



**RISEBA**

Rīgas Starptautiskā ekonomikas  
un biznesa administrācijas augstskola

# **DARBA IZPILDES VADĪBAS SISTĒMA**

Plānošana, novērtēšana un  
pārrunu procesa vadība

Lai veiksmīgi īstenotu izaicinošos RISEBA stratēģiskos mērķus un tālāko izaugsmi tika pieņemts lēmums izveidot un uzsākt ieviest uz rezultātu sasniegšanu orientētu *darba izpildes vadības sistēmu (Performance Management System)*, kas ļaus sistemātiski plānot, novērtēt, uzlabot kopējo RISEBA un individuālo darba izpildi un tai atbilstoši atalgot darbiniekus, ņemot vērā augstskolas intereses un stratēģiskos uzstādījumus. Augstu mērķu sasniegšanas līmeni organizācijā var nodrošināt tikai skaidri definējot mērķus, kas kaskādes veidā nonāk līdz katram darbiniekam. Katram ir jāsaprot, ko organizācija vēlas panākt un kāds ir katra individuālais ieguldījums kopējo mērķu sasniegšanā. Vienlīdz svarīga ir organizācijas kultūras un vērtību izpratne, ko mēs katrs varam demonstrēt ar savu rīcību.

Lai motivētu visus RISEBA darbiniekus rīcības plānos plānot un izpildīt tādus darbus, kuri būtiski sekmē RISEBA stratēģisko mērķu sasniegšanu, rīcības plānu izpilde ir cieši integrēta RISEBA DIV sistēmā.

Darba izpildes vadība ir personāla vadības process, kurā sistemātiski tiek plānots, vadīts un vērtēts darbinieka, struktūrvienības un RISEBA darbs noteiktā laika posmā. DIV mērķis ir sistemātiski plānot, vadīt, novērtēt un attīstīt darbinieku un struktūrvienību darba izpildi, lai sekmētu darba kvalitātes uzlabošanu, tādējādi nodrošinot RISEBA darbības efektivitātes palielināšanu.

Darba izpildes vadību RISEBA realizē organizācijas vadošie darbinieki – rektors, prorektori, fakultāšu vadītāji un struktūrvienību vadītāji (turpmāk tekstā – vadītāji), veicot hierarhiski vienu vai divus līmeņus zemāk esošo pakļauto darbinieku darba izpildes plānošanu un vērtēšanu.

### DIV sistēmas ieviešanas ieguvumi RISEBA

- Iespēja pārvērst RISEBA stratēģiju izmērāmos struktūrvienību un individuālajos mērķos
- Tiek veicināta darbinieku efektīva darba izpilde un motivācija RISEBA kopējo rezultātu sasniegšanā
- Iespēja regulāri komunicēt darbiniekiem organizācijas un struktūrvienību mērķus un izmaiņas tajos
- Tiek nodrošināta gan orientāciju uz rezultātu, gan uz RISEBA nozīmīgu kompetenču pielietojumu darba izpildē, kas atbalsta stratēģiju un vērtības
- Tiek veicināta uz rezultātu vērsta domāšana un rīcība organizācijā
- Pilnvērtīgāka profesionālā potenciāla izmantošana

### Darba izpildes vērtēšanas periods

- Darba izpildes vērtēšanas periods septembris – augusts
- Darbinieku izpildes vērtēšana saskan ar RISEBA darbības izvērtēšanas periodu
- Administratīvā personāla darba izvērtēšana notiek vienreiz gadā: augustā
- Akadēmiskā personāla darba izvērtēšana notiek vienreiz gadā: maijā/ jūnijā

## Darba izpildes vadības sistēma - DIV

Sistemātisks organizācijas darbības uzlabošanas process, kas tiek panākts, attīstot darbinieku un struktūrvienību sniegumu.

### DIV nozīme

Palīdzēt darbiniekiem darīt pareizās lietas, nosakot tiem skaidrus mērķus un izvirzot skaidras prasības.

Salāgot individuālos mērķus ar organizācijas mērķiem, kā arī maksimāli attīstīt darbinieku potenciālu viņu pašu un organizācijas labā.

Årmstrongs, 2006

Uz rezultātu vērsta darba izpildes vadības sistēmas būtība

- Individuālie, komandas un struktūrvienības darba mērķi pakārtoti organizācijas kopējiem mērķiem
- Darba izpilde tiek plānota, vadīta un tad vērtēta – process notiek visu gadu
- Vadītāju pilna atbildība – atbalsts darbiniekiem darba plānošanā, darba izpildes kontrole, dialogs, regulāra atgriezeniskā saite darbiniekiem
- Darba izpildes vadībā un novērtēšanā ir būtisks gan sasniedzamais rezultāts gan kompetences un prasmes
- Uz sniegumu un rezultātiem orientēta samaksa
- Darba izvērtēšana – regulārs, konstruktīvs, uz attīstību vērst process

### Kāpēc mums vajadzīga DIV sistēma un regulārs darba izvērtējums?

DIV un pārrunām ir BŪTISKA nozīme organizācijā un visiem tās darbiniekiem, jo tā atbild uz katram darbiniekam vissvarīgākajiem jautājumiem:

- Kā man veicas (darbā)?
- Kāda nākotne mani šeit gaida?
- Ko es varu darīt, lai strādātu labāk?
- Kāds ir mans ieguldījums manas komandas, struktūrvienības, organizācijas mērķu sasniegšanā?

