteicamie

personāla vadības risinājumi, kas varētu būt piemēroti šo grupu darbiniekiem ir izvērtējami un īstenojami visas struktūrvienības mērķu, uzdevumu un personāla vadības kontekstā.

Oranžā krāsā norādīti kvadranti, kuros grupēto darbinieku mācību un karjeras attīstības plānošana, pateicoties viņu profesionālās un karjeras izaugsmes potenciālam un sasniegumiem ir veicama kontekstā ar visas iestādes darbu: mērķiem, plānotajām un nepieciešamajām tagadnes un nākotnes kompetencēm u.tml. Šajos kvadrantos ietilpstošie darbinieki ir izvērtējami kā kritiski nozīmīgi darbinieki ne tikai struktūrvienībā, bet arī iestādē kopumā. Viņu mācību un karjeras attīstības plānošanas pasākumiem ir jābūt ne tikai tiešā vadītāja, bet arī kopējai iestādes prioritātei.

Zaļā krāsā izcelts kvadrants, kurā grupētie darbinieki ir uzskatāmi par iestādes talantu fondu. Viņu mācību un karjeras attīstības plānošanas pasākumiem ir jābūt ne tikai tiešā vadītāja, bet arī kopējai iestādes prioritātei, ņemot vērā šo darbinieku augsto profesionālās un karjeras izaugsmes motivāciju, spējas un profesionālās kompetences.

Gadījumos, kad tiek analizēti iestādes personāla resursi, lai noteiktu iestādes talantus un/ vai potenciālos pēcteču kritiski svarīgos, t.sk., vadītāju amatos, struktūrvienību vadītāji izskatīšanai vērtēšanas komisijā noteikti virza tos darbiniekus, kas grupēti oranžās un zaļās krāsas kvadrantos (kvadrantos Nr. 6., 8., 9.).

Tabula Nr. 10 Attīstības ieteikumi dažādiem matricas kvadrantiem

Matricas kvadranta Nr.	Profesionālo kompetenču un potenciāla vērtējumi	Primārais attīstības fokuss	Ieteicamie risinājumi struktūrvienības ietvaros	Ieteicamie risinājumi iestādes mērogā
1	Profesionālās kompetences - jāpilnveido; Potenciāls – zem vidējā	Attīstības un izaugsmes iespējas individuālā līmenī: konkrētai situācijai/ darbiniekam piemērotākā risinājuma atrašana, noskaidrojot cēloņus nepietiekami attīstītām profesionālajām prasmēm, kas visdrīzāk negatīvi ietekmē viņa darba sniegumu	Individuālas pārrunas ar darbinieku par viņa motivāciju darbam konkrētā amatā, šķēršļiem un pasākumiem to novēršanai, lai uzlabotu profesionālo kompetenču līmeni un līdz ar to darba sniegumu. Vienošanās par konkrētiem profesionālo kompetenču attīstības mērķiem un pasākumiem, sagatavojot individuālo attīstības plānu. Mācību pasākumi un darbaudzināšanas (mentoringa) atbalsts atbilstoši individuālajā attīstības plānā paredzētajām vajadzībām profesionālo kompetenču attīstībai.	n/a
2	Profesionālās kompetences – pietiekami attīstītas; Potenciāls – zem vidējā	Attīstības un izaugsmes iespējas individuālā līmenī: konkrētai situācijai/ darbiniekam piemērotākā risinājuma atrašana, stiprinot viņa motivāciju darbam un nepieciešamo profesionālo prasmju pilnveidošanu.	Individuālas pārrunas ar darbinieku par motivāciju un piemērotākajiem risinājumiem konkrētu profesionālo kompetenču/ to aspektu pilnveidošanai, sagatavojot atbilstošu individuālās attīstības plānu. Pozitīvs novērtējums un atgriezeniskā saite par stabilu darba sniegumu. Amata pienākumu dažādošana (nemainot pienākumu sarežģītības līmeni), ja darbinieks izrāda interesi, ir gatavs tos uzņemt.	n/a
3	Profesionālās kompetences – augsti attīstītas;	Attīstības un izaugsmes iespējas struktūrvienības un/ vai radniecīgo struktūrvienību jeb	Amata pienākumu dažādošana, ja darbinieks ir motivēts tos uzņemt.	n/a

