



RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADĪBAS AKADĒMIJA

Sociālo zinātņu fakultāte

Nepilna laika studijas

Otrā līmeņa profesionālā bakalaura studiju programma

„Personāla vadība”

AIGA PRIEDE

Kompetenču pieejas darbinieku novērtēšanā salīdzinājums pašvaldības aģentūrās

„X” un „Y”

Bakalaura darbs

Darba vadītājs

Lektore

Akadēmiskais
amats

Mg.psych

Grāds

Signe Enkuzena

Vārds, uzvārds

Paraksts

Rīga

2011

Anotācija

Bakalaura darbā autore atklāj darba izpildes novērtēšanas kritērijus pašvaldības aģentūrās, sniedz priekšlikumus amatu kompetenču modeļa izveidošanai un norāda uz nepilnībām, kas kavē darba izpildes novērtēšanas ieviešanu. Tiek apskatīti dažādi kompetenču modeļi un veikti ieteikumi veiksmīgu kompetenču modeļu izveidošanai pašvaldības aģentūrās.

Bakalaura darbs izstrādāts pamatojoties uz speciālo literatūru par personāla vadības funkcijām, darba izpildes novērtēšanas un kompetenču pieejas teorijām, pētījumiem, publikācijām, Latvijas Republikas likumiem, instrukcijām, noteikumiem un to projektiem.

Darbs sastāv no divām daļām - teorētiskās daļas un praktiskās daļas. Darba nobeigumā ir secinājumi, priekšlikumi, izmantotās literatūras avotu saraksts un pielikumi.

Teorētiskā daļa sastāv no divām nodaļām. Tajās tiek aprakstīta darba izpildes novērtēšanas nozīme, mērķis ieguvumi un kompetenču pieeja darba izpildes novērtēšanā. Tiek apskatīti un analizēti dažādi kompetenču modeļi. Autore apskatīja Ministru kabineta izstrādāto noteikumu projektu „Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu” un izdarīja secinājumus par plānotajām pārmaiņām un ieguvumiem darba izpildes novērtēšanā valsts pārvaldē.

Praktiskā daļa sastāv no trīs nodaļām, kurās tiek pamatota pētījuma metodoloģijas izvēle, aprakstīta pētījuma norise un raksturotas organizācijas, kurās tika veikts pētījums, kā arī tiek veikta iegūto datu analīze.

Bakalaura darba apjoms ir 51 lpp., tas sastāv no 9 attēliem, 3 tabulām, 1 formulas un 5 pielikumiem. Darba izstrādei izmantoti 26 informācijas avoti.

Pētījuma rezultāti liecina, ka pašvaldības aģentūrās ir nepieciešams veikt darba izpildes novērtēšanu, lai uzlabotu darbinieku individuālo sniegumu un paaugstinātu darba efektivitāti. Tika pierādīts, ka darba izpildes novērtēšanu pašvaldību aģentūrās būtu iespējams veikt tā kā tas norādīts jaunajā Ministru kabineta noteikumu projektā. Amatu kompetences aģentūrās būtu iespējams vērtēt pēc noteikumu projektā izstrādātajiem kompetenču modeļu paraugiem, tos nedaudz pārveidojot un pilnveidojot. Pētījuma rezultātā tika atklātas nepilnības personāla vadības darbā abās aģentūrās, kuras būtu nepieciešams novērst pirms darba izpildes novērtēšanas ieviešanas.

Annotation

In this Bachelor paper the author investigates the criteria for performance evaluation in municipal agencies, proposes recommendations for the development of job competency model and points out shortcomings that prevent the implementation of performance evaluation. Several competency models are discussed and recommendations are given for the successful development of competency models in municipal agencies.

The paper is based on the specialized literature on the functioning of human resources management, the theories of performance evaluation and competency-based approach, researches, publications, the legislation of the Republic of Latvia, instructions, regulations and their projects.

The paper consists of two parts – a theoretical part and a practical part. In the end of the paper there are conclusions, propositions, the list of bibliography and appendices.

The theoretical part consists of two chapters, in which the importance, the goal and the benefits of performance evaluation and the competency-based approach to performance evaluation are discussed. The author reviewed the Cabinet of Ministers Regulations Project on the Regulations Regarding the Performance Evaluation of Employees of the State and Self-Government Authorities and drew conclusions about the planned changes and benefits of performance evaluation in state administration.

The practical part includes three chapters, in which the bases of the choice of methodology are given, as well as the description of the research process and organizations, in which the research was carried out; also the analysis of the obtained data is presented.

This Bachelor paper consists of 51 pages, 9 figures, 3 tables, 1 formula and 5 appendices. 26 secondary sources were used in this research.

The results of the research show that it is necessary to carry out the performance evaluation in municipal agencies in order to improve the individual performance of the employees and to improve work efficiency. It was proven that it is possible to carry out the performance evaluation in municipal agencies in line with the new Cabinet of Ministers Regulations Project. It is possible, with slight alterations and improvements, to evaluate the job competencies in the agencies with the help of the competency model examples included in the project. As a result of the research, some imperfections were discovered in the work of the human resources management and these should be averted before implementing the performance evaluation.

Saturs

Ievads.....	5
1. Darba izpildes novērtēšana un tās nozīme organizācijas darbībā	7
1.1. Darba izpildes novērtēšanas mērķis un ieguvumi	9
1.2. Kompetenču pieeja darba izpildes novērtējumā.....	13
2. Darba izpildes novērtēšana valsts tiešās pārvaldes iestādēs Latvijā: situācija šodien un plānotās izmaiņas.....	19
3. Pētījuma metodoloģijas izvēles pamatojums	23
4. Pētījuma norise.....	25
5. Pētījumā iegūto datu apstrāde un analīze.....	26
5.1. Darbinieku aptauja	26
5.2. Dokumentu analīze.....	33
5.3. Personāla vadības SVID analīzes salīdzinājums abās aģentūrās	42
Secinājumi.....	46
Priekšlikumi.....	48
Izmantotās literatūras un avotu saraksts.....	50
Pielikumi.....	52

Ievads

Latvijas ekonomiku pēdējos gados ir skārušas nozīmīgas pārmaiņas. Valsts pēc ekonomiskā uzplaukuma ir pārdzīvojusi smagu lejupslīdi, krīzi un šobrīd ir vērojamas pirmās atveseļošanās pazīmes.

Pārmaiņas vistiešākajā mērā ir ietekmējušas ikviena uzņēmuma darbību un personāla politiku. Lielākajai daļai personāla vadītāju pārmaiņu laiks ir licis būt elastīgiem un mainīgiem. „Lai kādas pārmaiņas uzņēmumā vēlētos ieviest vadība, šī procesa vadīšanā vienmēr iesaistās personāla dienests, jo jebkuru pārmaiņu procesu uzņēmumā praktiski veic tā personāls” (Dombrovska, 2009, 156) Personāla vadītāji šajā laikā ir pielietojuši visdažādākās stratēģijas, lai plānotu, organizētu un motivētu darbiniekus strādāt ar maksimālu atdevi.

Viena no galvenajām un tanī pat laikā sarežģītākajām un darbietilpīgākajām personāla vadības funkcijām ir darba izpildes novērtēšana. „Watson Wyatt izpētes uzņēmums lūdza darbiniekus nosaukt būtiskākos faktoros, kas motivē to sniegumu un 66% nosauca - novērtēšana.” (Gostick, Elton, 2007, 15)

Privātajā sektorā Latvijā darba izpildes novērtēšanai tiek pievērsta arvien lielāka vērība, jo strukturēta darba izpildes plānošana un novērtēšana palīdz iestādei uzlabot tās darbības rezultātus. Darba izpildes novērtējuma sistēma ir nepieciešama, lai izveidotu sasaisti starp iestādes un nodarbināto mērķiem un rezultātiem, veidojot izpratni par katra nodarbinātā ieguldījumu iestādes rezultātos. Tā rada iespēju izprast grūtību cēloņus un palīdz koncentrēties uz to novēršanu, veicina individuālo atbildību un motivāciju sasniegt labāku darba izpildes kvalitāti, kā arī rada pamatu atbildības noteikšanai. Kā liecina šā gada augustā starptautiskās vadības konsultāciju kompānijas "Hay Group" prezentētais pētījums „šogad uzņēmumi vairāk uzmanības pievērš darbinieku sniegunam. Šogad parādījusies tendence, ka uzņēmumi darbiniekus vairāk vērtē pēc individuāliem rezultātiem. Salīdzinot divu pēdējo gadu pētījumu datus par atalgojumu, parādās tendence – darbinieki, kuri uzrādījuši labus rezultātus, bet kuru alga bijusi zem tirgus līmeņa vai tirgus līmenī, šogad ir saņēmuši algas palielinājumu pat līdz 10%.” (Starptautiskās vadības konsultāciju kompānijas "Hay Group" pētījums)

Valsts pārvaldē darba izpildes nepieciešamība Latvijā apzināta un novērtēšanas sistēmas veidošana sāka tikai 90.gadu beigās. (Slaidiņa, 2001,104) Autore secina, ka valsts pārvaldē darba veikuma novērtēšana attīstās ļoti kūtri. Attiecībā uz darba izpildes novērtēšanu, valstī darbojas Ministra kabineta instrukcija Nr.2 „Ierēdņa darbības un tās

rezultātu novērtēšanas kārtība”, kas tika izdota 2001.gadā. Neviens normatīvais akts nenorāda, ka novērtēšana būtu jāveic arī pašvaldību, tās iestāžu un aģentūru darbiniekiem.

Analizējot valsts pārvaldē pēdējos gados notikušās pārmaiņas un izvirzītos mērķus, redzams, ka viens no pamatprincipiem tiek minēts - pārvaldes efektivitāte. Autore uzskata, lai veicinātu individuālā darba snieguma un kopējās darba efektivitātes paaugstināšanu, kā arī uzlabotu pakalpojumu kvalitāti, darba izpildes novērtēšana būtu jāievieš kā valsts iestādēs un aģentūrās, tā arī pašvaldības iestādēs un aģentūrās, izvērtējot ne tikai ierēdņu, bet katra darbinieka individuālo sniegumu.

Pētījuma objekts: Darba izpildes novērtējums.

Pētījuma priekšmets: Darba izpildes novērtējuma kompetenču pieeja pašvaldības aģentūrās.

Darba mērķis: Atklāt darba izpildes novērtēšanas kritērijus pašvaldības aģentūrās, sniegt priekšlikumus amatu kompetenču modeļa izveidošanai aģentūrās un norādīt uz nepilnībām, kas kavē darba izpildes sistēmas ieviešanu.

Darba uzdevumi:

1. Studēt un analizēt teorētisko literatūru par personāla darba izpildes novērtēšanu;
2. Izpētīt esošo situāciju pašvaldības aģentūrās, izzināt darbinieku viedokli par darba izpildes novērtēšanu;
3. Salīdzināt personāla vadības funkcijas pašvaldību aģentūrās;
4. Veikt secinājumus par personāla novērtēšanas ieviešanu aģentūrās;
5. Sniegt priekšlikumus darba izpildes novērtēšanas sistēmas ieviešanai un amata kompetenču modeļa izstrādei aģentūrās.

Pētnieciskais jautājums: Vai vienādu amatu grupu vērtēšana dažādās aģentūrās var notikt izmantojot vienu kompetenču modeli?

Pētījuma bāze: Pašvaldības aģentūra „X” un „Y”

Pētīšanas metodes: rakstveida aptauja un dokumentu analīze.

1. Darba izpildes novērtēšana un tās nozīme organizācijas darbībā

Darba izpildes novērtēšana ir viena no būtiskākajām un vienlaikus sarežģītākajām un darbietilpīgākajām personāla vadības funkcijām. „Lai uzņēmums būtu spējīgs sekmīgi darboties perspektīvā, ir svarīgi novērtēt un efektīvi izmantot uzņēmuma darbību ietekmējošus faktorus. Cilvēkresursu kapitāls ir viens no šiem faktoriem un tā novērtēšana ir sarežģītākais, darbietilpīgākais un „jūtīgākais” process cilvēkresursu kapitāla vadībā.” (Dombrovska, 2009, 74)

Novērtēšana ir nepieciešama un ļoti nozīmīga gan darba devējam, gan darba ņēmējam. „Darba analīze ir cieši saistīta ar daudziem personāla vadīšanas komponentiem.” (Vorončuka, 2003, 66) Tā ir saistīta ar visiem personāla vadības procesiem iestādē: novērtējot darbinieku profesionālo kvalifikāciju un kompetences, tiek pārbaudīti atlases procesa rezultāti, iegūta informācija par mācību nepieciešamību, plānota darbinieku izaugsme un visbeidzot arī noteikts darba veikumam atbilstīgs atalgojums.