### DIV mērķis

Darba efektivitātes un darbinieka sniegtā ieguldījuma uzlabošana

- Iespēja paaugstināt darbinieku kompetenci
- Pilnvērtīgāka profesionālā potenciāla izmantošana
- Mācību un kvalifikācijas paaugstināšanas sistēmas izveide
- Personāla rezervju organizēšana
- Motivācijas sistēmas uzlabošana

### Ieguvums vadītājam

- Uzlabojas struktūrvienības darba sniegums
- Uzlabojas komunikācija un attiecības ar darbiniekiem
- Tiek noskaidrotas personīgās vājās un stiprās puses
- Palielinās iespēja darbinieku uzvedības mainīšanai
- Iespēja parādīt savas vadības prasmes

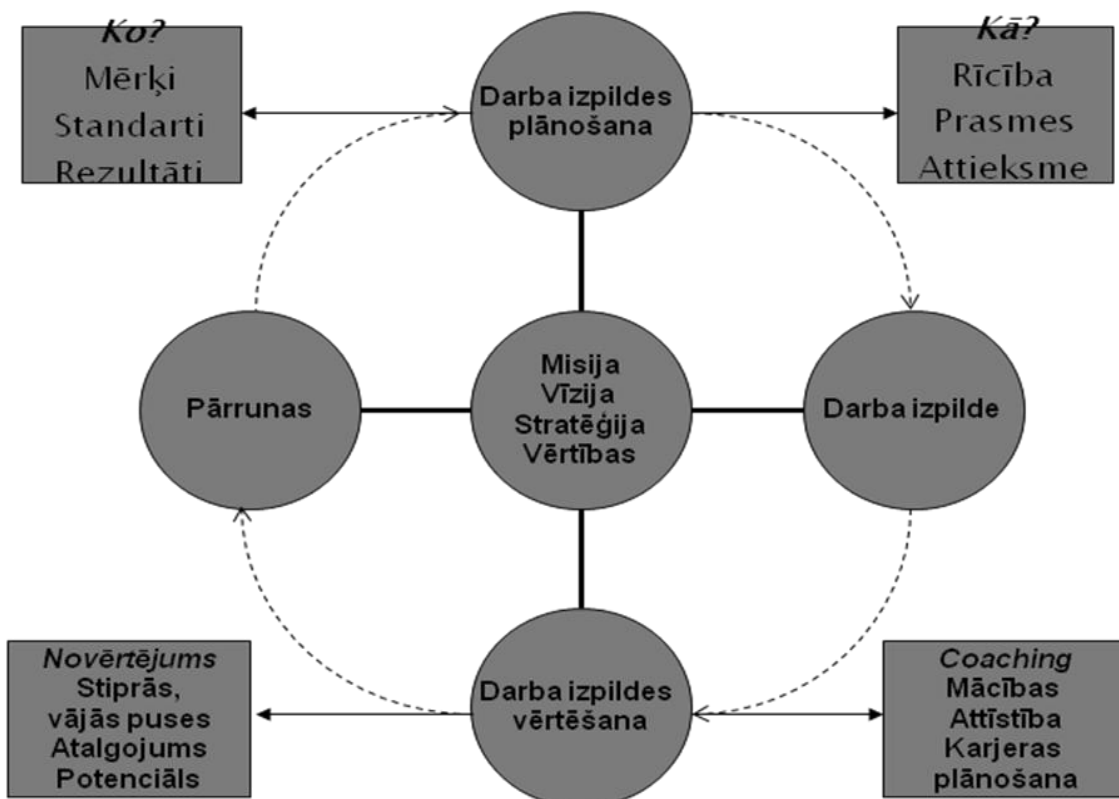
### leguvums darbiniekam

- Iespēja pārrunāt savu attīstību un karjeru
- Iespēja izteikt savu viedokli
- Tiek noskaidrots kompetenču attīstības līmenis: stiprās un vājās puses
- Tiek noskaidrotas vadītāja prasības
- Iespēja pārrunāt organizācijas, nozares un struktūrvienības mērķus
- Kritēriji sava darba izpildes kontrolei

### leguvums organizācijai

- Efektīvākas darba plānošanas iespējas
- Skaidrība par "personāla rezervēm"
- Atbalsts karjeras plānošanas procesā
- Iespēja sekot personāla kompetencei, kvalifikācijai un tās attīstībai
- Iespēja sistemātiski apkopot mācību vajadzības organizācijā un plānot mācību procesu
- Skaidrība par galvenajām risināmajām problēmām organizācijā
- Noskaidroti darbinieku viedokļi par uzņēmuma stiprajām un vājajām pusēm

### DIV process



## DIV sistēmas posmi

### Plānošana:

- individuālo mērķu, uzdevumu un sasniedzamo rezultātu definēšana (saistība ar organizācijas un struktūrvienības mērķiem)
- individuālo plānu izveides laika grafiks sakrīt ar organizācijas plānošanas ciklu
- vienošanās par mērķiem, sasniedzamajiem rezultātiem un izpildes kvalitatīvajiem un kvantitatīvajiem rādītājiem - no augstākā uz zemāko vadības līmeni – kaskādēšana
- vienošanās par vērtējamajām kompetencēm vienošanās par pienākumu izpildes standartiem

### Darba izpilde:

- mērķu un sasniedzamo rezultātu aktualizācija
- vadītājs ir atvērts regulārām sarunām ar darbinieku par aktuāliem darba izpildes jautājumiem, problēmām, sniedz atbalstu darba izpildes procesā
- regulārs formāls pusgada darba izvērtējums saskaņā ar organizācijas kopējo izvērtēšanas periodu
- komunikācija un informācijas aprīte
- kļūdu paredzēšana un novēršana