Matricas kvadranta Nr.	Profesionālo kompetenču un potenciāla vērtējumi	Primārais attīstības fokuss	Ieteicamie risinājumi struktūrvienības ietvaros	Ieteicamie risinājumi iestādes mērogā
	Potenciāls – zem vidējā	horizontālā līmenī: nodrošināt optimālu darbinieka profesionālo kompetenču izmantošanu struktūrvienībā/ iestādē, uzturot augstu darbinieka motivāciju par veicamo darbu.	<p>Mācību vadīšana par savas profesionālās ekspertīzes tēmām savas un citu struktūrvienību darbiniekiem.</p> <p>Darbaudzinātāja (mentora) un iekšējā konsultanta loma mazāk pieredzējušu kolēģu mācīšanās un sagatavošanās darbam.</p> <p>Dalība projektos struktūrvienības. Radniecīgu struktūrvienību mērogā eksperta statusā, kur nepieciešamas un var tikt izmantota viņa profesionālās kompetences.</p> <p>Regulāra atzinības izrādīšana un pozitīvs novērtējums par darbinieka kompetencēm un kompetenču un no tām izrietošo darba sniegumu, motivēšana atbilstoši nozīmīgākajiem individuālajiem motivatoriem.</p>	
4	Profesionālās kompetences – jāpilnveido; Potenciāls – vidējs	Attīstības un izaugsmes iespējas individuālā līmenī: konkrētai situācijai/ darbiniekam piemērotāko risinājumu izvēle, noskaidrojot cēloņus nepietiekami attīstītām profesionālajām prasmēm, kas visdrīzāk negatīvi ietekmē viņa darba sniegumu	<p>Individuālas pārrunas ar darbinieku par viņa motivāciju darbam konkrētā amatā, šķēršļiem un pasākumiem to novēršanai, lai uzlabotu profesionālo kompetenču līmeni un līdz ar to darba sniegumu. Vienošanās par konkrētiem profesionālo kompetenču attīstības mērķiem un pasākumiem, sagatavojot individuālo attīstības plānu.</p> <p>Mācību pasākumi un darbaudzināšanas atbalsts atbilstoši individuālajā attīstības plānā paredzētajām profesionālo kompetenču attīstības vajadzībām.</p> <p>Darbinieka piemērotības un intereses izvērtēšana turpināt darbu pašreizējā amatā un/vai pārskatīt viņa amata</p>	n/a

Matricas kvadranta Nr.	Profesionālo kompetenču un potenciāla vērtējumi	Primārais attīstības fokuss	Ieteicamie risinājumi struktūrvienības ietvaros	Ieteicamie risinājumi iestādes mērogā
			<p>pienākumus, kas vairāk atbilst darbinieka prasmēm un interesēm.</p>	
5	<p>Profesionālās kompetences – pietiekami attīstītas; Potenciāls – vidējs</p>	<p>Attīstības un izaugsmes iespējas pašreizējā struktūrvienībā un/vai radniecīgās struktūrvienībās horizontālā līmenī: darbinieka profesionālās attīstības un karjeras izaugsmes veicināšana esošās struktūrvienības un/vai radniecīgu funkciju ietvaros</p>	<p>Profesionālo kompetenču pilnveidošana, veidojot individuālās attīstības plānu.</p> <p>Amata pienākumu dažādošana, ja darbinieks ir motivēts tos uzņemties.</p> <p>Sarežģītāku un atbildīgāku pienākumu un uzdevumu uzticēšana, paplašinot amata atbildības un pilnvaras, ja darbinieks demonstrē interesi.</p> <p>Individuālas pārrunas ar darbinieku par nozīmīgākiem motivatoriem, profesionālo prasmju attīstības un karjeras plāniem no darbinieka puses un nosacījumiem un prasībām no vadītāja puses, lai šos plānus īstenotu.</p>	n/a
6	<p>Profesionālās kompetences – augsti attīstītas; Potenciāls – vidējs</p>	<p>Attīstības un izaugsmes iespējas struktūrvienības un/vai iestādes mērogā.</p>	<p>Regulāra atzinības izrādīšana un pozitīvs novērtējums par darbinieka kompetencēm un kompetenču un no tām izrietošo darba sniegumu, motivēšana atbilstoši nozīmīgākajiem individuālajiem motivatoriem.</p> <p>Regulāras pārrunas (ieteicams reizi pusgadā) par darbinieka profesionālās attīstības un karjeras mērķiem, darbinieka noskaņojumu darba vietā, lai sekotu darbinieka motivācijai un iesaistei.</p> <p>Sarežģītāku un atbildīgāku pienākumu un uzdevumu uzticēšana, paplašinot amata atbildības un pilnvaras un radot jaunus profesionālus izaicinājumus.</p>	<p>Darbinieka iesaiste iestādes mēroga projektos, darba grupās u.tml.</p> <p>Darbinieka uzrunāšana dalībai iekšējos atlasē konkursos amatam, kas atbilst darbinieka profesionālās attīstības plāniem un/vai profesionālajām kompetencēm.</p>