Darba izpildes novērtēšana ir ilgstošs, nepārtraukts, ciklisks process, kurā ietilpst sistemātiska informācijas vākšana un apkopošana par darbinieka veikumu un viņa potenciālu (skat.1.attēlu).

1.attēls Novērtēšanas procesa cikls (Dombrovska, 2009, 81)



Šī shēma uzskatāmi parāda novērtēšanas procesā veicamās darbības, bet, pēc autore domām, pilnībā neatspoguļo visus novērtēšanas cikla soļus, jo uzskatāmi neparāda pārrunu nozīmi novērtēšanas procesā. Literatūrā pārrunām tiek piešķirta ļoti svarīga loma: „Viens no svarīgākajiem darbinieku novērtēšanas aspektiem ir regulāra pārrunu organizēšana. Tikai tiešs kontakts ar darbinieku nodrošina izpratni par viņa sadarbību ar uzņēmumu un apmierinātību ar darbu” (Boitmane 2008, 133); „Novērtēšanas saruna ir ne tikai novērtēšanas sistēmas centrālais elements, bet arī nopietnākā saruna gada laikā starp vadītāju un darbinieku, kam nepieciešama rūpīga un nopietna sagatavošanās gan no darbinieku, gan no vadītāja puses.” (Kehre 2004, 210). Arī darba autore uzskata, ka pārrunas būtu jāizdala kā atsevišķs solis novērtēšanas procesā, kopumā novērtēšanas procesa ciklu sadalot pa šādiem soļiem:

1. **Darba izpildes plānošana** (tāpat, kā iepriekš norādītajā attēlā) – tiek definēts, kas jādara un kā jāīstojas, lai sasniegtu nepieciešamos rezultātus. Vienojas par termiņiem, darba rezultātiem. Tiek noteikti individuālie mērķi un konkrēti sasniedzamie darba rezultāti.
2. **Darba izpilde** – Dombrovska norāda, ka šajā posmā „Vadītājs ik dienu novēro darbinieka darbību, atzīmē un analizē sasniegumus un neveiksmes”. Darba autore uzskata, ka tikpat svarīgi kā tas ko norāda Dombrovska šajā posmā ir tas, ka vadītājs atbalsta, kontrolē un virza darba izpildi, lai sasniegtu izvirzīto mērķi. Uzdevumu izpilde ir jānovērtē un jāpārrunā, lai nepieciešamības gadījumā savlaicīgi sniegtu darbiniekam atbalstu un novērtēšanas perioda beigās būtu iespējams pamatot vērtējumu un paskaidrot to darbiniekam.
3. **Darba izpildes novērtēšana un rezultātu dokumentēšana** (tāpat, kā iepriekš norādītajā attēlā) – saskaņā ar kritērijiem darba izpilde tiek analizēta un vērtēta.
4. **Pārrunas** – vadītājs un darbinieks pārrunā darba izpildes izvērtējuma rezultātus, vienojas par nākamā perioda mērķiem un turpmāko attīstību. Lai celtu darbinieku pašapziņu un motivāciju, darbiniekam ir jābūt informētam par vadības vērtējumu. Autore pilnībā piekrīt teorijai, ka novērtēšanas procesā novērtēšanas sarunai ir jābūt centrālajam elementam, jo atgriezeniskā saite šajā procesā ir ļoti nozīmīga. Darba devējam ir jāinformē darbinieks par vērtējumu, par to kādas ir viņa stiprās puses un par to, kas vēl būtu jāattīsta. „Ja darbinieki no vadītāja nesaņem atgriezenisko saiti, viņu izaugsme palēninās”. (Kehre 2004, 200) Darbinieks ir jāpārlicina, ka novērtēšana nav tikai formāla vai viņam nevēlama darbība, bet tā ir zināšanu pārbaude, kurai seko konkrētas darbības, piemēram, apmācības,

papildus labumi, atalgojuma izmaiņas, utt. Darba izpildes novērtēšanas process nenoliedzami iezīmē pārmaiņu sākumu.

5. **Rezultātu analīze** (tāpat, kā iepriekš norādītajā attēlā) – „Pēc katras novērtēšanas reizes jāanalizē gan pats process, gan iegūto rezultātu izmantošana, lai nākamajā novērtēšanā varētu novērst nepilnības un pieļautās kļūdas.” (Dombrovska, 2009, 82). Šis posms ir ļoti nepieciešams cilvēkam, kurš veic darba izpildes novērtēšanu, jo informācija, kas tiek iegūta analizējot rezultātus tiek plaši izmantota cilvēkresursu vadībā: „Darba rezultātu analīzes dati tiek izmantoti cilvēkresursu vadības plānošanā, darbinieku piesaistīšanā, atlasē, apmācībā, karjeras attīstības programmās, darbinieku sasnieguma uzlabošanas programmās un kompensāciju plānošanā.” (Harvey, 1996, 83)

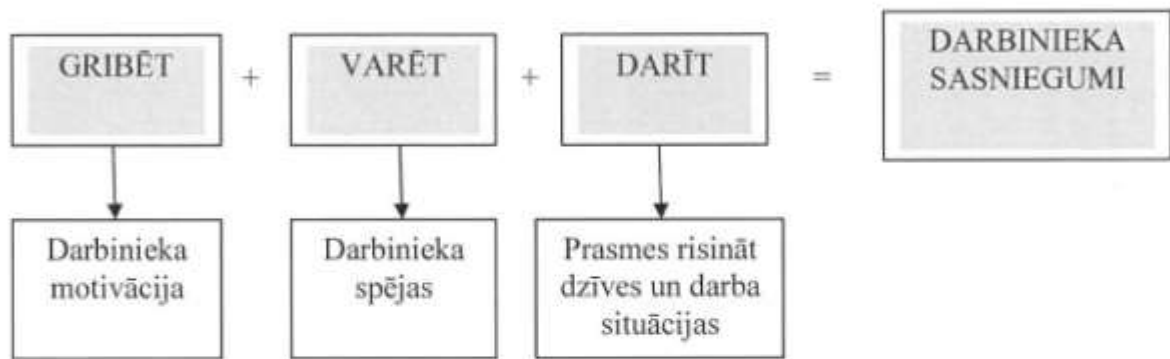
Pirmais un viens no darba izpildes novērtēšanas svarīgākajiem uzdevumiem ir novērtēšanas mērķa noteikšana. „Atkarībā no novērtēšanas mērķa tiek vērtēta darbinieka kompetence, darba izpilde, darba rezultāts (mērķu realizācija) vai darbinieka uzvedība” (Dombrovska 2009, 77). Nākamajā apakšnodaļā autore sniegs plašāku ieskatu par to kādi ir novērtēšanas mērķi un atklās ko no novērtēšanas iegūst organizācija un darbinieks.

1.1. Darba izpildes novērtēšanas mērķis un ieguvumi

Literatūrā par darba izpildes novērtēšanas mērķiem tiek ļoti daudz runāts. Grāmatas „Personāla atlase un novērtēšana” autore Ilze Boitmane darbinieku novērtēšanas jēgu un koncepciju uzskatāmi parāda formulā, kurā ir redzams no kā ir atkarīgs darbinieka darba veikums (skat.1.formulu). Viņa parāda, kā apkopojot novērtēšanas trīs posmu rezultātus veidojas darbinieku sasniegumi:

1. Veicot darbinieku novērtēšanu tiek noskaidrots vai darbiniekam ir motivācija un vēlme strādāt, kā arī tiek noskaidroti fakti, kas mazina viņa motivāciju.
2. Pēc tam ar noteiktu metožu palīdzību tiek noskaidrots vai darbinieka spējas ļauj sasniegt viņam izvirzītos profesionālos mērķus.
3. Noslēgumā dažādas praktiskas metodes ļauj izpētīt darbinieka profesionālās vadības kompetences, jeb darbību realitātē un spēju organizēt savu ikdienas darbu un strādāt komandā.

1. formula. Darbinieku novērtēšanas jēga un koncepcija (Boitmane, 2008, 127)



Darba izpildes novērtēšanas mērķis ir uzlabot darbinieka individuālo sniegumu un paaugstināt viņa ieguldījumu darbā. Vienojoties par nākamajā periodā sasniedzamajiem mērķiem, ir iespējama veicināt to, ka darbinieks strādā iestādei nepieciešamā virzienā un kvalitātē, tādejādi panākot iestādes darbības rezultātu uzlabojumu.

Novērtējums palīdz vadītājam darbiniekus ne vien vadīt, bet arī virzīt un nodarbināt tajā jomā un specialitātē, kur tie ir vispēcīgākie. „Novērtēšana dod iespēju izvērtēt sasniegumus, motivēt, apmācīt un noturēt uzņēmuma visvērtīgākos darbiniekus, kā arī lietderīgi izmantot katra darbinieka potenciālu.” (Boitmane, 2008, 127)

Kvalitatīva un objektīva darba novērtēšana ir ieguvums gan darba devējam, ganņēmējam. „Cilvēkresursu kapitāla apzināšana un novērtēšana ļauj uzņēmumam

- nodrošināties ar atbilstošas profesionālās kvalifikācijas personālu,
- noteikt darbiniekiem adekvātu atalgojumu,
- mērķtiecīgi tērēt līdzekļus viņu attīstībai,
- ietaupīt ar personālu saistītās izmaksas,
- uzlabot uzņēmuma funkciju veikšanu,
- paaugstināt darbinieku motivāciju.

Savukārt darbiniekiem darbības procesa un rezultātu novērtēšana liek justies vajadzīgiem un censties pēc jauniem sasniegumiem.” (Dombrovska, 2009, 74)

Kā iepriekš minēts, darba izpildes novērtēšana palīdz paaugstināt darbinieku motivāciju. Savukārt, Adrians Gostiks un Česters Eltons savā grāmatā „The carrot principle” darba sasniegumus saskata motivācijas paaugstināšanā, norādot, ka motivācija nav tik daudz atkarīga no ārējiem faktoriem, kā no darbinieka vēlmes pēc autonomijas un sasniegumiem. „Lai palīdzētu darbiniekiem sasniegt to mērķus, mūsdienu vadītājiem ir jāmaina to vadīšanas stils. Tiem jāiemācās izmantot indivīda cerības un attieksme pret darbu – tiem jāpalīdz īstenot darbinieku potenciāls.” (Gostick, Elton, 2007, 58) Arī darba autore uzskata, ka paaugstinot darbinieku motivāciju ir iespējams ātrāk sasniegt organizācijas mērķus un darba izpildes

novērtēšana ir veids kā paaugstināt darbinieku motivāciju. Adrians Gostiks un Česters Eltons, ņemot par pamatu Maslova Vajadzību teoriju un to attiecinot uz darba vidi, 2.attēlā attēlo piramīdu, kur par pamatu tiek likta atbilstīga alga un sociālās garantijas. Nākamajā līmenī ir ierindota pozitīva darba pieredze jeb tas, kā cilvēks jūtas darbā. Nākamajā līmenī panākumu atzīšana, kas saistīta ar pašu augšējo līmeni – pašaktualizētu darbaspēku.

2.attēls Vajadzību piramīda (Gostick, Elton, 2007, 59)



Grāmatas autors norāda, ka „panākumu atzīšanas kultūrā cilvēki meklē sevis aktualizāciju. Tā, protams, ir katra uzņēmuma priekšrocība, jo darbinieki, kas meklē sevis aktualizāciju cenšas būt izcili, sasniegt savu augstāko potenciālu. Šādā snieguma līmenī darbinieki ir iesaistījušies un vēlas padarīt savu darbu pēc iespējas labāk, sniedzot labumu gan organizācijai, gan indivīdam.” (Gostick, Elton, 2007, 59)

Darbinieks darba izpildes novērtēšanas rezultātā saņem informāciju par to, kā tiek vērtētas viņa kompetences, prasmes, spējas un padarītais. Tieši novērtējums var būt par pamatojumu vienai vai otrai izteiktai atzinībai, prēmēšanai vai citādu labumu iegūšanai. Novērtēšanas procesā tiek skaidri noteikts pozitīvais un tas, kas būtu jāuzlabo. Pēc gūtās informācijas darbinieks var novērtēt pats sevi un plānot turpmāko karjeru, mācības vai kvalifikācijas celšanu, gūt precīzu informāciju no sava tiešā priekšnieka un paust viedokli par darbu traucējošiem faktoriem un vēlamajiem uzlabojumiem.