### Novērtēšana:

- Lai veicinātu uz rezultātu vērstu domāšanu un rīcību, ieteicams vērtēt nevis uzdevumu izpildes procesu, bet sasniegto rezultātu!
- Tiek izvērtēts gan sasniegtais rezultāts, gan tas, kā darbs ir veikts – kvalitātes standarti, kompetences, organizācijas vērtību ievērošana!
  - vērtēšanas process, tehnika un metodes
  - objektīva darba izpildes kritēriju vērtēšana - „atzīmju likšana”
  - vērtējuma kļūdas
  - vērtētāju vērtēšana (vērtējumu normālais sadalījums, „kvotas”, moderācija)
  - augstākā līmeņa vadītāju novērtēšana (360 grādu metode)

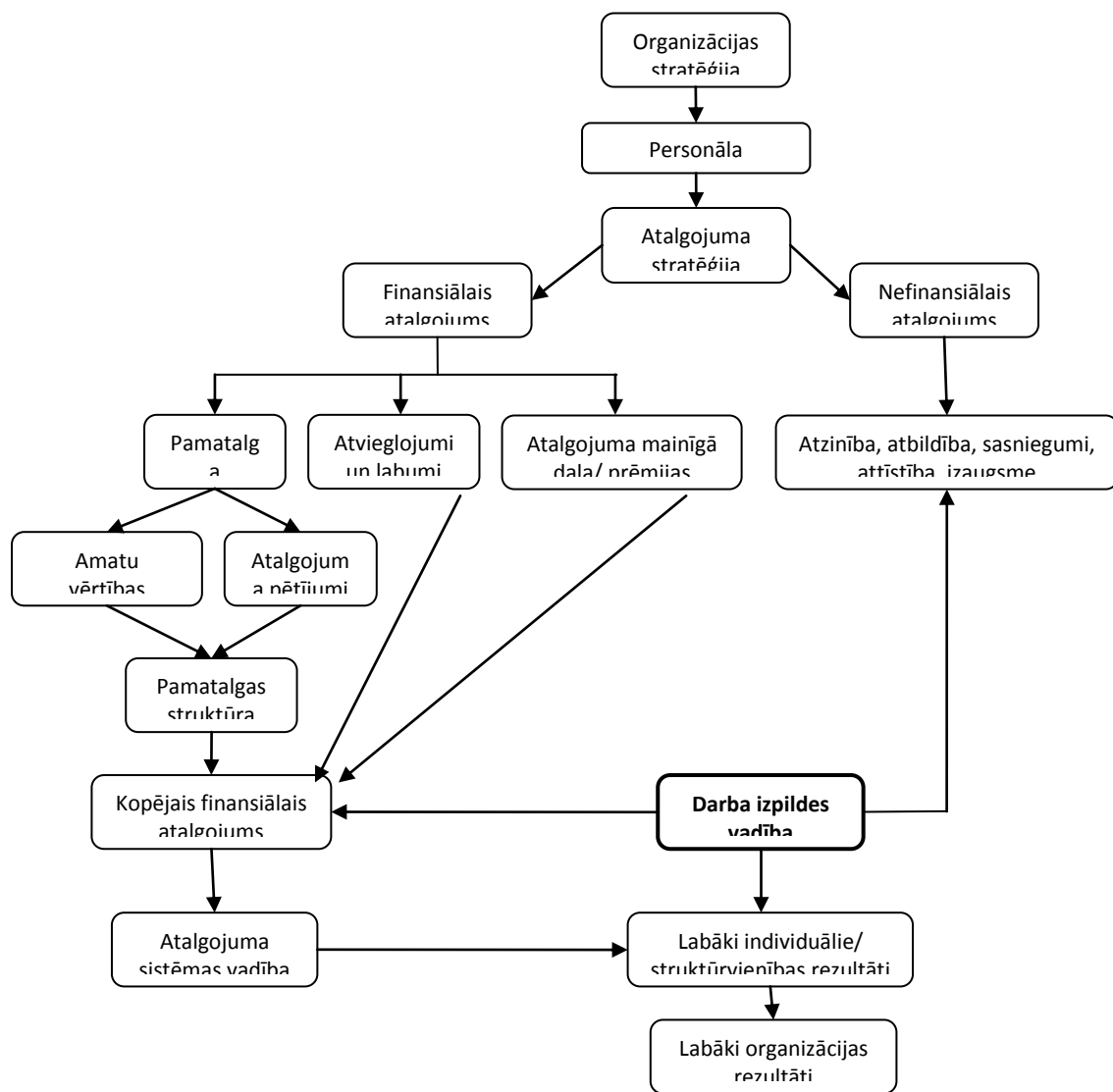
### Gada pārrunas

- laika grafiks, atbilstoša vide, pieeja
- pārrunu vadlīnijas – svarīgākie temati, kas jāpārrunā, jautājumu veidi un piemēri
- strīdu risināšana
- vienošanās par attīstības pasākumiem

### DIV procesa noslēgums

- Pārrunu apkopojumi
  - informācija par struktūrvienības darba izpildi
  - vērtējumu statistika
  - lēmums par atalgojuma izmaiņām, prēmēšana
  - kalibrēšana
- DIV procesa noslēgums – informācija uzņēmuma darbiniekiem par iepriekšējā gada darba izpildi uzņēmumā
- Lēmums par atalgojumu

## Atalgojuma saistība ar organizācijas stratēģiju



## Vadītāju un darbinieku pienākumi darba izpildes procesā

### Darba izpildes plānošana

#### Vadītāja pienākumi

##### *Pirms pārrunām:*

- Pārskatīt uzņēmuma misiju un vīziju, vērtības un mērķus
- Padomāt, kas darbiniekam būtu jāsasniedz nākošajā periodā
- Identificēt svarīgākās kompetences
- Definēt, kādai jābūt veiksmīgai darba izpildei katrā no darba jomām

##### *Tikšanās laikā:*

- Pārrunāt un vienoties ar darbinieku par svarīgākajām kompetencēm, svarīgākajiem pienākumiem un mērķiem
- Pārrunāt un vienoties par attīstības plānu