Matricas kvadranta Nr.	Profesionālo kompetenču un potenciāla vērtējumi	Primārais attīstības fokuss	Ieteicamie risinājumi struktūrvienības ietvaros	Ieteicamie risinājumi iestādes mērogā
			<p>Darbinieka iesaiste uzdevumos un projektos, kas iziet ārpus tiešo profesionālo pienākumu robežām.</p> <p>Darbinieka paaugstināšana amatā, ja rodas tāda iespēja.</p>	<p>Darbinieka iekļaušana potenciālo pēcteču sarakstā un attīstības pasākumos potenciālo pēcteču sagatavošanā.</p> <p>Darbinieka iekļaušana iestādes talantu bankā un iesaistīšana talantu attīstības pasākumos.</p> <p>Ja metodika tiek izmantota nākotnes potenciālo vadītāju vai vadītāju pēcteču saraksta veidošanai, šāds saraksts var tikt veidots ne tikai iestādes, bet resora un valsts pārvaldes mērogā.</p>
7	Profesionālās kompetences – jāpilnveido; Potenciāls – augsts	Attīstības un izaugsmes iespējas esošajā un/ vai citās struktūrvienībās horizontālā līmenī	<p>Individuālas pārrunas ar darbinieku par viņa motivāciju darbam konkrētā amatā, šķēršļiem un pasākumiem to novēršanai.</p> <p>Ja darbinieks izrāda interesi turpināt darbu pašreizējā amatā, nepieciešams izstrādāt individuālo attīstības plānu un noteikt konkrētus profesionālo kompetenču attīstības mērķus, lai uzlabotu profesionālo kompetenču līmeni un līdz ar to darba sniegumu.</p> <p>Ja darbinieks vēlas mainīt amatu, izskatīt iespējas piedāvāt darbu citos amatos esošajā vai citās struktūrvienībās, kas atbilst darbinieka prasmēm un interesēm.</p>	n/a

Matricas kvadranta Nr.	Profesionālo kompetenču un potenciāla vērtējumi	Primārais attīstības fokuss	Ieteicamie risinājumi struktūrvienības ietvaros	Ieteicamie risinājumi iestādes mērogā
8	Profesionālās kompetences – pietiekami attīstītas ; Potenciāls – augsts	Attīstības un izaugsmes iespējas struktūrvienības un/ vai iestādes mērogā.	<p>Sarežģītāku un atbildīgāku pienākumu un uzdevumu uzticēšana, paplašinot amata atbildības un pilnvaras un radot jaunus profesionālus izaicinājumus.</p> <p>Regulāras pārrunas (vismaz reizi pusgadā) par darbinieka profesionālās attīstības un karjeras mērķiem, lai sekotu darbinieka motivācijai un iesaistei.</p> <p>Darbinieka uzrunāšana piedalīties iekšējos konkursos savā un/ vai citās struktūrvienībās, kas atbilst darbinieka spējām un karjeras attīstības interesēm.</p> <p>Sarežģītāku un atbildīgāku pienākumu un uzdevumu uzticēšana, paplašinot amata atbildības un pilnvaras.</p>	<p>Darbinieka iesaiste iestādes mēroga projektos, darba grupās u.tml., kas ļauj viņam realizēt savu potenciālu.</p> <p>Darbinieka uzrunāšana dalībai iekšējos atlasē konkursos amatiem, kas atbilst darbinieka profesionālās attīstības plāniem un/ vai profesionālajām kompetencēm.</p> <p>Darbinieka iekļaušana potenciālo pēcteču sarakstā un attīstības pasākumos potenciālo pēcteču sagatavošanā.</p> <p>Darbinieka iekļaušana iestādes talantu bankā un iesaistīšana talantu attīstības pasākumos.</p> <p>Ja metodika tiek izmantota nākotnes potenciālo vadītāju vai vadītāju pēcteču saraksta veidošanai, šāds saraksts var tikt veidots ne tikai iestādes, bet resora un valsts pārvaldes mērogā.</p>