Tātad darbinieku novērtēšana ir “atgriezeniskās saites” veids. Vadītājs informē par vērtējumu un norāda uz nepilnībām, savukārt darbiniekam ir iespēja paust savu viedokli par

vērtējumu un faktoriem, kas traucē darba izpildi, negatīvi ietekmējot darba rezultātus. „Ja darbinieki šo atgriezenisko saiti no vadītāja nesaņem, viņu izaugsme palēninās.” (Forands, 189, 200) Pozitīvs darba novērtējums darbiniekam sniedz gandarījumu un rosina vēlmi strādāt kvalitatīvāk un ar lielāku atdevi, savukārt negatīvs vērtējums norāda uz lietām, kas jāpilnveido un mudina attīstīties.

Darba izpildes novērtēšana uzlabo gan indivīda, gan visa kolektīva darbību. Būtiskākais ir tas, ka tā paredz izvairīšanos no subjektīva vērtējuma. Neviens no darbiniekiem nevar justies aizvainots vai netaisnīgi kritizēts, ja darba izpildes novērtēšana ir objektīva „formāls vērtējuma process, kas notiek pēc speciāli šim mērķim izstrādātas programmas un vērtēšanas kritērijiem.” (Kehre, 2004, 200) Autore ir pārliecināta, ka taisnīgi novērtēts darbinieks vienmēr būs lojāls pret organizāciju un strādās ar pilnu atdevi, lai īstenotu savus un savas organizācijas izvirzītos mērķus.

Grāmatā „Human resource management an experiential approach” autori runā par darbinieku dzīves kvalitāti (*Quality of work life - QWL*), kas ir mēģinājums uzlabot darbinieku dzīvi, novēršot dažus no cēloņiem, kas rada stresu darbiniekiem, kā rezultātā pozitīvi tiek ietekmēta organizācijas izaugsme. (Hervey, Bowin, 1996, 82) Darba autore piekrīt tam, ka uzlabojot darbinieku dzīves kvalitāti paaugstinās organizācijas izaugsmes un kvalitātes rādītāji, kā arī uzskata, ka darba izpildes novērtēšanas procesa ieviešana organizācijā ir veids kā paaugstināt darbinieku dzīves kvalitāti, jo darba izpildes novērtēšana darbiniekiem uzlabo dzīves kvalitāti:

- ļauj justies novērtētiem un vajadzīgiem,
- attīsta un pilnveido darbinieka prasmes,
- nodrošina izaugsmi un drošību nākotnē,
- veicina to, ka darbinieki nebaidoties no augstākās vadības nosodījuma var brīvi izteikties par lietām, kas kavē vai traucē darba izpildei, u.t.t.
- ļauj saskatīt organizācijas pienākumus un redzēt tajos savu mērķu papildījumu, darbu un līdzdalību.

Darbinieka objektīva novērtēšana tiek veikta pēc vairākiem kritērijiem. „Organizējot novērtēšanas procesu, mērķi var konkretizēt atkarībā no vērtējamā objekta. Ir iespējams vērtēt amatu, darbinieku un darba apstākļus.” (Dombrovska, 2009, 75)

Lai sekmīgi veiktu darbinieku novērtēšanu, ir svarīgi zināt, ko tieši vēlas vērtēt. „Organizācijās izšķir divu veidu personāla novērtēšanu, un nereti tiek diskutēts, ko tad īsti ir vērts novērtēt un kādās situācijās, kuru novērtēšanas veidu izmantot” (Ešenalde, 2003, 104).

Literatūrā tiek apskatīti dažādi darba izpildes vērtēšanas kritēriji: mērķu sasniegšanas un ieguldījumu vērtējums, amatu pienākumu izpildes vērtējums, profesionālās kvalifikācijas vērtējums un kompetenču vērtējums. Inese Ešenvalde savā grāmatā „Personāla vadības mūsdienu metodes” vienu no personāla novērtēšanas veidiem min darba rezultātu jeb sasniegumu novērtēšana (mērķi sasniegšana, amatu pienākumu izpilde un profesionālā kvalifikācija), kas norāda uz darbinieku darba sasniegumiem un kļūdām, kā arī uz to vai tiek sasniegti organizācijas mērķi.

Otrs novērtēšanas veids, par kuru savā grāmatā runā Ešenvalde, ir kompetences novērtēšana, ko arī turpmākajās nodaļās aprakstīs darba autore.

1.2. Kompetenču pieeja darba izpildes novērtējumā

Kompetenču novērtēšana ir saistīta gan ar personāla atlasī, gan arī ar esošā personāla novērtēšanu. Kompetenču rezultāti nosaka prioritātes personāla atlasei, mācībām un atalgojuma sistēmas ieviešanai. „Kompetences ir personību raksturojošs faktoru kopums, kas nepieciešams labai, sekmīgai darba uzdevumu izpildei.” (Boyatzis, 1996) Par kompetencēm tiek dēvētas cilvēka spējas, zināšanas, prasmes un iemaņas.

Plašu kompetences definīciju sniedz Lails un Signe Spenseri: „Kompetence ir cilvēka *pamatraksturojums*, kas atrodas *cēloņsakarības attiecībās* ar efektīvu un izcilu darba sniegumu, balstītu uz noteiktiem *kritērijiem*.”

Pamatraksturojums nozīmē to, ka kompetence ir dziļa un noturīga cilvēka personības daļa un pēc tās var paredzēt uzvedību dažādās situācijās un amatos.

Cēloņsakarības attiecības nozīmē, ka kompetence izraisa vai paredz uzvedību un darba sniegumu.

Uz kritērijiem balstīta nozīmē, ka kompetence paredz, kurš kaut ko veiks labi vai slikti, piemērojot noteiktu kritēriju vai standartu.” (Spensers, Spensere, 2011, 21)

Teorijā kompetences tiek aplūkotas dažādos veidos. Viens no veidiem kā tiek grupētas kompetences ir to iedalījums cietajās „hard” un mīkstajās „soft” kompetencēs. „Pie mīkstās kompetences pieder visas tās īpašības un attieksmes, kas izriet no mūsu personības. Tās ir grūti nosakāmas un maināmas, faktiski tās ir relatīvi stabilas, veidojas agrā bērnībā, formējoties personības pamatattieksmei pret pasauli un vērtībām. Savukārt cieto kompetenci veido zināšanas, prasmes un iemaņas, kuras indivīds dzīves un karjeras laikā iemācās un

apgūst. Šīs kompetences sastāvdaļas ir viegli pierādāmas un apstiprināmas ar diplomiem, sertifikātiem un licencēm.” (Ešenvalde 2003, 106)

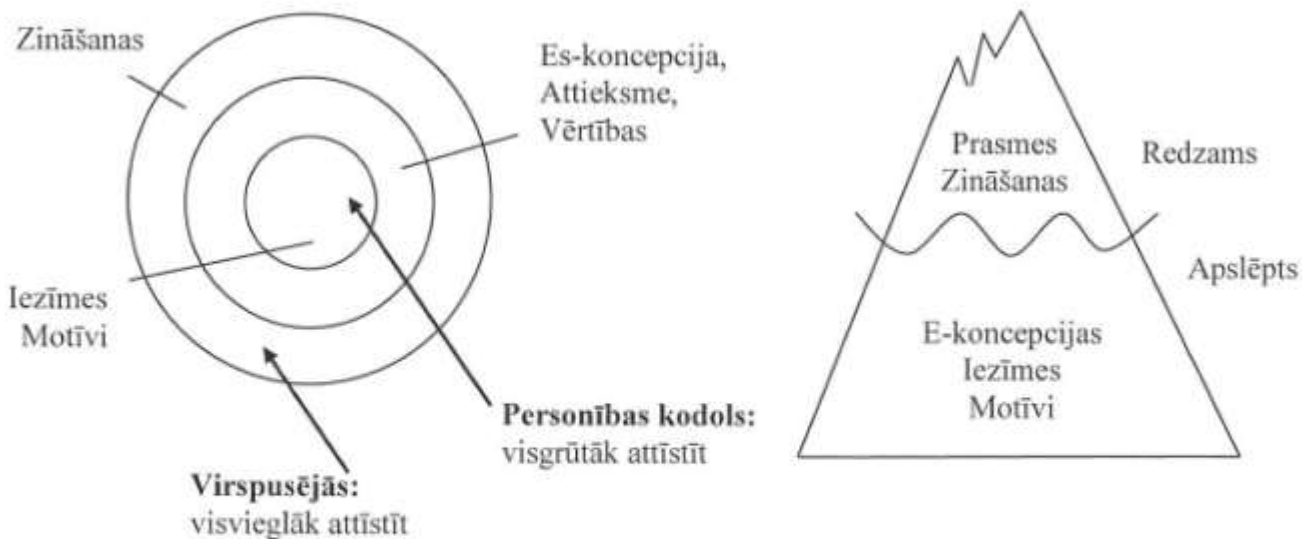
Vēl viens no veidiem kā tiek iedalītas kompetences ir to iedalījums raksturojumu tipos.

L.Spensers. un S.Spensere kompetences ir iedalījuši piecos raksturojumu tipos:

1. Motīvi. Lietas, par kurām cilvēks pastāvīgi domā vai kuras vēlas, un kuras nosaka viņa rīcību. Motīvi „vada, virza un nosaka” uzvedību, kas vērsta uz noteiktām darbībām vai mērķiem.
2. Iezīmes. Fiziskas īpašības un konsekventa atbildes reakcija uz situāciju vai informāciju (reakcijas ātrums, emocionālā paškontrolē).
3. Es-koncepcija. Cilvēka attieksme, vērtības vai paštēls.
4. Zināšanas. Informācija, kas cilvēkam ir noteiktās jomās.
5. Prasmes spēja veikt noteiktu fizisku vai garīgu uzdevumu. (Spensers, Spensere, 2011, 23)

Kompetences tipam vai līmenim ir praktiska nozīme cilvēkresursu plānošanā. Kā parādīts 3.attēlā, zināšanu un prasmju kompetences ir redzamāks un vairāk virspusējs cilvēku raksturojums. Es-koncepcijas, iezīmju un motīvu kompetences ir slēptākas, „dziļākas” un ir tuvāk personības kodolam.

3.attēls Pamata un virspusējās kompetences (Spensers, Spensere)



Aplūkojot 3.attēlu un iepriekš aprakstīto kompetenču iedalījumu cietajās un mīkstajās kompetencēs, ir redzams, ka visgrūtāk novērtēt ir tās pašas kompetences, kuras ir

visgrūtāk attīstīt – tās ir mīkstās kompetences, kuras 3.attēlā tiek attēlotas personības kodolā un tuvāk tam. Savukārt cietās kompetences ir visvieglāk attīstīt un visvieglāk atklāt - tās ir redzamas. Piemēram, lojalitāte, godīgums vai uzticība, kas ir mīkstās kompetences sastāvdaļas, ir iespējams novērtēt tikai ilgstošas sadarbības rezultātā. Savukārt cietās kompetences, piemēram, to vai darbinieks prot strādāt ar datoru var novērtēt pārbaudes laikā un to nav iespējams simulēt. Mīksto kompetenču atklāšana un attīstīšana ir grūts darbs un prasa lielus resursus, bet ieguvums, pēc autores domām, ir daudz lielāks un ilgākā laika posmā tas attaisnosies ar panākumiem.