#### Darbinieka pienākumi

##### *Pirms pārrunām:*

- Pārskatīt uzņēmuma misiju un vīziju, vērtības un mērķus
- Padomāt, kas ir svarīgākie pienākumi šajā darbā
- Padomāt par savu darbu un noteikt vissvarīgākos mērķus, kurus varētu sasniegt nākošajā periodā
- Padomāt, kādai jābūt veiksmīgai darba izpildei katrā no darba jomām

##### *Tikšanās laikā:*

- Pārrunāt un vienoties ar vadītāju par svarīgākajām kompetencēm, svarīgākajiem pienākumiem un mērķiem
- Pārrunāt un vienoties par attīstības plānu

### Darba izpilde

#### Vadītāja pienākumi:

- Radīt motivējošu darba vidi
- Novērst šķēršļus darba izpildei
- Aktualizēt mērķus
- Piedāvāt attīstības iespējas
- Atbalstīt efektīvu rīcību

#### Darbinieka pienākumi:

- Sasniegt mērķus
- Lūgt atgriezenisko saiti
- Būt atvērtam
- Iegūt informāciju un dalīties ar to
- Sagatavoties pārrunām

## Darba izpildes novērtēšana

### Vadītāja pienākumi

- Pārskatīt sākotnējo kompetenču, pienākumu un mērķu sarakstu
- Sagatavot darba izpildes novērtējumu par iepriekšējo gadu
- Noteikt nepieciešamās izmaiņas pienākumos, kompetencēs, mērķos un attīstības plānā
- Sagatavoties attīstības pārrunām

### Darbinieka pienākumi

- Pārdomāt personīgo darba izpildi iepriekšējā gadā
- Aizpildīt novērtēšanas anketu
- Pārdomāt nepieciešamās izmaiņas pienākumos, kompetencēs, mērķos un attīstības plānā
- Sagatavoties attīstības pārrunām

## Attīstības pārrunas

### Vadītāja pienākumi

- Pārskatīt tikšanās darba kārtību un laika grafiku
- Pārskatīt un pārrunāt darba izpildes novērtējumu
- Uzklautīt un atbilstoši reaģēt uz darbinieka vērtējumu un sniegto atgriezenisko saiti
- Pārrunāt savu vērtējumu par darbinieka panākumiem mērķu sasniegšanā, īpaši:
  - stiprās puses/sasniegumi
  - vājās puses/trūkumi
  - attīstības vajadzības
- Panākt pilnīgu izpratni par savu galveno vēstījumu darbiniekam par viņa darba izpildi

### Darbinieka pienākumi

- Pārrunāt savus panākumus iepriekšējā gadā
- Salīdzināt savu vērtējumu ar vadītāja vērtējumu
- Lūgt skaidrojumu par neskaidrībām vērtējumā
- Apdomāt, kā vadītāja atgriezeniskā saite ietekmēs jūsu darba izpildes plānu nākošajā gadā
- Uzklautīt un atbilstoši reaģēt uz vadītāja vērtējumu un sniegto atgriezenisko saiti



## Darba plānošana un individuālo mērķu definēšana un aktualizēšana

Lai nodrošinātu efektīvu RISEBA stratēģijas mērķu īstenošanu, un palīdzētu vadītājiem un komandām veiksmīgi saplānot savu darbību, kas saskan ar organizācijas rīcības programmu, tiek ieviesta sekojoša pieeja:

- Ir regulāri jāpārskata un jāaktualizē darbinieku amata apraksti un tajos ietvertie pienākumi un izpildes standarti
- Vadītājiem ir jāveicina efektīvas darba plānošanas iedzīvināšana organizācijā, regulāri komunicējot stratēģijas uzstādījumus un palīdzot savām komandām veidot plānus un nospraust individuālos mērķus
- Nospraustajiem individuālajiem mērķiem ir jāatbalsta augstāka līmeņa (komandas, struktūrvienības) mērķus
- Nospraustie individuālie mērķi tiek fiksēti DIV plānošanas un vērtēšanas anketā
- Ir jāparedz atgriezeniskās saiknes iespēja mērķu ieplānošanas brīdī, lai gūtu pēc iespējas objektīvāku priekšstatu par mērķa izpildi. Īpaši gadījumos, kad darbinieks strādā uz kāda konkrēta mērķa izpildi, ko tiešais vadītājs nepārrauga.

### Galvenie darba pienākumi, amata apraksta un darba izpildes standarti

<i>Kā noteikt galvenos darba pienākumus?</i>	Jānosaka amata „stūrakmeņi”: <ul style="list-style-type: none"><li>• amata galvenās atbildības</li><li>• iemesls, kāpēc amats eksistē un kāpēc tiek veikti visi atsevišķie uzdevumi</li></ul>
<i>Pamatlikumi galveno pienākumu definēšanā</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saraksts ar galvenajiem pienākumiem ir īss, tipiski pieci, seši, maksimums septiņi galvenie pienākumi.</li><li>• Katrs galvenais pienākums ir īsi un kodolīgi definēts, neanalizējot to sīkākās detaļās.</li><li>• Galvenie pienākumi nepārklājas viens ar otru.</li><li>• Galvenie pienākumi nav kompetences – uzsvars pienākumu definēšanā tiek likts uz iznākumu, nevis veikšanas procesu.</li><li>• Pēc tam, kad ir definēti galvenie darba pienākumi, ir jādefinē to izpildes standarti.</li></ul>