Matricas kvadranta Nr.	Profesionālo kompetenču un potenciāla vērtējumi	Primārais attīstības fokuss	Ieteicamie risinājumi struktūrvienības ietvaros	Ieteicamie risinājumi iestādes mērogā
9	Profesionālās kompetences – augsti attīstītas ; Potenciāls – augsts	Attīstības un izaugsmes iespējas iestādes mērogā . Ieteicams izvērtēt attīstības iespējas valsts pārvaldes mērogā	<p>Regulāras pārrunas (vismaz reizi pusgadā) par darbinieka profesionālās attīstības un karjeras mērķiem, lai sekotu darbinieka motivācijai un iesaistei.</p> <p>Darbinieka personiska uzrunāšana dalībai iestādes konkursos uz augstākiem un/vai atbildīgākiem amatiem savā un citās struktūrvienībās.</p> <p>Darbinieka iesaistīšana jauno darbinieku ievadīšanas darbā un mācību programmās, nodrošinot ieguldījuma pozitīvu novērtējumu.</p>	<p>Darbinieka iekļaušana iestādes/ resora vai valsts pārvaldes talantu bankā un iesaistīšana talantu attīstības pasākumos.</p> <p>Ieteicama darbinieka iesaistīšana stratēģiskas nozīmes iestādes attīstības un pārmaiņu projektos viņa potenciāla izmantošanai un jaunu prasmju attīstībai.</p> <p>Ieteicama mērķtiecīga darbinieka attīstīšana, piemēram, dalība pēcteču sagatavošanas programmā, lai sagatavoti darbinieku jauniem un atbildīgiem profesionāliem izaicinājumiem un lomām iestādē un ārpus tās.</p>

Tabulā Nr. 11. apkopotas ieteicamās mācību un attīstības metodes dažādās matricas kvadrantu grupās.

Tabula Nr. 11 Mācību un attīstības metodes dažādās matricas kvadrantu grupās

Matricas kvadranti	Ieteicamās mācību un attīstības metodes
<p>1, 2, 4 kvadrantiem</p> <p>Fokuss: 1. pamatkompetenču (zināšanu, prasmju) attīstība, kas nepieciešamas konkrētam amatam. 2. diagnostika: individuālās motivācijas un attieksmes analīze un veicināšana (barjeru apzināšana un novēršana)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorings, darbaudzināšana; • Atgriezeniskā saite; • Mācības profesionālajā jomā; • Biežas sarunas – gan uz attīstību, gan atbalstu vērstas; • Iekšējā ēnošana, vērojot pozitīvos piemērus; • Ēnošana citās struktūrvienībās, lai apzinātu citas iespējas un amatus, kas konkrētajam darbiniekam varētu būt piemērotāki; <p>Citi risinājumi – amata maiņa, piemērotāka amata atrašana.</p>
<p>3, 5, 7 kvadrantiem</p> <p>Fokuss: parādīt citas iespējas, plašāks konteksts. “Aklo punktu” ieraudzīšana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iespējas darboties kā mentoriem, iekšējiem pasniedzējiem; • Dalība projektos, darba grupās, prāta vētrās, asociācijās, starpnozaru darba grupās; • Pieredzes apmaiņas pasākumi (gan daloties savā pieredzē, gan uzklusot citus); • Regulāras pārrunas, lai apzinātu darbinieku vēlmes un intereses; • Ārzemju komandējumi kā “bonuss”. <p>Ja darbiniekam piemīt ambīcijas: iesaiste pārmaiņu projektos, iekšējā vēstneša lomas uzņemšanās.</p>
<p>6, 8 kvadrantiem</p> <p>Fokuss: jaunu iespēju/ lomu piedāvāšana, lai realizētu savas kompetences/ potenciālu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iespējas klūt par mentoru, iekšējo pasniedzēju citiem; • Dalība projektos, darba grupās, prāta vētrās, asociācijās, starpnozaru darba grupās; • Pieredzes apmaiņas pasākumi (gan daloties savā pieredzē, gan uzklusot citus); • Regulāras pārrunas, lai apzinātu darbinieku vēlmes un intereses; • Ārzemju komandējumi kā “bonuss”; • Darbs ar supervizoru/ kouču, lai attīstītu pašanalīzes, pašrefleksijas metodes. <p>Ja iespējams – mobilitāte resora ietvaros.</p>
<p>9 kvadrantam</p> <p>Fokuss: noturēšana darbā valsts pārvaldē (ne tikai iestādē), izmantojot daudzveidīgas un pastāvīgas attīstības iespējas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koučings, supervīzijas; • Iekšējā trenera loma; • Dalība projektu komandās, t.sk., starpinstitutionu līmenī; • Starptautiska pieredze, mācības vai pieredzes apmaiņa; • Karjeras izaugsme. <p>Monitorēt situāciju, lai novērstu darbinieka pārslodzi un izdegšanu. Mobilitāte resora vai plašākā valsts pārvaldes mērogā.</p>