M. Armstrongs, aprakstot kompetences, runā par uzvedības jeb personības kompetencēm un par darba kompetencēm. „Uzvedības jeb personības kompetence ir indivīdu uzvedības pamatā, kad tie uzsāk savas darba lomas. Reizēm tās tiek dēvētas par „klusajām prasmēm”. Uzvedības kompetences ietver tādas īpašības kā komunikācijas prasmes, vadības spējas, analītiskums un orientācija uz sasniegumiem. Darba kompetences attiecas uz gaidīto sasniegumu darba vietā, standartiem un rezultātiem, kas tiek sagaidīti no dažādiem speciālistiem. Šīs kompetences reizēm tiek dēvētas par aktīvajām kompetencēm. Tās vairāk saistītas ar rezultātu, nevis tā sasniegšanas ceļu. Šāda tipa kompetences tiek izmantotas dažādu valsts amatu kvalifikācijas sistēmās. Tās tiek uzskatītas par „aroda sasnieguma standarta kritērijiem” un tiek noteiktas funkcionāli analizējot, kas tiek sagaidīts no cilvēkiem konkrētās lomās un kādi standarti tiem būtu jāsasniedz.” (Armstrong 1996, 190) Tā pat arī M.Armstrongs norāda, ka kompetences var būt universālas un attiekties uz visiem cilvēkiem konkrētā amatā (piemēram, vadītājiem), neatkarīgi no uzņēmuma, vai to konkrēto lomu. Kompetences var būt vispārējas arī organizācijas ziņā, tās var attiekties uz visiem darbiniekiem (pamata kompetences) vai koncentrēties uz konkrētu nozari vai darbinieku kategorijām – vadītājiem, zinātniekiem, biroja darbiniekiem, utt. Iespējams noteikt arī specifiskas, individuālām lomām atbilstīgas kompetences.

Kā redzams Armstrongs, aprakstot kompetences, runā par sasniegumiem, standartiem un darba rezultātiem. Par to pašu runā arī L.Spensers un S.Spensere uzsverot, ka „Kompetence vienmēr savā būtībā ietver nolūku, kas rada darbību, kas ir virzīta uz rezultātu. Atkarībā no darba sasnieguma kritērijiem kompetences var iedalīt:

- Pamata kompetencēs, kas ir pamatīpašības, kas nepieciešamas katram cilvēkam, lai viņš darbā būtu minimāli efektīvs, bet tās nenosaka darbinieka izcilību.
- Izšķirošās kompetences. Šie faktori atšķir izcilus darbiniekus no viduvējiem.” (Spensers, Spensere, 2011, 27)

Analizējot Atmstronga un Spenseru darbus atklājas kāda ļoti būtisks fakts, bez kura nav iespējama kompetenču novērtēšana - lai izpētītu vai vērtētu kompetences ir jāizmanto kritēriji, kas palīdz atklāt izcilus darbiniekus vai atrast uzņēmuma vājos posmus.

Lai analizētu un vērtētu kompetences, tās tiek iedalītas grupās. Tiek izstrādāti kompetenču modeļi, kas tiek pielietoti konkrētiem amatiem un amatu grupām. 4.attēlā uzskatāmi tiek attēlots kompetenču modelis, kurš sastāv no četrām kompetenču pamata grupām. Kompetenču modeļa autori izstrādājuši struktūru, jeb kompetenču rāmi, kas palīdz saprast katras kompetences nozīmību un grafisko tendenci, tādā veidā atspoguļojot ikviena cilvēka spēcīgās un vājās puses, kas tieši parādās novērošanas procesā.

4.attēls Kompetenču modeļa sistēma (Erpenbeck, Scharnhorst)

(P) Personības kompetences				(A) Procesu aktivitātes, vadības kompetences			
Lojalitāte	Ētika	Personības briedums	Prasme sevi vadīt	Spēja pieņemt lēmumus	Vēlme attīstīties	Enerģija	Mobilitāte
Ticamība	Atbildība par sevi	Kreativitāte	Atvērtība pārmaiņām	Prieks iesaistīties inovācijās	Spēja izturēt slodzi	Gatavība risināt problēmas	Iniciatīva
Humora izjūta	Izpalīdzība	Gatavība mācīties	Integrēta domāšana	Optimisms	Sociālā pielāgošanās	Uz rezultātu orientēta rīcība	Mērķorientēta vadība
Sadarbība	Deleģēšana	Disciplīna	Uzticamība	Prasme sagatavot ierosinājumus	Atjautība	Neatlaidība	Konsekven- -ce
(S) Sociālās kompetences				(P) Profesionālās kompetences			
Prasme risināt konfliktus	Vienotība	Prasme veikt uzdevumus	Spēja risināt problēmas	Orientācija uz zināšanām	Spēja analizēt	Spēja sistematizēt	Spēja argumentēt
Prasme strādāt komandā	Prasme organizēt dialogu	Vēlme eksperimentēt	Prasme konsultēt	Lietišķums	Paškritika	Uzticamība	Sistemātisk i metodiska rīcība
Saskarsmes prasme	Prasme sadarboties	Prasme runāt	Izpratne	Spēja vadīt projektus	Rezultāta apzināšanās	Profesionālās zināšanas un iemaņas	Globāla izpratne, zināšanas
Prasme vadīt attiecības	Prasme pielāgoties	Pienākuma apziņa	Sirdsapziņa	Spēja mācīties	Profesionālā atzinība	Prasme plānot	Spēja apgūt radikāli jaunas iemaņas

4.attēlā ir redzamas 4 kompetenču grupas ar apakškompetencēm, kas savukārt ir sagrupētas pa 4 vienā – tātad 16 apakškompetenču grupas. Katrā kompetenču grupā ir

sagrupētas saistītas kompetences un attīstības līmeņi. Uzskatāmi tiek parādītas visu četru kompetenču grupu mijsakarības. „Kompetences veidi ir savstarpēji saistīti, tie nav nodalāmi, bet izpaužas ar vienu akcentuāciju. Piemēram, individuālās attīstības kompetencei izteikta ir „Es” tēla koncepcija, sociālajai kompetencei – attīstītas komunikācijas prasmes, profesionālajai kompetencei – gatavība profesionālai darbībai.” (Garleja 2006, 28) 4.attēlā attēlotās koordinētās asis parāda, ka katru profesionālu cilvēku iespējams novērtēt, nosakot viņa virzību spēcīgās pusēs, kā arī to, kuras kompetences ir dominējošās, lai personība sasniegtu atbilstošu darba rezultātu. Tādā veidā ir iespējams noteikt personības tipu – vai cilvēks orientēts uz profesionalitāti, uz zināšanām, uz saskarsmi, uz aktivitāti un vadību, vai arī uz personības īpatnībām.

Autore uzskata, ka pēc kompetenču modeļa shēmas, kas tika attēlota 4.attēlā ir iespējams izvērtēt katra darbinieka kompetences, kuras organizācija uzskata par nozīmīgām, bet tanī pat laikā vēlas uzsvērt, ka katram amatam ir jāizvirza savas kompetences, kas konkrētajam amatam, amatu grupai ir nepieciešamas.

Autorei saistošs šķita modelis, kurā mīkstās kompetences tiek sadalītas 6 grupās pēc personāla atlases vai novērtēšanas mērķa:

1. Sasniegumu grupa – ļoti nozīmīga karjeras veidošanas procesā, šīs kompetences ir ļoti nepieciešamas vadītājiem un to kandidātiem:
 - Orientācija uz sasniegumiem;
 - Rūpes par kvalitāti un augstu darba organizāciju;
 - Iniciatīva.
2. Savstarpējās palīdzības un servisa grupa – ļoti būtiska visu līmeņu klientu konsultantiem, pārdevējiem un darbiniekiem, kuriem ikdienā jāstrādā ar cilvēkiem:
 - Savstarpējā sapratne (empātija)
 - Orientācija uz klientu un servisu;
 - Vēlme un prasme kalpot.
3. Ietekmes grupa – būtiski konsultantu un pakalpojumu pārdevēju amatu kompetencēs un vadītāju vēlamajās kompetencēs:
 - Citu pārliecināšana;
 - Organizācijas pārzināšana un savas darbības rezultātu paredzēšana;
 - Kontaktu veidošana, laba un reprezentabla iespaids atstāšana.
4. Vadības grupa – dažādu līmeņu vadītājiem nepieciešamās kompetences, tās nodrošina visas vadības funkcijas un to kvalitatīva īstenošana ir katras kompānijas sekmīguma un darbinieku motivētības pamatā:

- Organizēšana, koordinēšana, rīkojumu došana;
 - Komandas darba koordinēšana un kontrolēšana;
 - Citu izaugsmes stimulēšana;
 - Spēja plānot notikumu gaitu un paredzēt savas un komandas locekļu rīcības sekas.
5. Problēmu risināšanas grupa – nepieciešamas meklējot augsta līmeņa speciālistus – ekspertus, kā arī to amatu kandidātiem, kuru galvenā atbildība būs informācijas analīze, datu apstrāde, liela apjoma informācijas pārstrāde strukturētā, vadībai ērti lietojamā informācijā:
- Informācijas meklēšanas prasmes;
 - Analītiskā domāšana;
 - Konceptuālā domāšana.
6. Personīgās efektivitātes grupa – mūsdienu strauji mainīgajā darba vidē šīs ir tieši tās kompetences sastāvdaļas, kuras veido labu pamatu sekmīgai sadarbībai ar jebkuru darba devēju un darba ņēmēju. Spēja pozitīvi pieņemt pārmaiņas un iekļauties jaunos apstākļos būs viena no visvairāk meklētajām un labāk apmaksātajām kompetences sastāvdaļām šajā gadsimtā:
- Paškontrole;
 - Pārlicinātība;
 - Lojalitāte;
 - Elastība. (Spensers, Clellands, 1996)

Apskatītais kompetenču modelis autores skatījumā varētu būt ļoti labs darba grupu veidošanai, kad skaidri ir zināmi mērķi un to veikšanai ir jānorīko atbilstoši darbinieki. Arī konkrētu projektu īstenošanai šādā veidā varētu veidot grupu, kas sekmīgi realizētu projektu ieviešanu.

Literatūrā tiek apskatīti dažādi kompetenču modeļi, kas ir konkrētajam amatam vai amatu grupai atbilstošo kompetenču uzskaitījums, kas palīdz ikvienam darbiniekam veikt savu darbu, cik vien labi iespējams. Cik dažādas mēdz būt organizācijas, tik dažādi arī ir kompetenču modeļi. Darba praktiskajā daļā autore vēlreiz pieskarsies kompetenču pieejai darbinieku novērtēšanā konkrētās organizācijās.

2. Darba izpildes novērtēšana valsts tiešās pārvaldes iestādēs

Latvijā: situācija šodien un plānotās izmaiņas

Darba izpildes novērtējuma sistēma civildienesta ierēdņiem, kas vēl joprojām ir spēkā, tika ieviesta 2001.gadā un to regulē Ministru kabineta 2001.gada 13.februāra instrukcija Nr.2. „Ierēdņa darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība”. Šai sistēmai, kā norāda Ingūna Slaidiņa ir vairāki trūkumi, kam piekrīt arī darba autore. Kā galvenie trūkumi tiek minēti:

- „atšķirības vērtējumos: darbam nepieciešamās prasmes anketā jāvērtē četru burtu sistēmā – no „A” līdz „D”, bet novērtēšanas protokolā darba izpilde kopumā – piecu burtu sistēmā – no „A” līdz „E”. Būtu jānosaka vienota sistēma;
- konkrētu, izmērāmu, laikā noteiktu uzdevumu kā viena no vērtēšanas kritēriju izvirzīšana: tas rada problēmas, jo ne visu ierēdņu amata pienākumi satur konkrētu, izmērāmu mērķu izvirzīšanas iespēju; alternatīva varētu būt darba izpildes vērtēšana saskaņā ar aprakstā minētajiem uzdevumiem;
- nosauktās darbam nepieciešamās prasmes, kas tiek vērtētas, nav vienlīdz būtiskas visiem ierēdņiem. Vajadzētu dot iespēju katrai iestādei, iestādes struktūrvienībai vai amatu grupai izvirzīt savas, no tās funkcijām izrietošās vērtējamās prasmes;
- laika un darba ietilpīgā vērtēšanas procedūra;
- komisijas klātbūtne novērtēšanas intervijā;
- instrukcija neparedz kārtību, kādā var tikt pārskatīti vienu vai otru pusi neapmierinoši vērtēšanas rezultāti.” (Slaidiņa, 2001, 107)

2010.gadā Valsts kanceleja ir spērusi nozīmīgu soli darba izpildes novērtēšanas sistēmas izstrādē, uzsākot Eiropas Sociālā fonda projekta „Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai valsts pārvaldē” aktivitātes 5.2. "Valsts pārvaldes darbinieku novērtēšanas sistēmas ieviešana (NEVIS)" (ID MK VK 2010/20 ESF) īstenošanu.