### Individuālo mērķu definēšana

- Pamatā - organizācijas un struktūrvienības stratēģija, mērķi, darba plāni u.c. informācijas avoti mērķi un stratēģija
- **SMART** princips – palīdz novērtēt, vai mērķis ir pareizi formulēts, bet nepasaka, vai tas ir atbilstošs stratēģijai vai nē
  - S** → **specifiski** un saprotami
  - M** → **mērāmi** kvantitatīvi un/vai kvalitatīvi
  - A** → **atbilstoši** un sasniedzami
  - R** → uz **rezultātu** orientēti
  - T** → ar atbilstošu laika **termiņu**
- Uzsvars uz rīcības **rezultātu**, nevis rīcību vispār
- Rezultāta rādītāji:
  - Kvalitāte
  - Kvantitāte
  - Izmaksas
  - Laiks

Rādītāji var būt:

- *Kvantitatīvi* - skaits, termiņš, apjoms, atbilstība rādītājiem u.c.
- *Aprakstoši* - atbilstība standartam, paraugam, modelim vai noslēgtajai vienošanās starp vadītāju un darbinieku

Piem.,

*Novadītas mācības (uzdevums) 20 vadītājiem (kvantitāte), kā veikt darba izpildes novērtēšanas pārrunas, līdz 30.11.2010. (termiņš)*

*Uzlabota atskaišu kvalitāte, līdz 01.03.2010. samazinot kļūdu skaitu par 50 procentiem.*

## Darba izpildes pārraudzība un vērtēšana

Darba izpildes pārraudzības un vērtēšanas process ir regulārs un notiek visu cauru gadu. Vadītāji var izvēlēties un praktizēt sev ierasto un komandai atbilstošāko pieeju darba izpildes kontrolei (iknedējas struktūrvienības tikšanās, individuālas pārrunas utt.)

Taču vadītājiem ir jānodrošina arī regulārais (gada) formālais darba izpildes pārraudzības un izvērtēšanas process.

Vadītāju darba novērtējums būs būtiski atkarīgs no tā, cik laicīgi viņi ir veikuši savu darbinieku darba izpildes regulāru pārraudzību un novērtēšanu.

Darba izpildes plānošanai, individuālo mērķu izpildes pārraudzībai un darba izpildes novērtējumam tiek izmantota vienota DIV anketa. Tiek plānots, ka nākotnē tiks ieviests Darba izpildes plānošanas un izvērtēšanas automatizēts rīks, kas integrēs šīs anketas datu laukus un ievadīto informāciju.

### Vērtēšanas kritēriji

Darba izpildes kopējais vērtējums sastāvēs no trim atsevišķiem vērtējumiem:

- Individuālo mērķu izpildes
- Amata apraktā ietvertu pienākumu kvalitātes standartu izpildes
- Kompetenču vērtējuma

*Darba izpildes vērtēšanas kritēriji:*

Nr. p.k.	Kritērijs	Vērtēšanas indikatori
1.	Mērķu sasniegšana	Sasniegtais rezultāts, salīdzinājumā ar plānoto
2.	Amata pienākumu izpilde	Amata pienākumu izpilde atbilstoši amata aprakstā ietvertajām prasībām un standartiem
3.	Kompetenču attīstības līmenis	Darbinieka rīcība darba situācijās, salīdzinājumā ar amata kompetenču modeli

### Individuālo mērķu izpildes novērtēšanas skala

1. Darbinieks regulāri neievēro izpildes termiņus, nepabeidz ieplānotos darbus
2. Darbinieks daļēji izpilda ieplānotos darbus, bet dažkārt neievēro termiņus vai kvalitāte nav pietiekama
3. Laba darba izpilde (pilna atbilstība plānotajam termiņam un kvalitātei)
4. Darbinieks bieži izdara vairāk kā prasīts (150%), uzņemas papildus pienākumus un sniedz atbalstu kolēģiem
5. Darbinieks konstanti uzrāda izcilu sniegumu visā pārskata periodā, nozīmīgi pārsniedzot (~200%) uzstādītos mērķus

### Darba izpildes kvalitātes vērtēšanas skala

1. Darbinieks bieži pieļauj kļūdas darba gaitā un uzdevumu izpildē, regulāri kavē termiņus
2. Darbinieks mēdz pieļaut atsevišķas kļūdas un neprecizitātes darba gaitā un uzdevumu izpildē, dažreiz kavē termiņus
3. Darba izpildes kvalitāte atbilst noteiktajām prasībām
4. Darbinieks darba izpildē nepieļauj kļūdas, tiek noturēta darba izpildes kvalitāte visā pārskata periodā. Kvalitatīvi plāno laiku un termiņus. Palīdz citiem, lai nodrošinātu kvalitatīvu darbu izpildi struktūrvienībā kopumā.
5. Darbinieks rūpējas ne tikai par sava, bet arī par citu darba un uzdevumu kvalitatīvu izpildi. Ierosina un ievieš uzlabojumus.

### Kompetenču vērtēšanas skala

1. Darbinieks pārskata periodā ir demonstrējis dažas kompetenci raksturojošās pozitīvās rīcības, bet nevēlamo rīcību izpausmes ir novērotas konstanti
2. Darbinieks pārskata periodā ir demonstrējis vairumu kompetenci raksturojošās pozitīvās rīcības, bet arī nevēlamo rīcību izpausmes ir novērotas regulāri
3. Darbinieks pārskata periodā ir demonstrējis visas kompetenci raksturojošās pozitīvās rīcības, bet nevēlamo rīcību izpausmes novērotas ļoti reti
4. Darbinieks pārskata periodā bieži ir demonstrējis visas kompetenci raksturojošās pozitīvās rīcības un attieksmi, bet nevēlamo rīcību izpausmes nav novērotas
5. Darbinieks pārskata periodā konstanti demonstrē visas visas kompetenci raksturojošās pozitīvās rīcības un attieksmi, ir paraugs citiem