Attīstības plānošana, īstenošana un uzraudzība

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

Vadlīnijas vadītājiem sarunas/-u par novērtēšanas rezultātiem vadīšanai

Veidojot elektronisku sistēmu/ rīku Metodiku izmantošanai, ieteicams paredzēt, ka vadītājs pēc vajadzības varēs izvēlēties vadlīnijas un ieteicamo sarunas struktūru:

- tikai par profesionālo kompetenču novērtējumu;
- tikai par potenciāla novērtējumu;
- saruna par novērtējumu cilvēkresursu attīstības plānošanas matricā – profesionālo kompetenču un potenciāla novērtējumu.

Šobrīd vadlīnijās iekļautais sarunas pamatplāns attiecas uz profesionālo kompetenču vērtējuma pārrunāšanu.

Papildinājumi slīprakstā uz attiecas situāciju, kad sarunā papildus tiek iekļautas tēmas arī par potenciāla/ matricas novērtējumu. Būtiski, ka gatavošanās sarunai ar darbinieku par potenciāla vai cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas vērtējumu notiek sadarbībā ar apmācītu šo metodiku lietotāju, kā aprakstīts vadlīniju nodaļās Potenciāla novērtēšanas metodikas lietotāji un Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodika.

Sagatavošanās sarunai

- Vienojieties ar darbinieku par sarunas laiku un ieplānojiet tai pietiekami daudz laika – rēķinieties, ka sarunai būs nepieciešamas vismaz 60 minūtes.
- Ja vien neatgadās kas kritisks, nepārceliet tikšanos. Sarunas pārcelšana netieši pauž ziņu, ka darbinieka kompetences un to attīstība Jums nav svarīga, kas savukārt var negatīvi ietekmēt darbinieka noskaņojumu, motivāciju un attieksmi pret kompetenču vērtēšanu un attīstības plānošanu kopumā.
- Parūpējieties par piemērotu sarunas vietu, ja saruna notiek klātienē, vai abpusēji ērtu platformu, ja tā notiek attālināti. Pārlicinieties, ka saruna varēs notikt netraucēti.
- Pārskatiet profesionālo kompetenču novērtējuma anketu un pārdomājiet, kas ir būtiskākās ziņas, ko vēlaties nodot darbiniekam – kas ir viņa/-s stiprās puses un attīstības vajadzības. Izvēlieties 1 - 2 svarīgākās tēmas katrā no kompetencēm/ stiprās un vājās puses.
- *Pārskatiet potenciāla novērtēšanas anketu un pārdomājiet kas ir būtiskākās ziņas, ko vēlaties nodot darbiniekam – kas ir viņa/-s stiprās puses un attīstības vajadzības, kas izriet no potenciāla vērtējuma. Izvēlieties 1 - 2 augstāk un zemāk vērtētos apgalvojumus.*
- Pārdomājiet un sagatavojiet konkrētus piemērus, kas ļaus Jums pamatot un paskaidrot savu vērtējumu. Atcerieties par principiem atgriezeniskās saites sniegšanā, ka piemēriem ir jābūt balstītiem uz reāliem novērojumiem nevis tikai Jūsu viedokli par darbinieka kompetencēm.

- Līdz ar uzaicinājumu uz sarunu aiciniet darbinieku līdz sarunai pārskatīt profesionālo kompetenču un to rīcības pazīmju sarakstus savam amatam un līdz sarunai pārdomāt savas stiprās puses un attīstības vajadzības katrā no kompetencēm. Nosūtiet arī Individuālā attīstības plāna paraugformu.