Saskaņā ar projektā plānotajām aktivitātēm ir veiktas 34 strukturētās intervijas un valsts pārvaldes darbinieku aptauja (1520 respondenti), kā arī izpētīta 5 Eiropas Savienības dalībvalstu pieredze. Izstrādāta Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas rokasgrāmata un Kompetenču vārdnīca. Piegādātas novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēmas izvietošanai nepieciešamās tehniskās iekārtas, kā arī uzsākta to programmēšana.

2011.gada 19.maija Valsts sekretāru sanāksmē tika pieņemts Ministru kabineta noteikumu projekts - "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu" VSS-511. Ar šo noteikumu spēkā stāšanos spēku zaudēs Ministru kabineta 2001.gada 13.februāra instrukcija Nr.2. „Ierēdņa darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība”.

Ministru kabineta izstrādātais noteikumu projekts "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu" ir izstrādāts, lai nodrošinātu valsts pārvaldē nodarbināto darba izpildes novērtēšanas sistēmas pilnveidošanu, kas ir vērsta uz individuālā darba snieguma un kopējās darba efektivitātes paaugstināšanu valsts pārvaldē. Šāda nepieciešamība izriet ne tikai no valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politikas mērķiem, bet arī ir viens no valdību veidojošo partiju uzdevumiem un starptautisko aizdevēju prasībām cilvēkresursu efektīvas pārvaldības valsts pārvaldē nodrošināšanai. Tas paredz ievērojamas izmaiņas darba izpildes novērtēšanā valsts pārvaldē.

Ar šo noteikumu projekta stāšanos spēkā tiks novērsti iepriekš aprakstītie esošās darba izpildes novērtējuma sistēmas trūkumi, par kuriem runāja I.Slaidiņa. „Noteikumiem stājoties spēkā, valsts pārvaldē nodarbinātajiem tiks:

- definēti skaidri vērtēšanas kritēriji un vērtēšanas algoritmi. Noteikti rezultātu kritēriji – mērķu sasniegšana un amata pienākumu izpilde, kā arī ieguldījuma kritēriji, kas nepieciešami, lai efektīvi izpildītu rezultātu kritērijus – profesionālā kvalifikācija un kompetences. Sistēmā tiks iestrādāts novērtēšanas algoritms - rezultātu kritēriju izpildes īpatsvars veido 60% no kopējā darba snieguma novērtējuma, ieguldījumu kritēriju izpilde – 40%.
- definētas kompetences un to rīcības rādītāji piecām amatu grupām, kas veic līdzīgas funkcijas – politikas plānotājiem, politikas ieviesējiem, atbalsta funkciju veicējiem, fiziskā un kvalificētā darba veicējiem un vadītājiem;
- izstrādāts paplašinātās novērtēšanas (360 grādu novērtēšana) rīks augstākā līmeņa vadītājiem, no kuru snieguma lielā mērā ir atkarīga iestādes un valsts pārvaldes darbība. Paplašināto darba izpildes novērtēšanu kā papildus informācijas iegūšanas avotu vadītāju novērtēšanai var veikt padotie, citi augstākā līmeņa vadītāji, sadarbības partneri, klienti, tai skaitā nevalstisko organizāciju pārstāvji;
- piedāvāts elektronisks rīks darba izpildes plānošanas un novērtēšanas veikšanai, tādējādi atvieglojot novērtēšanas procesu.” (MK noteikumu projekts VSS-511 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu")

Noteikumos iestrādātā darba izpildes novērtēšanas kārtība, pēc autores domām, ir ļoti labi izstrādāta un pārskatāmi atspoguļo novērtēšanas procesu. Tā nosaka:

- „darba izpildes novērtēšanas sistēmas mērķus: noteikt uz rezultātu sasniegšanu vērstus individuālos mērķus, novērtēt nodarbinātā darba izpildi atbilstoši novērtēšanas kritērijiem, noteikt nodarbinātā mācību un attīstības vajadzības, noteikt nodarbinātā profesionālās izaugsmes iespējas, aktualizēt amata pienākumus, piedāvāt virzienus sarunai starp nodarbināto un viņa tiešo vadītāju un nodrošināt regulāru atgriezenisko saiti par darba izpildi;
- darba izpildes novērtēšanas procesa posmus: darba izpildes plānošana, darba izpildes un individuālo mērķu aktualizēšana, darba izpildes novērtēšana un pārrunas starp nodarbināto un viņa tiešo vadītāju par darba izpildi;
- nodarbināto darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesu, kuru veic nodarbinātais un tā tiešais vadītājs Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēmā (turpmāk – NEVIS);
- iestādes vadītāju darba izpildes novērtēšanas procesu, kuru veic novērtēšanas komisija NEVIS;
- darba izpildes plānošanu nākamajam periodam, kad NEVIS tiek noteikti individuālie mērķi un to īpatsvars;
- iepriekšējā perioda darba izpildes novērtēšanu, kad tiek analizēta un vērtēta rezultātu un ieguldījuma kritēriju izpilde;
- nodarbināto darba izpildes novērtējuma noteikšanu piecu līmeņu vērtējumu skalā;
- novērtēšanas rezultātu apstrīdēšanas kārtību iestādē;
- nodarbināto darba izpildes novērtējuma izmantošanu citos cilvēkresursu vadības procesos, tai skaitā darba samaksas noteikšanai, profesionālās izaugsmes plānošanai. (MK noteikumu projekts VSS-511 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu")

Noteikumu projekta rezultātā tiks izstrādāta darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata un kompetenču vārdnīca, jeb katalogs, kurā būs apkopotas visas valsts pārvaldē sastopamo amatu kompetences. Minētajos dokumentos tiks noteikti vērtēšanas kritēriji, amatiem tiks noteiktas obligāti vērtējamās kompetences un izstrādāti ieteikumi kompetenču modeļu patstāvīgai veidošanai dažādām amatu grupām. Noteikumu projekts paredz amatu dalījumu piecās amatu grupās – atbalsta funkciju sniedzēji; fiziskā un kvalificētā darba veicēji; politikas ieviesēji; politikas plānotāji; vadītāji. Katrai grupai tiek norādīti amati, kuri visbiežāk klasificēti Valsts pārvaldes un pašvaldību institūciju amatu kataloga saimēs.

Kompetenču vārdnīcā tiks dotas orientējošas norādes par kompetencēm, kādas būtu jāvērtē konkrētām amatu grupām. Pēc darba autores domām tas ir ļoti nozīmīgi, jo valsts pārvaldē ir ļoti dažādi amati un arī organizāciju mērķi un darbības veidi ir atšķirīgi, tādēļ arī ir ļoti svarīgi, lai jaunā darba izpildes novērtēšanas sistēma būtu elastīga un dotu lielāku iespēju un patstāvību amatu kompetenču modeļu veidošanā. „Vispārēji modeļi pilnīgi precīzi nederēs nevienam konkrētam amatam, bet tie veido pamatu grupu salīdzināšanai” (Spensers, Spensere, 2011, 175) Rezultātā tiks izveidoti kompetenču apraksti, kas tiks dalīti 5 līmeņos (5 - izcili, 4 – teicami, 3 – labi, 2 – jāpilnveido, 1 – neapmierinoši).

Analizējot noteikumu projektu un tā pielikumus autore secina, ka tas ir ļoti labi izstrādāts dokuments un sasaucas ar to, kas tiek minēts teorijā. Noteikumu kārtībā, tāpat kā tas tiek minēts teorijā, tiek noteikti darbinieku individuālie mērķi un konkrēti sasniedzami darba rezultāti. Tas nosaka, ka darba izpildes novērtēšana ir nepārtraukts ciklisks process, kas sastāv no darba izpildes plānošanas, darba izpildes, darba izpildes novērtēšanas un rezultātu dokumentēšanas, pārrunām un rezultātu analīzes, kā tas tiek norādīts darba 1.nodaļā un tās apakšnodaļās.

Jaunie noteikumi atrisina problēmas, kas šobrīd ir aktuālas saistībā ar darba izpildes novērtēšanu valsts pārvaldē. Tie definē vērtēšanas kritērijus un vērtēšanas algoritmus, nosaka rezultātu kritērijus, definē kompetences un to rīcības rādītājus piecām amatu grupām, kā arī nosaka augstākā līmeņa vadītāju novērtēšanas metodi un piedāvā elektronisku sistēmu darba izpildes plānošanas un novērtēšanas veikšanai.

Iepazīstoties ar jau minēto Ministru kabineta noteikumu projektu, autore ir pārliecināta, ka uz to bāzes varētu tikt veikta darba izpildes novērtēšana arī pašvaldības aģentūrās.

3. Pētījuma metodoloģijas izvēles pamatojums

Bakalaura darba izstrādes laikā, lai iegūtu datus par darba izpildes novērtēšanu pašvaldības aģentūrās, darba autore vica pētījumu. Pētījumā tika izmantotas divas datu ieguves metodes - rakstveida aptauja un dokumentu analīze. Pētījuma metodes noteiktas pamatojoties uz pētījuma mērķi un pētījuma jautājumu.

Pētījuma mērķis:

- atklāt darba izpildes novērtēšanas kritērijus pašvaldības aģentūrās,
- sniegtu priekšlikumus amatu kompetenču modeļa izveidošanai aģentūrās,
- norādīt uz nepilnībām, kas kavē darba izpildes novērtēšanas sistēmas ieviešanu.

Pētījuma jautājums: Vai amatu vērtēšana dažādās pašvaldības aģentūrās var notikt izmantojot vienu kompetenču modeli?

Pētījumā izmantotās datu ieguves metodes:

1. Aptauja - izmantota, lai salīdzinoši ātrā laikā izprastu kā cilvēki jūtas dažādās organizācijās, uzzinātu to viedokļus par darba izpildes novērtēšanas ieviešanu aģentūrās.

Datu vākšanas procesā tika izstrādāta jauna aptauja (skat.3.pielikumu). Aptauja sastāv no ievada, kurš atspoguļo aptaujas mērķi un aptaujas izpildīšanas instrukciju, aptaujas jautājumiem un noslēguma, kurā tiek izteikta pateicība par sadarbību. Aptaujas jautājumi tika veidoti tā, lai tie būtu respondentiem labi saprotami, aptaujā netika iekļauti jautājumi, kas norāda vai uzvedina uz atbildi.

Bakalaura darba izstrādes laikā tika sastādīta anketa un uzdoti vieni un tie paši jautājumi divu pašvaldības aģentūru darbiniekiem. Aptauja notika klātienē – autorei ar indivīdu grupu satiekoties darba vietā un lūdzot viņiem atbildēt uz aptaujas jautājumiem. Aptaujā iegūti gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi dati. Anketā tika iekļauti 15 jautājumi daļa no tiem slēgti, bet daži daļēji atvērti jautājumi (skat.3.pielikumu). Slēgti un daļēji atvērti jautājumi aptaujā tika iekļauti, jo uz tiem ir viegli atbildēt un iegūtās atbildes ir viegli analizēt un salīdzināt tādēļ, ka jautājumi ir sagrupēti kategorijās. Slēgtajos jautājumos tika dots noteikts atbilžu skaits, nepiedāvājot iespēju paskaidrot savu atbildi. Daļēji atvērtajos jautājumos bez piedāvātajiem atbilžu variantiem bija dota iespēja sniegt savu atbildes variantu. Uz aptaujas 10. un 12. jautājumu respondentiem atbildes tika piedāvātas izmantojot Likerta skalas metodi, lūdzot novērtēt cik lielā mērā viņš piekrīt vai nepiekrīt sniegtajām atbildēm, tās sanumurējot no 1 līdz 5.