### Vērtējuma nozīmīguma proporcija:

Nr.	Kritērijs	Kritērija relatīvā nozīmība attiecīgā kritēriju veida kopējā vērtējumā (% no 100)	
		Vadītāji un administrācija	Akadēmiskais personāls
<b>Rezultātu kritēriji</b>			
1.	Mērķu sasniegšana	70	40
2.	Amata pienākumu izpilde atbilstoši prasībām	30	60
<b>Kopā</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Ieguldījuma rādītāji</b>			
1.	Profesionālās kvalifikācijas atbilstība amata prasībām	30	60
2.	Kompetenču attīstības līmenis	70	40
<b>Kopā</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

## Gada pārrunas

### Vadītāja mērķis

- Sniegt savu novērtējumu un atgriezenisko saiti
- Palīdzēt darbiniekam paaugstināt viņu efektivitāti un vairāk izmantot viņu profesionālo potenciālu
- Motivēt un iedrošināt darbinieku saņemt atgriezenisko saiti

### Darbinieka mērķis

- Saprast, cik labi viņš pilda savus pienākumus
- Apzināties, cik lielā mērā vadītājs ir apmierināts ar viņa zināšanām un iemaņām
- Savlaicīgi saņemt atgriezenisko saiti par sevi un ieteikumus darba uzlabošanai
- Izteikt vadītājam savas domas un ieteikumus

## DIV pārrunu struktūra

### 1. Ievads (apmēram 5 min.):

Sarunas mērķa paziņošana.

Kā veicās ar anketas aizpildīšanu?

Uz kuru jautājumu bija grūtāk atbildēt?

Kuriem jautājumiem pārrunās vēlams pievērst vairāk uzmanības?

Kādus jautājumus vēlētos pārrunāt papildus anketā minētiem?

Vadītāja prioritātes šajā sarunā.

Sarunas ilguma saskaņošana.

Informācijas izmantošana un tālākā rīcība.

Par ko bija lielākais gandarījums darbā pagājušajā gadā?

### 2. Pārrunas (apmēram 40 – 60 min.):

Iepriekšējā gada sasniegumu un nepadarītā vispārēja pārrunāšana.

Kopējā vērtējuma pārrunāšana un vienošanās par gala vērtējumu

Darba izpildes kritēriju un izaugsmes potenciāla vērtējuma pārrunāšana.

Atgriezeniskā saikne par vadītāja, struktūrvienības, RISEBA darbu kopumā, kā arī ieteikumi darba efektivitātes paaugstināšanai.

Vienošanās par darbinieka galvenajiem mērķiem un uzdevumiem nākamajā periodā.

Vienošanās par nepieciešamajām mācībām un attīstības darbībām, to plānošana.

Vienošanās par iespējamo karjeras attīstību un profesionālo izaugsmi nākošajā pārskata periodā.

Vienošanās par nepieciešamajām izmaiņām amata aprakstā vai darba pienākumos. Citi ar darbu saistīti jautājumi.

### 3. Noslēgums (apmēram 20 min.):

Kopsavilkums (abpusējs)

Kontroles jautājums: vai sarunas kontekstā ir kāds jautājums, kuru vēl būtu vēlams pārrunāt?

Galvenie tālākās darbības soļi un pārrunās iegūtās informācijas izmantošana.

Vadītājs pārliecinās, vai saruna beidzas pozitīvi.

Pateicība par sarunu.

## RISEBA kompetenču modelis

Kompetenču pieeja palīdzēs veidot mūsdienīgu un uz sabiedrības interesēm orientētu organizācijas kultūru mūsu organizācijā, radot darbiniekos un vadītājos izpratni par vēlamu un nevēlamu rīcību, kopīgajām vērtībām un attieksmēm. Mēs ticam, ka šīs pieejas iedzīvināšana palīdzēs RISEBA strādājošajiem vadītājiem labāk vadīt, jo būs izveidoti instrumenti darbinieku piesaistīšanai, noturēšanai un attīstīšanai.

## Kompetenču definīcija

Kompetences ir rīcības aprakstos izteiktas darbinieku uzvedības tendences. Tās raksturo konkrētu cilvēku rīcību konkrētās situācijās. Šīs tendences ir atkarīgas no indivīda izglītības, praktiskajām iemaņām, pieredzes, personības īpašībām, vērtībām un attieksmēm, domāšanas un atmiņas īpatnībām. Kompetences nav tiešā veidā atkarīgas no ieņemamā amata, tās ir stabilākas nekā darba uzdevumi un pienākumi, kas var mainīties īsākā laika posmā.

Kompetences veidotas kā kritēriji, kas ļauj salīdzināt dažādus darbiniekus un prognozēt darba rezultātus. Kompetenču pieejas mērķis ir identificēt un kultivēt tādu darbinieku rīcību, kas nodrošina izcilu darba izpildi un sekmē konkrētu organizācijas mērķu sasniegšanu. Tā ir saprotama un ērti lietojama "valoda" dažādām profesionāļu grupām – tā vietā, lai operētu ar sarežģītiem psiholoģiskiem konstruktiem kā personība, motivācija un spējas, kompetenču izmantošana ļauj fokusēties uz precīzi aprakstītu vēlamu vai nevēlamu rīcību.

Lai kompetenču sistēma darbotos, tās nepieciešams aprakstīt darbiniekiem un vadītājiem saprotamā valodā. Sistēmai jābūt elastīgai – jāizveido mehānisms, kas ļauj mainīt un papildināt kompetences līdztekus pārmaiņām organizācijā.