Sarunas vadīšana

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

Ievads

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

- Atgādiniet darbiniekam par sarunas mērķi – profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātu pārrunāšana, un mācību un attīstības pasākumu plānošana. Uzsveriet, ka sarunas fokusā ir kompetenču attīstība – jo objektīvāk un atklātāk Jūs pārrunāsit patieso kompetenču attīstības līmeni – stiprās puses un attīstības vajadzības, jo labāk Jūs kā vadītājs varēsiet palīdzēt darbiniekam kompetences pilnveidot.
- *Ja darbinieks zina, ka ir veikts viņa potenciāla novērtējums, norādiet, ka sarunas mērķis ir arī sniegt atgriezenisko saiti par dažādiem potenciāla aspektiem un pārrunāt to ietekmi uz darbinieka turpmāko attīstību.*
- Paskaidrojiet sarunas struktūru – vispirms pārrunāsit kopējo redzējumu par darbinieka profesionālajām kompetencēm, pēc tam pievērsīsieties stiprajām pusēm un attīstības vajadzībām katrā kompetencē. Sarunas otrajā daļā vienosieties par prioritārajām mācību un attīstības vajadzībām, kā arī veidosiet plānu darbinieka kompetenču attīstībai. *Ja sarunā iekļausiet arī atgriezenisko saiti par potenciāla vērtējumu, par to ieteicams pastāstīt, plānojot mācību un attīstības pasākumus, ņemot vērā, ka potenciāls vistiešāk ietekmē tieši darbinieka mācīšanās un attīstības motivāciju un attīstības kapacitāti.*
- Pasakiet, ka Jums ir būtisks darbinieka redzējums, tāpēc par katru tēmu vispirms vēlēšities dzirdēt viņa/-s viedokli.

Kompetenču vērtējums

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

Iespējamie jautājumi:

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

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

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

Mācību un attīstības plānošana

5. *Paskaidrojiet, ka pirms pāriet pie mācību un attīstības plānošanas, Jūs vēlaties pārrunāt dažus personības aspektus (ja darbinieks zina, ka veikts viņa potenciāla novērtējums, sakiet – potenciāla aspektus), kas ietekmē mācīšanās un attīstības virzienu un atdevi.*
6. *Noskaidrojiet darbinieka paša redzējumu par viņa attīstības orientāciju, tas ir – viņa interesi un gatavību apgūt jaunas zināšanas un prasmes, uzņemties jaunus izaicinājumus.*
 - *Kā Tu pats/ -i vērtē savu gatavību un motivāciju attīstīties?*
 - *Kādās jomās tā ir lielāka? Kādās mazāka vai nav vispār?*

- *Cik gatavs/ ieinteresēts Tu esi apgūt jaunas zināšanas un prasmes, kas nepieciešamas pašreizējā amatā?*
- *Kādi faktori veicina vai varētu veicināt Tavu interesi par jaunu zināšanu un prasmju apguvi?*
- *Kas ierobežo vai kavē Tavu interesi par jaunu zināšanu un prasmju apguvi? Kādā veidā var mazināt šo faktoru negatīvo ietekmi? Kā es Tev varu palīdzēt kā vadītājs šajā ziņā?*
- *Cik lielā mērā Tu esi gatavs uzņemties jaunus izaicinājumus, kas ļautu pilnveidot zināšanas un prasmes? Kādus jaunus izaicinājumus Tu būtu gatavs uzņemties?*

Ja darbinieks zina par notikušo potenciāla vērtējumu, tad īsi komentējiet savus novērtējumus visaugstāk un viszemāk vērtētajos apgalvojumos, pamatojot vērtējums ar saviem novērojumiem. Piemēram:

Esmu novērojis, ka Tu ļoti konstruktīvi reaģē uz kritiku. Situācijā, kad A tikšanās laikā agresīvā tonī norādīja uz nepilnībām Tevis sagatavotajā dokumentā, Tu uzmanīgi noklausījies, uzdevi vairākus precizējošus jautājumus, kā rezultātā A emocijas noplaka, un Tev bija iespēja saņemt komentārus, kā būtiski uzlabot dokumentu.

7. Vienojieties par mācību un attīstības vajadzībām.

Iespēju robežās aiciniet darbinieku pašu formulēt attīstības vajadzības. Pētījumi liecina, ka darbinieki aktīvāk strādā pie to kompetenču aspektu attīstīšanas, kurus attīstīšanu izvēlas paši.

- No tā, ko pārrunājām līdz šim – kādas kompetences *vai personības aspektus* Tu gribētu pilnveidot tuvāko 6 - 12 mēnešu periodā?