Visnozīmīgākie jautājumi šajā pētījumā bija tie, kas atklāj kā darbinieki jūtas organizācijā un, kas atklāj aptaujāto viedokli par novērtēšanas procesu. Šie jautājumi norāda uz nepilnībām un pozitīvām iezīmēm organizācijas darbībā, kas plašāk tiks analizēts 5.1.nodaļā. Aptaujā arī tika iekļauti jautājumi, kas autorei atklāj kādi cilvēki strādā organizācijā un kādi darbinieki ir piedalījušies pētījumā. Tie liecina par respondentu dzimumu, vecumu, ieņemamo amatu u.t.t. (skat.4.pielikumu)

2. Dokumentu analīze. Šī datu ieguves metode autorei palīdzēja iegūt informāciju, lai izvērtētu noteiktas parādības un procesus aģentūrās. Pētījumā izmantota kvalitatīvā datu analīze, kas pārsvarā darbojas ar vārdiem, ne ar skaitļiem. Dokumentu analīze tika veikta, lai vērtētu un salīdzinātu cik kvalitatīvi tiek veikta personāla vadība aģentūrās, kā rezultātā norādītu uz nepilnībām, kas kavē darba izpildes novērtēšanas sistēmas ieviešanu un izvērtētu vai pēc viena kompetenču modeļa var tikt veikta amata vērtēšana dažādās pašvaldības aģentūrās.

4. Pētījuma norise

Darba autore atbilstīgi pētījuma tematam, mērķim un pētījuma jautājumam izvēlējās vietu, kurā tiks veikts pētījums - divas pašvaldības aģentūras, kas ir vienas pašvaldības izveidotas budžeta finansētas pašvaldības iestādes, kurām ar pašvaldības saistošajiem noteikumiem ir noteikta kompetence pakalpojumu sniegšanas jomā. Tās darbojas saskaņā ar Publisko aģentūru likumu, citiem Latvijas Republikas spēkā esošiem normatīviem aktiem un Domes lēmumiem. To darbību regulē novada Domes apstiprināts nolikums.

Pētījuma veikšanai tika izvēlētas pašvaldības aģentūras, kuru abu darbības veids ir pakalpojumu sniegšana, bet to mērķi un funkcijas ir atšķirīgas.

Aģentūras „X” mērķis ir nodrošināt kvalitatīvas fiziskās sagatavotības nodarbības novada iedzīvotājiem, rīkot kvalitatīvus sporta, atpūtas un kultūras pasākumus, un nodrošināt viesnīcas pakalpojumus. Tās darbība ir balstīta uz peļņas gūšanu.

Pašvaldības aģentūras „Y” mērķis - nodrošināt pašvaldības teritorijā dzīvojošo iedzīvotāju vajadzībām atbilstošus sociālos pakalpojumus un sociālo palīdzību. Šī aģentūra nav peļņu gūstoša organizācija.

Pētījumam nepieciešamie dati tika iegūti izmantojot 2 datu iegūšanas metodes – aptauju un datu analīzi (plašāk 3.nodaļā).

Aptauja tika veikta izdalot anketas visiem pašvaldības aģentūras „X” un „Y” darbiniekiem, izņemot organizācijas direktorus. Kopumā anketas tika izdalītas 59 respondentiem, atpakaļ saņemtas – 50 anketas. Pašvaldības aģentūrā „X” atpakaļ tika saņemtas visas anketas, aģentūrā „Y” atpakaļ saņemti 76% no izdalītajām 38 anketām (t.i. 29 anketas). Kopumā respondentu atsaucība tiek vērtēta kā augsta, kas veiktajam pētījumam piešķir lielāku ticamību.

Dokumentu analīze tā pat kā aptauja veikta abās pašvaldības aģentūrās. Pētījuma laikā autore analizēja aģentūru nolikumus, amatu sarakstus, struktūru, amatu aprakstus, lēmumus, rīkojumus, publiskos gada pārskatus, personāla lietas, darba līgumus, utt.

Pētījums veikts no 2011.gada aprīļa līdz novembrim.

5. Pētījumā iegūto datu apstrāde un analīze

Datu ievākšanas rezultātā autore saņēma informāciju par divu pašvaldības aģentūru darbinieku viedokļiem, sajūtām, uzvedību, aģentūru mērķiem, personāla vadības funkcijām, amatu aprakstiem, iespējamiem amatu vērtēšanas kompetenču modeļiem, un nepilnībām, kas kavē personāla darba izpildes novērtēšanu dažādās aģentūrās.

Aptaujā iegūtie dati tika sistematizēti un apkopoti datu tabulās un grafiskos attēlos. Pētījumā iekļauta aprakstošā statistika. Pētījuma daļā autore iekļauj grafiskos attēlus (skat. attēlus 5.1.nodaļā), kas ir uzskatāmāki nekā tabulas, kuras skatāmas 4.pielikumā.

Dokumentu analīzes rezultātā darba autore ieguva datus, kuri tika pētīti, salīdzināti un pretstatīti. Dokumentu apstrādē iegūtie dati darbā atspoguļoti tekstā kā kompakts informācijas kopums, kas ļauj izdarīt secinājumus.

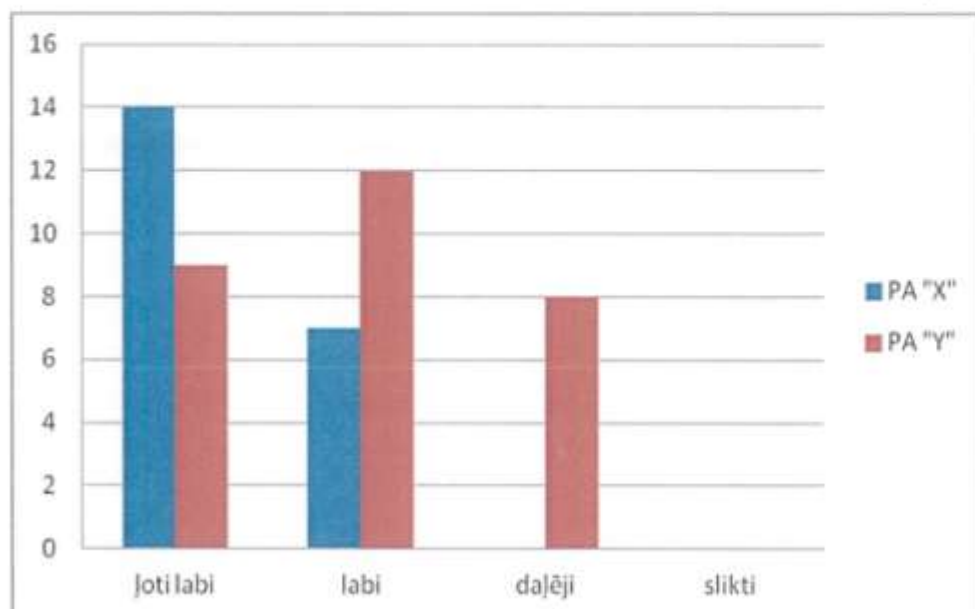
5.1. Darbinieku aptauja

Lai izvērtētu vai aģentūrās jau šobrīd ir iespējams veikt darba izpildes novērtēšanu, darba autore ar aptaujas palīdzību centās noskaidrot cik labi darbinieki pārzina savus darba pienākumus, kas ir viens no būtiskākajiem priekšnosacījumiem darba izpildes novērtēšanā.

Kā redzams 5.attēlā pašvaldības aģentūras „X” (turpmāk teksta PA „X”) darbinieki savus darba uzdevumus pārzina labāk nekā pašvaldības aģentūras „Y” (turpmāk tekstā PA „Y”)darbinieki. Aģentūrā „X” 14 darbinieki norāda, ka ļoti labi pārzina savus darba pienākumus, bet pārējie darbinieki (7 cilvēki) tos pārzina labi. Savukārt aģentūrā „Y” situācija ir sarežģītāka, jo 25% no aptaujātajiem, t.i. 8 no 29 darbiniekiem norāda, ka tikai daļēji pārzina savus darba uzdevumus, 12 darbinieki tos pārzina labi, bet 9 ļoti labi. Tas liecina par to, ka daļa aģentūrā „Y” nodarbinātie darbinieki netiek informēti par veicamajiem uzdevumiem. Iespējams, ka traucējumi ir iekšējā informācijas plūsmā kā rezultātā darbinieki nesaņem nepieciešamo informāciju, bet iespējams, ka aģentūrā netiek veidoti vai nepilnīgi tiek veidoti amatu apraksti, kā rezultātā darbinieki nezina kādi uzdevumi tiem ir jāveic. Iegūtie dati atklāj, ka pašvaldības aģentūrā „Y” pirms ieviest darba izpildes novērtēšanu ir jāinformē darbinieki par veicamajiem darba uzdevumiem un mērķiem. Lai plašāk analizētu šo

jautājumu, autore veica amatu aprakstu izpēti abās organizācijās par kuru plašāk tiks aprakstīts 5.2. nodaļā.

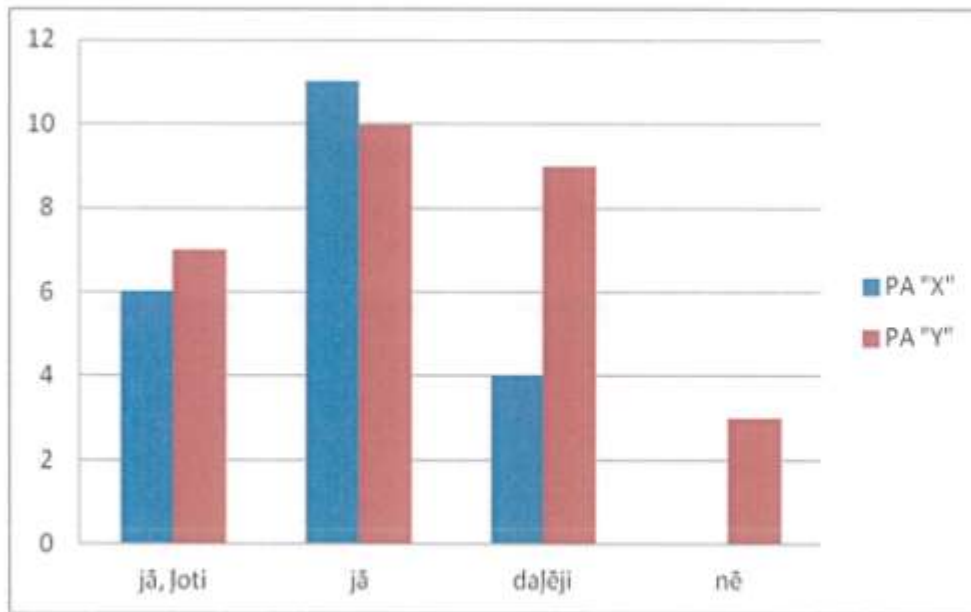
5. attēls Darba uzdevumu pārzināšana (Autore)



Darba izpildes novērtēšana, kā liecina teorija, ļauj motivēt darbiniekus, paaugstināt darba efektivitāti un darbiniekiem liek justies organizācijai vajadzīgiem. Vienā no aptaujas jautājumiem autore centās noskaidrot vai šobrīd abās aģentūrās darbinieki jūtas novērtēti.

Aptaujas rezultāti parāda (skat.6.attēlu), ka situācija aģentūrās ir atšķirīga. Pašvaldības aģentūrā „X” 81% (17 cilvēki) jūtas novērtēti, bet 4 darbinieki atbild, ka jūtas daļēji novērtēti. Aģentūrā „Y” novērtēti jūtas 59 % darbinieku, liela daļa aptaujāto – 12 cilvēki organizācijā nejūtas pietiekami novērtēti. Šis fakts, spriežot pēc teorijas, varētu liecināt par to, ka darbinieki nav pietiekami motivēti darbam, kā rezultātā nav orientēti uz sasniegumiem un darba efektivitātes paaugstināšanu. Lai par to pārliecinātos, aptaujā tika iekļauts jautājums par to vai darbinieki ir ieinteresēti veikt dabu radoši un ar iniciatīvu.