## Kompetenču skaidrošana

Kritiska nozīme kompetenču pieejas iedzīvināšanā ir tās izskaidrošanai. Vislielākā atbildība šajā procesā jāuzņemas dažādo līmeņu vadītājiem. Kritiski ir saskatīt un parādīt darbiniekiem, kā konkrēta darbinieka uzvedība sekmē organizācijas mērķu sasniegšanu. Lai parādītu saistību starp organizācijas (iestādes) mērķiem un kompetencēm, vadītājam jāsaprot, kāda rīcība vislabāk sekmē konkrētā darbinieka uzdevumu izpildi. Šī vēlamā uzvedība jāskaidro darbiniekam un jāpanāk darbinieka izpratne un vienošanās par to, ka darbinieks ir gatavs mainīt savu rīcību.

Būtiskākie riski kompetenču sistēmas ieviešanā ir:

- Izolētība un atrautība no organizācijas stratēģiskajiem mērķiem;
- Vadītāju neieinteresētība un formāla pieeja;
- Darbinieku neizpratne, bailes un pretošanās pārmaiņām.

Svarīgi atcerēties, ka:

- Ne vienmēr augstāka līmeņa amatiem nepieciešamas sarežģītākas kompetences;
- Ne vienmēr augsti kompetenču vērtējumi esošā amatā nozīmē gatavību nākamajam senioritātes līmenim;
- Ne vienmēr visbiežāk nepieciešamās kompetences konkrētajā amatā ir vissvarīgākās.

## Kompetenču vērtēšana

Kompetenču vērtēšanas pamatā ir darbinieka reālās rīcības salīdzinājums ar aprakstītajiem vēlamās un nevēlamās rīcības indikatoriem. Lai kompetences varētu vērtēt, tās jāizskaidro un jāpanāk darbinieku apņemšanās rīkoties atbilstoši vēlamajam. Kompetenču vērtējums balstās vadītāja vērojumos, kā arī kolēģu un klientu atsauksmēs.

**NB!** Darbinieku attīstības kontekstā iespējams vērtēt arī viņa potenciālu. Šādos gadījumos kompetences tiek vērtētas izmantojot simulatīvus uzdevumus, kuros parādās darbinieka rīcība situācijās, kādas varētu būt amatā, ko darbinieks varētu ieņemt nākotnē.

### Kompetenču vērtēšana

RISEBA strādājošo kompetences tiks vērtētas ar relatīvās vērtēšanas skalas palīdzību. Tas nozīmē, ka vadītāja uzdevums būs salīdzināt, cik lielā mērā konkrētā darbinieka rīcība atbilst aprakstītajām prasībām:

- 1 Darbinieks pārskata periodā ir demonstrējis dažas kompetenci rakturojošās pozitīvās rīcības, bet nevēlamo rīcību izpausmes ir novērotas konstanti
- 2 Darbinieks pārskata periodā ir demonstrējis vairumu kompetenci rakturojošās pozitīvās rīcības, bet arī nevēlamo rīcību izpausmes ir novērotas regulāri
- 3 Darbinieks pārskata periodā ir demonstrējis visas kompetenci rakturojošās pozitīvās rīcības, bet nevēlamo rīcību izpausmes novērotas ļoti reti
- 4 Darbinieks pārskata periodā bieži ir demonstrējis visas kompetenci rakturojošās pozitīvās rīcības un attieksmi, bet nevēlamo rīcību izpausmes nav novērotas
- 5 Darbinieks pārskata periodā konstanti demonstrē visas visas kompetenci rakturojošās pozitīvās rīcības un attieksmi, ir paraugs citiem

Var tikt vērtēti tikai tie rīcības indikatori, kas nodrošina izcilu rezultātu sasniegšanu konkrētajā amatā, un par kuriem panākta vienošanās ar darbinieku. Nosakot konkrētā darbinieka kompetences vērtējumu, ļoti svarīgi izmantot konkrētus uz novērojumiem vai atsauksmēm balstītus piemērus.

Vērtējums	Līmenis	Darba izpildes raksturojums
Izcili (outstanding)	A (5)	Izcila darba izpilde visa gada garumā. Nospraustie mērķi pārsniegti. Augstā līmenī kompetenču novērtējums
Teicami (exceeds expectations)	B (4)	Daļa nosprausto mērķu pārsniegti. Paralēli tam darbs atbilstoši prasībām, kompetences augstā līmenī.
Labi (good performer)	C (3)	Atbilst prasībām un uzstādījumiem
Jāpilnveido (development needed)	D (2)	Ir nelieli trūkumi
Vāji (unsatisfactory)	E (1)	Neatbilst prasībām

## Kompetenču sistēma RISEBA

RISEBA strādājošajiem kompetences tiek aprakstītas divos līmeņos:

- 1) Korporatīvais līmenis. Šajā līmenī noteiktas prasības, kas attiecināmas uz visiem organizācijas darbiniekiem;
- 2) Funkcionālais līmenis. Šajā līmenī aprakstītas kompetences, kas nepieciešamas darbiniekiem atkarībā no viņu amata funkcionalitātes. Funkcionālajā līmenī izdalāmas 3 darbinieku grupas – (a) vadītāji; (b) akadēmiskais un zinātniskais personāls, (c) administratīvais personāls
- 3) Profesionālās kompetences – vai vajadzīga praktiskā darba pieredze un ja jā, tad kāda.



## Kompetenču integrēšana dažādās personālvadības jomās

Kompetences var tikt integrētas un izmantotas visās personālvadības jomās. Personāla vadībā var izdalīt trīs pamatprocesus:

- Darbinieku piesaistīšana,
- Darbinieku noturēšana,
- Darbinieku attīstīšana.

Tālāk aprakstīta kompetenču izmantošana katrā no šiem procesiem.

### *Darbinieku piesaistīšana*

Lai piesaistītu jaunus darbiniekus darbam valsts pārvaldē, ir būtiski veicināt valsts pārvaldes kā darba dēvēja zīmola veidošanos.