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

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

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

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

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

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

8. Pārrunājiet iespējamās attīstības pasākumus.

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

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

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

Ikdienā izmantojamo attīstības pasākumu piemēri:

- Iekšējo un ārējo normatīvo aktu (pār) lasīšana;
- Profesionālās literatūras lasīšana (iekšējās, ārējās mājas lapas), noteiktu avotu izmantošana;
- Informatīva apkopojuma sagatavošana par noteiktu tēmu;
- Citu kolēģu novērošana;
- Pieredzes apmaiņas diskusijas ar kolēģiem savas struktūrvienības ietvaros vai kolēģiem no citām struktūrvienībām iestādē un/vai resorā;
- Pieredzes apmaiņas vizītes citās iestādēs vai uzņēmumos;
- Pašanalīze, pašanalīzes dienasgrāmatas rakstīšana;
- Eksperimentēšana ar dažādām metodēm;
- Atgriezeniskās saites lūgšana kolēģiem, vadītājam;
- “Pēc notikuma analīze” – pēc nozīmīgas sarunas vai pasākuma - individuāli vai sarunā ar kolēģi/ vadītāju pārrunāt – kas izdevās/ ko būtu jādara citādi;
- Prezentācijas/ mācību materiāla sagatavošana kolēģiem par noteiktu tēmu. Prezentācijas vadīšana.

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

Sarunas noslēgums

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

Apkopojiet/ atkārtojiet vienošanās:

- Aiciniet darbinieku apkopot – ko sarunas rezultātā darīs viņš? Kad, kādā termiņā?
- Apkopojiet savus uzdevumus, kas izriet no sarunas rezultātiem – ko un kādā termiņā darīsiet Jūs.

- Pastāstiet kad ir/ varētu būt plānota nākamā saruna par darbinieka profesionālo kompetenču attīstību.

Pārliecinieties, ka darbiniekam nav palikuši neatbildēti jautājumi.

Pēc sarunas

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

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

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

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

Sagatavošanās sarunai

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

- Pārskatiet savu profesionālo kompetenču pašvērtējumu un pārdomājiet, kas ir jūsu stiprās puses. Līdzīgi pārdomājiet savas aktuālākās attīstības vajadzības – kuras kompetences vēlaties un uzskatāt par nepieciešamību attīstīt.
- Iepazīstieties ar IAP struktūru un provizoriski pārdomājiet savus attīstības mērķus tajās kompetencēs, ko vēlaties pilnveidot Pārdomājiet, kāds tiešā vadītāja atbalsts Jums būtu nepieciešams attīstības mērķu sasniegšanai.

Sarunas vadīšana

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

Ievads

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

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

Kompetenču vērtējuma pārrunāšana

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

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

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

Attīstības plānošana

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

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

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

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

Sarunas noslēgums

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

Individuālās attīstības plāna izpildes uzraudzība

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

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

Ja darbinieks atbilstoši IAP paredzētajam jau ir piedalījies kādos mācību pasākumos (e-mācības; semināri; konferences; treniņi; pieredzes apmaiņas pasākumi u.tml.), ieteicams pārrunāt, vai un kā viņš izmanto mācībās apgūto savā darbā. Varat atgādināt, ka, piešķirot resursus mācībām, Jūs sagaidāt, ka mācībās apgūtās zināšanas vai metodes tiks praktiski izmantotas.

Vadlīnijām pievienoto pielikumu saraksts

Vadlīnijām pievienoti šādi pielikumi:

1. KAS profesionālo kompetenču novērtēšanas anketa.
2. VLV profesionālo kompetenču novērtēšanas anketa.
3. IS profesionālo kompetenču novērtēšanas anketa.
4. Potenciāla novērtēšanas anketa.
5. Individuālā attīstības plāna paraugforma.
6. Piemērs un norādījumi IS kompetenču moduļa pielāgošanai iestādēs.
7. Pārskats par ECF matricas kompetenču attiecināmību uz valsts pārvaldes iepirkumu speciālistu kompetenču etalonmodeļi.
8. Novērojumu paraugforma.
9. IA profesionālo kompetenču novērtēšanas anketa auditora amata līmenim.
10. IA profesionālo kompetenču novērtēšanas anketa vecākā auditora amata līmenim.
11. IA profesionālo kompetenču novērtēšanas anketa vecākā auditora ar IKT specializāciju amata līmenim.
12. IA profesionālo kompetenču novērtēšanas anketa IA struktūrvienības vadītāja amata līmenim.