6. attēls Attieksme pret novērtējumu (Autore)



7.attēlā ir redzams rezultāts iepriekš aprakstītajai un 6.attēlā attēlotai problēmai – no tā, ka darbinieki organizācijā nejūtas pietiekami novērtēti pasliktinās darba efektivitāte. Analizējot datus, kuri saņemti no pašvaldības aģentūras „Y” darbiniekiem pierādās tas, ka darbinieki, kuri nejūtas pietiekami novērtēti nav ieinteresēti strādāt radoši un ar lielu iniciatīvu. No 29 pašvaldības aģentūras „Y” darbiniekiem 8 atzīst, ka drīzāk nav ieinteresēti veikt darbu radoši un ar iniciatīvu, bet 4 norāda, ka nav ieinteresēti veikt darbu radoši un ar iniciatīvu. Tikai 7 cilvēki norāda, ka darbu ir ieinteresēti veikt radoši un ar iniciatīvu, pārējie norāda, ka drīzāk ir ieinteresēti. Pēc autore domām tas, ka 41 % no aptaujātajiem darbiniekiem nestrādā pietiekami radoši un ar iniciatīvu un 35 % darbinieku pārliecinoši nenorāda vai strādā radoši un ar iniciatīvu ir pietiekami liels rādītājs, lai meklētu veidu kā to novērst. Šie fakti apstiprina, ka darba izpildes novērtēšana valsts pārvaldē ir ļoti nepieciešama, lai paaugstinātu darba efektivitāti. Dati liecina, ka pašvaldības aģentūrā „X” situācija ir daudz labāka un darbinieki strādā ar lielāku atdevi.

Aģentūrā „X” 67 % respondentu norāda, ka ir ieinteresēti darbu veikt radoši un ar iniciatīvu, tikai 7 darbinieki norāda, ka drīzāk ir ieinteresēti, kā neieinteresēti. Lai meklētu izskaidrojumus tam kādēļ dati abās organizācijās ir tik atšķirīgi un izdarītu secinājumus darba autore veiks dokumentu analīzi.

7. attēls *Ieinteresētība veikt darbu radoši ar iniciatīvu (Autore)*

Lai noskaidrotu kāds ir abu aģentūru darbinieku viedoklis par to kādai viņuprāt būtu jābūt darba izpildes novērtēšanai un vai tā vispār ir vajadzīga aptaujā tika iekļauts jautājums – „Kādai Jūsaprāt būtu jābūt darba izpildes novērtēšanai aģentūrā?”. Uz šo jautājumu respondenti atbildes varēja sniegt izvēlotie 5 no 13 dotajiem tibilžu variantiem un tos sanumurējot pēc nozīmīguma no 1 līdz 5, kur 5 apzīmē visnozīmīgāko un 1 vismaznozīmīgāko. Vienā no dotajiem atbilžu variantiem tika dota iespēja ierakstīt savu atbildi, ko neviens respondents neizmantoja.

8.attēlā redzams, ka šajā jautājumā abu aģentūru darbinieku viedokļi ir ļoti līdzīgi. Vislielākais punktu skaits (PA „X” 58, bet PA „Y” 76) tika piešķirts atbildei, kas norāda, ka novērtēšanai ir jābūt balstītai uz savstarpējo komunikāciju – vadītāja tiešs kontakts ar darbinieku, tādai, kas nodrošina izpratni par mērķiem, sadarbību, vajadzībām, un apmierinātību ar darbu. Tādējādi darbinieki norāda, ka viņuprāt novērtēšanai ir jābūt savstarpējam komunikācijas veidam, kura neatņemama sastāvdaļa ir atgriezeniskā saite, kas apliecinās arī aptaujas 11.jautājumā sniegtajās atbildēs, kur darbinieki atklāj, ka vēlas tikt novērtēti pārrunu veidā (skat.4.pielikumu). Šīs atbildes apstiprina teorijā pausto, ka novērtēšanas procesā novērtēšanas sarunai ir jābūt centrālajam elementam. Darbinieki norāda, ka vēlas rast izpratni par darba uzdevumiem un mērķiem, kā arī vēlas, lai darba devējs būtu informēts par viņu vēlmēm.

Lielu punktu skaitu darbinieki abās aģentūrās darbinieki ir piešķīruši arī šādiem atbilžu variantiem:

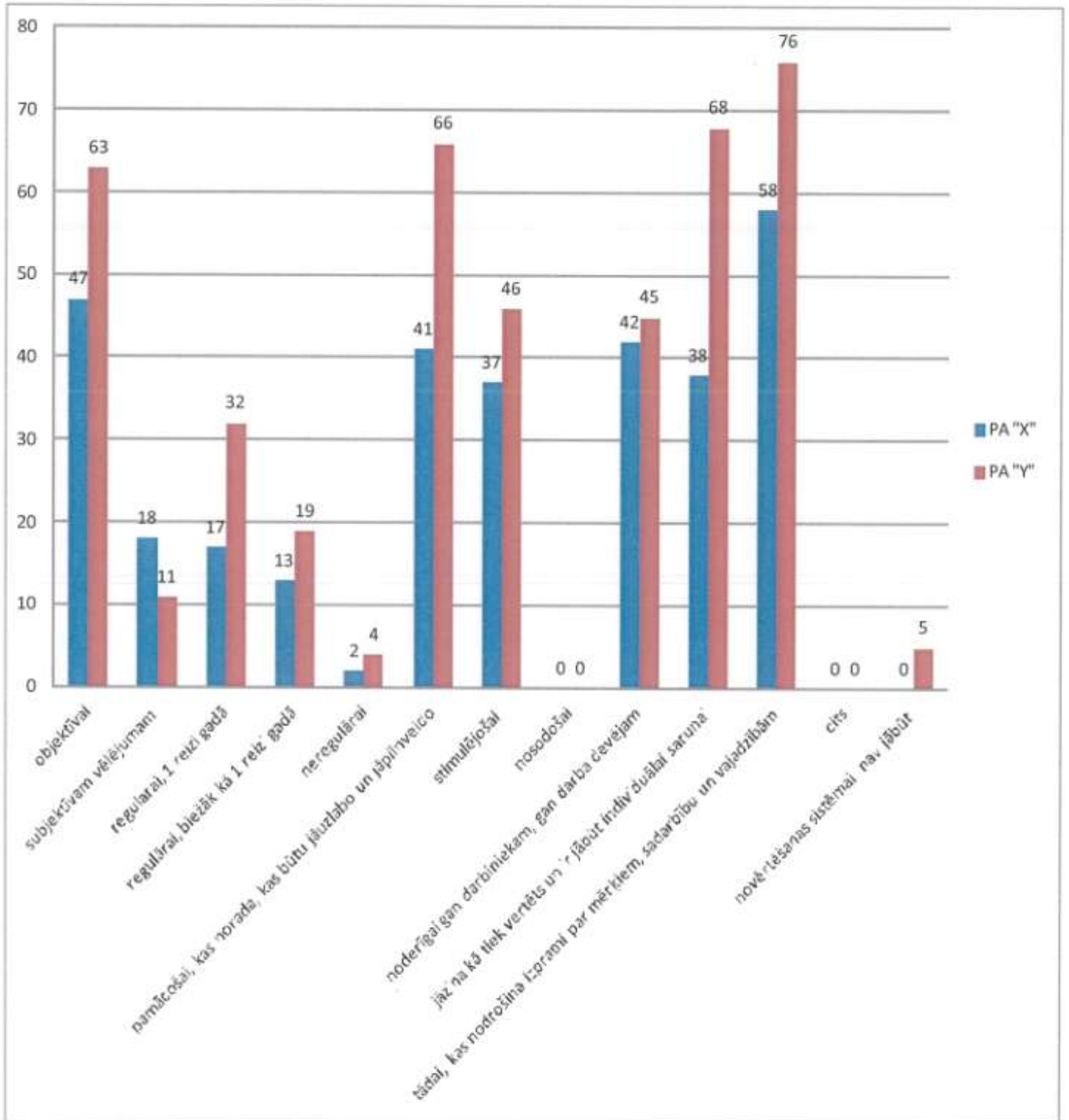
- darbiniekam ir jāzina kā tas tiek novērtēts un ir jādod iespēja individuālai sarunai ar organizācijas direktoru par vērtēšanas rezultātiem (PA „X” 38, bet PA „Y” 68)
- pamācošai - tādai, kas darbiniekam norāda uz to, kas viņa darbā būtu pilnveidojams un uzlabojams (PA „X” 41, bet PA „Y” 66)
- objektīvai (PA „X” 47, bet PA „Y” 63)
- stimulējošai - labi padarītam darbam būtu jābūt augstāk novērtētam (materiāls vai nemateriāls labums) (PA „X” 37, bet PA „Y” 46)
- tai ir jābūt noderīgai gan darbiniekam, gan darba devējam (PA „X” 42, bet PA „Y” 45)

Šis atbildes apstiprina to, ka darba izpildes novērtēšanai ir jābalstās uz savstarpējo sadarbību, komunikāciju un godīgumu. Darbinieki norāda, ka vēlas tikt godīgi novērtēti. Viņi vēlas zināt, kas un kā tiks vērtēts, un vēlas būt informēti par novērtēšanas rezultātiem, lai būtu iespējams pilnveidoties un uzlabot savu individuālo veikumu. Tāpat arī darbinieki vēlētos, ka darba izpildes novērtēšana būtu saistīta ar atalgojuma sistēmu.

Tiek norādīts, ka novērtēšanai ir jābūt regulārai – 1 reizi gadā. Darba izpildes novērtēšanai nav jābūt nosodošai.

Tikai viens darbinieks, kurš strādā pašvaldības aģentūrā „Y” norāda, ka darba izpildes novērtēšanai organizācijā nav jābūt.

8. attēls Darba izpildes novērtēšana darbinieku skatījumā (Autore)

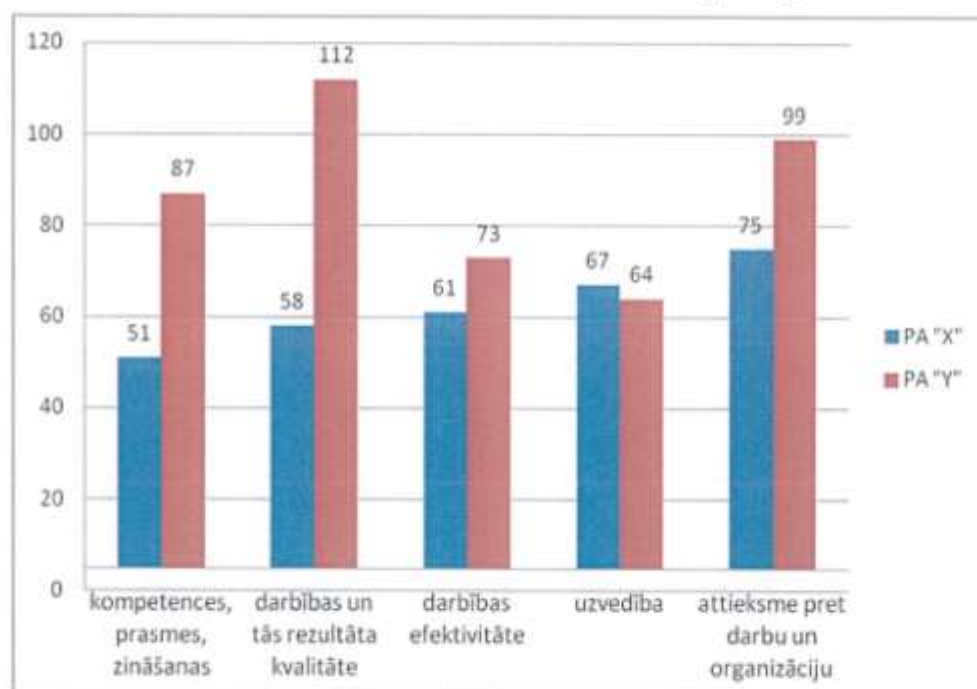


Uz jautājumu - „Kas Jūsaprāt galvenokārt būtu jāvērtē?“, kur tika doti pieci atbilžu varianti, kas pēc to nozīmīguma bija jāsanumurē secīgi no 1 līdz 5, kur 5 apzīmē vissvarīgāko, bet 1- mazsvarīgāko darbinieku viedoklis aģentūrās „X” un „Y” bija atšķirīgs.

„X” aģentūras darbinieki norāda (skat.9.attēlu), ka galvenokārt būtu jāvērtē attieksme pret darbu un organizāciju (99 punkti). Tas liecina par to, ka šie cilvēki jūtas piederīgi uzņēmumam, augstu vērtē iekšējo kultūru tradīcijas, savstarpējo sadarbību un sava darba kvalitāti. Gandrīz tikpat nozīmīgi pēc darbinieku domām ir pārējie vērtēšanas kritēriji – uzvedība, darba efektivitāte, darba kvalitāte, kompetences, prasmes un zināšanas.