Darba dēvēja zīmolu veido:

- Organizācijas reputācija,
- Karjeras piedāvājums,
- Korporatīvā kultūra.

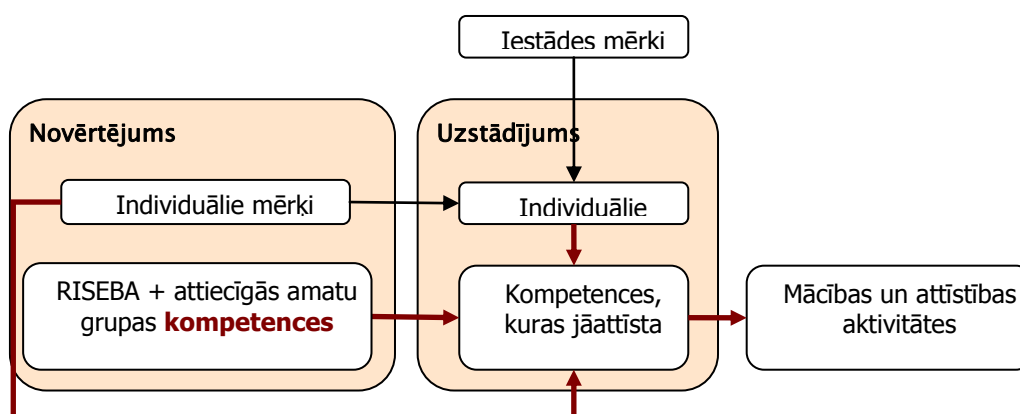
Kompetences atspoguļo organizācijas vērtības un tās kultūru. Līdz ar to kompetences var izmantot, piemēram, darba sludinājumos, lai komunicētu potenciāliem darba ņēmējiem valsts pārvaldē nozīmīgās vērtības.

Kompetences var tikt izmantotas dažādos personāla atlases procesa posmos. Analizējot vakanci, kompetences kalpo kā sekmīgas pienākumu veikšanas kritēriji. Kompetences var izmantot kā amata raksturotājus un iekļaut darba sludinājumā, tādā veidā dodot kandidātiem uzstādījumu par prasībām, kā arī par valsts pārvaldes korporatīvajām vērtībām. Kandidātu vērtēšana arī var tikt balstīta uz kompetencēm, atvieglojot kandidātu salīdzināšanu un atbilstošākas kandidatūras izvēli. Pieņemot jaunu darbinieku, kompetences palīdzēs vadītājam izskaidrot kāda rīcība tiek sagaidīta, kā arī precīzāk noteikt darbinieka integrācijas plānu, balstoties uz esošo kompetenču novērtējumu.

### *Darbinieku noturēšana*

Lai noturētu darbiniekus tiek izmantoti dažādi motivācijas instrumenti, kas saistīti ar darba izpildes vērtēšanas un darba samaksas sistēmām.

Kompetenču izmantošana darba izpildes vērtēšanas sistēmā ir atspoguļota sekojošā shēmā:



Kompetencēm jābūt saistītām ar uzstādītajiem mērķiem. Nevajadzētu būt situācijai, kurā kompetenču vērtējums ir augsts, bet mērķu izpilde tiek novērtēta zemu. Šādā gadījumā būtu jāpārskata vērtējumi vai arī jāizvēlas citas kompetences, kuras sekmē mērķu veiksmīgu izpildi.

Iepriekšējā perioda mērķu un kompetenču vērtējums, kā arī mērķu uzstādījums nākamajam periodam jāņem vērā, nosakot tās kompetences, kas būtu jāattīsta. Mācību un citu attīstības aktivitāšu izvēlei jābūt saistītai ar kompetencēm, kuru attīstība ir kritiska, lai uzlabotu darbinieka individuālo sniegumu, kā arī attiecīgās iestādes darba rezultātus.

Lai atvieglotu kompetenču vērtēšanu, tās var iekļaut speciālās formās jeb anketās, kas tiek izmantotas darba izpildes vērtēšanas procesā. Šādas anketas fragmenta piemērs tiek piedāvāts zemāk.

### **Darbinieku attīstīšana**

Kompetenču apraksti nosaka sagaidāmo uzvedību, bet atšķirības starp esošo un sagaidāmo darbinieka uzvedību nosaka mācību vajadzības.

Kompetenču attīstīšanai var izmantot visdažādākās mācību metodes jeb attīstības darbības. Praktiskā pieredze ļauj katrai kompetencei piemeklēt visefektīvākās attīstības metodes, kas atvieglo mācību plānošanu.

Kompetences var izmantot arī plānojot karjeru. Tas palīdz novērtēt darbinieka potenciālu un tādējādi noteikt vēlamu profesionālas izaugsmes virzienu. Karjeru var plānot tradicionālā vertikālā virzienā, un šajā gadījumā īpaša uzmanība ir jāpievērš vadības kompetenču attīstībai. Ja karjera tiek plānota vairāk horizontālā līmenī, tad attīstības darbības var fokusēt uz profesionālajām kompetencēm.

Kompetences palīdz strukturēti pieiet karjeras plānošanai visā organizācijā, jo tās nodrošina vienotu atskaites sistēmu. Apkopojot datus par darbinieku kompetenču vērtējumiem centralizēti, iespējams apzināt RISEBA dažādu darbinieku grupu stiprās puses un attīstības vajadzības. Šī informācija ir noderīga aizpildot vakances un nodrošinot aizvietojamību (īstermiņā) un domājot par pēctecības programmām (ilgtermiņā). Vienotā kompetenču sistēma palīdzēs plānot darbinieka karjeru ne vien atsevišķās iestādes kontekstā, bet valsts pārvaldes sistēmā kopumā.