„Y” aģentūras darbinieku visvairāk punktus deva atbilde, kas norāda, ka galvenokārt ir jāvērtē darbība un tās rezultāta kvalitāte (112 punkti), kas pats par sevi norāda uz to, ka darbs ir jādara kvalitatīvi.

9. attēls Darbinieku skatījumā galvenokārt būtu jāvērtē (Autore)



Analizējot aptaujā iegūtos datus autore, bez iepriekš aprakstītā, noskaidroja, ka (skat. 4.pielikumu):

- Aģentūrās pārsvarā ir nodarbinātas sievietes.
- Lielākā daļa darbinieku abās aģentūrās ir jauni un vidēja vecuma cilvēki – no 18 līdz 40 gadiem aģentūrā „X” ir nodarbināti 14 cilvēki, bet aģentūrā „Y” 20 darbinieki. Pirmspensijas vecuma darbinieku organizācijā „X” nav, bet aģentūrā

- „Y” ir tikai 2 – tas nozīmē, ka vismaz tuvākos 3 gadus no organizācijas dēļ vecuma nevarētu aiziet daudz darbinieku.
- Aģentūrās strādā pieredzes bagāts personāls. Tikai daži darbinieki strādā nepilnu gadu: aģentūrā „X” – 5 darbinieki, bet aģentūrā „Y” – 4.
 - Pārsvārā visi nodarbinātie ir apmierināti ar savu darbu – aģentūrā „X” nav neapmierinātu darbinieku, aģentūrā „Y” 23 darbinieki ir apmierināti ar darbu 5 darbinieki drīzāk ir neapmierināti, bet 1 darbinieks ir neapmierināts ar savu darbu. Pēc autore domām šis fakts liecina par to, ka aģentūrā „Y” ir sliktāks iekšējais klimats un darbiniekiem ir bail vai netiek dota iespēja par savām vēlmēm un pretenzijām izrunāties ar direktoru – nenotiek atgriezeniska komunikācija, kas visnotaļ nav labs rādītājs.
 - Abās aģentūrās gandrīz visiem darbiniekiem ir pietiekošas zināšanas savu pienākumu veikšanai. Tikai 1 darbiniekam aģentūrā „Y” drīzāk ir nepietiekošas kā pietiekošas zināšanas. Salīdzinot anketas atklājās, ka šis cilvēks aģentūrā strādā nepilnu gadu un viņš norāda, ka ir gatavs papildus mācīties, iespējams, ka viņš to arī dara.
 - Gandrīz visi darbinieki ir gatavi paaugstināt savu kvalifikāciju. Analizējot anketas redzams, ka gados jaunākie darbinieki visi grib paaugstināt savas zināšanas, bet 2 darbinieki, kuri strādā aģentūrā „Y” norāda, ka drīzāk nevēlas paaugstināt savas zināšanas ir: 1.darbinieks vecumā no 41 līdz 60; 2.darbiniekam ir vairāk par 61 gadu.
 - Abu aģentūru darbinieki uzskata, ka viņu darba veikums organizācijai ir nozīmīgs. Tas norāda uz to, ka darbinieki izprot organizācijas struktūru, apzinās sava darba nozīmīgumu kopējā mērķa sasniegšanā un atbildību, kas ar to ir saistīta.
 - Aģentūrās netiek veikta formāla darba izpildes novērtēšana, bet kā rāda aptauja notiek neformāla darbinieku vērtēšana, kas, kā parāda teorija ir subjektīvs vērtējums. Pret ko iebilst arī paši darbinieki, ko apstiprina arī 6. un 8.attēls.

5.2. Dokumentu analīze

Pētījuma laikā darba autore veica dokumentu analīzi, lai uzzinātu kādas personāla vadības funkcijas tiek veiktas abās aģentūrās un, kas būtu jāpilnveido vai jāmaina, lai

aģentūrās būtu iespējams ieviest darba izpildes novērtēšanu. Autore pētīja vai abu iestāžu darbinieki var tikt novērtēti pēc viena kompetenču modeļa.

- Iesākumā, lai rastu priekšstatu par to kā tiek organizēts darbs abās aģentūrās, autore analizēja abu aģentūru nolikumus un struktūru:

Abās aģentūrās ir hierarhiska struktūra. Lai aģentūras spētu sasniegt savus nospraustos mērķus, to darbinieki ir apkopoti strukturālās apakšvienībās, atbilstoši veicamajām funkcijām (skat.1. un 2.pielikumu). Izveidotās struktūras nodrošina, ka katra struktūras apakšvienība ir atbildīga par savu funkciju izpildi. Darbi nodaļu ietvaros ir sadalīti, kas nodrošina iespēju kvalitatīvi pildīt savus darba pienākumus, ceļot darba ražīgumu un kvalitāti, kā arī veicinot „X” aģentūras peļņu. Pašvaldības aģentūrā „Y” ir apstiprināti nodaļu nolikumi, kuros ir noteiktas nodaļas funkcijas, uzdevumi, nodaļas struktūra, kompetence un darba organizācija. Aģentūrā „X” šādu nolikumu nav, bet pēc autores domām tos būtu nepieciešams izveidot.

- Lai vairāk uzzinātu par personālu, ieņemamajiem amatiem, veicamajiem uzdevumiem un organizāciju mērķiem autore analizēja amatu sarakstus un aģentūru nolikumus.

Autore secināja, ka aģentūrās ir atšķirīgs darbinieku skaits – „X” aģentūrā ir nodarbināti 22 darbinieki, bet „Y” aģentūrā 39 darbinieki.

Analizējot aģentūru amatu sarakstus (skat.1.tabulu) un to funkcijas, redzams, ka liela daļa amatu abās aģentūrās ir vienādi vai līdzīgi. Tas liecina par to, ka aģentūrās būtu lietderīgi ieviest vienotu darba izpildes novērtēšanas sistēmu, definējot kompetences un to rīcības rādītājus dažādām amatu grupām, kā tas tiek darīts jaunajā MK noteikumu projektā „Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu”. Tādejādi abās aģentūrās nodarbināto kompetences tiktu vērtētas atbilstīgi amata kompetenču modeļa prasībām. Autore secina, ka abās aģentūrās ir daudz vienādu un līdzīgu amatu, bet aģentūru mērķi un funkcijas ir ļoti atšķirīgas. Tas norāda uz to, ka veidojot kompetenču modeļus amatu grupām ir ļoti svarīgi, lai tie būtu elastīgi. Izstrādājot kompetenču modeļiem, kuros ir iestrādātas visām amatu grupām kopīgi vērtējamās kompetences, ir jāsniedz iespēja katrai organizācijai pēc nepieciešamības tos papildināt ar papildus kompetencēm, kas atkarībā no katras aģentūras specifikas tām ir nozīmīgas. Piemēram, automobiļu vadītājam „Y” aģentūrā kā papildus kompetences būtu jāvērtē sociālās kompetences (saskarsmes prasme, izpratne, prasme organizēt dialogu), bet „X” aģentūrā ledus

mašīnas vadītājam, kas ir līdzīgs amats sociālās kompetences nav tik nozīmīgas, kā profesionālās kompetences (spēja apgūt radikālas jaunas iemaņas, paškritika).

1. tabula. Amatu salīdzinājums pašvaldības aģentūrā 'X' un „Y” (Autore)

Amati	Pašvaldības aģentūra „X”	Pašvaldības aģentūra „Y”
Vienādie amati	Direktors	Direktors
	Direktora vietnieks	Direktora vietnieks
	Vecākais grāmatvedis	Vecākais grāmatvedis
	Lietvedis	Lietvedis
	Apkopējs	Apkopējs
Līdzīgie amati	Virtuves vadītājs	Nodaļas vadītājs
	Administrators	Kancelejas pārzinis
	Kasieris	Grāmatvedis
	Ledus mašīnas vadītājs	Automobiļa vadītājs
Atšķirīgie amati	Viesmīlis	Jurists
	Pavārs	Datu ievadišanas operators
	Pavāra palīgs	Sociālā darba speciālists
	Mehāniķis	Sociālais darbinieks
		Sociālais pedagogs
		Aprūpētājs
		Psihologs

Analizējot abu aģentūru amatu sarakstus un MK noteikumu projekta „Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu” pielikumā „Kompetenču vārdnīca” izstrādātos kompetenču modeļu paraugus, autore pārliecinājās, ka pašvaldību aģentūrās pēc tiem būtu iespējams veikt kompetenču novērtēšanu. MK noteikumi norāda, ka amati tiek iedalīti piecās amatu grupās, kurās tiek apvienoti amati, kuru veikšanai ir nepieciešamas līdzīgas kompetences, jo tos vieno līdzīgi pienākumi un lomas iestādē. Autore analizējot amatus aģentūrās, amatu grupu paraugus un amatu grupu kompetenču paraugmodeļus izveidoja tabulu, kurā esošie amati abās aģentūrās tiek sadalīti pa MK noteikumos norādītajām amatu grupām ar tām raksturīgajām pamata kompetencēm. Norādītās kompetences (skat.2.tabulu) ir tikai orientējošas un tās katrs vadītājs var papildināt vai mainīt pēc saviem ieskatiem, tās pielāgojot organizāciju mērķiem un funkcijām.

Tabulas izstrādes laikā autore secināja, ka pēc noteikumu projekta parauga strādāt ir vienkārši un cilvēkam, kurš izstrādās kompetenču modeļus būs viegli tos veidot. Iestādes līmenī ir jāizvērtē katra amata funkcijas un galvenie darba pienākumus un atbilstīgi tiem jāierindo amats attiecīgajā amatu grupā. MK noteikumu paraugā tiek minēti amati, kuri visbiežāk ietilpst attiecīgajā amatu grupā, bet tas nav strikti noteikts. Amatus var ierindot tajā amatu grupā, kurā, spriežot pēc attiecīgā amata pienākumiem un lomām tie ietilpst.

2. tabula. Aģentūrās „X” un „Y” esošo amatu sadalījums pa amatu grupām (Autore)

Amata grupa un tās raksturojums	PA „X” amati	PA „Y” amati	Kompetences nosaukums
Atbalsta funkciju veicēji <i>Amati, kuru pienākumos ietilpst iestādes darbības nodrošināšana un atbalsta sniegšana pamatfunkciju speciālistiem.</i>	Lietvedis Kasieris Administrators Viesmīlis Automobiļa vadītājs Pavārs	Lietvedis Grāmatvedis Datu ievadīšanas operators Automobiļa vadītājs Aprūpētājs Psihologs	1. Komunikācija 2. Orientācija uz klientu 3. Darbs komandā 4. Iniciatīva 5. Plānošana un organizēšana 6. Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti
Fiziskā un kvalificētā darba veicēji	Apkopējs Pavāra palīgs Mehāniķis	Apkopējs	1. Darbs komandā 2. Atsaucība 3. Patstāvība 4. Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti
Politikas ieviesēji <i>Amati, kuru pienākumos ir valsts politikas īstenošana dažādās nozarēs.</i>	Vecākais grāmatvedis	Kancelejas pārzinis Vecākais grāmatvedis Sociālā darba speciālists Sociālais pedagogs Sociālais darbinieks	1. Komunikācija 2. Orientācija uz klientu 3. Attiecību veidošana un uzturēšana 4. Darbs komandā 5. Analītiska domāšana 6. Plānošana un organizēšana 7. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu
Politikas plānotāji <i>Amati, kuru veicēji izstrādā tiesību aktus un politikas plānošanas dokumentus vai kontrolē valsts amatpersonas vai politiķus politikas dokumentu izstrādes vai apstrādāšanas gaitā, tādējādi</i>		Jurists	1. Komunikācija 2. Darbs komandā 3. Konceptuāla domāšana 4. Analītiska domāšana 5. Radoša domāšana un novatorisms

<i>veidojot valsts politiku dažādās nozarēs.</i>				6. Orientācija uz attīstību 7. Plānošana un organizēšana
Vadītāji <i>Kompetenču modeli veido attiecīgās amatu grupas kompetencēm pievienojot vadītāju kompetences atbilstoši vadības funkcijas līmenim</i>	Augstākā līmeņa vadītājs – <i>iestāžu vadītāji un to vietnieki</i>	Direktors Direktora vietnieks	Direktors Direktora vietnieks	1. Attiecību veidošana un uzturēšana 2. Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību 3. Orientācija uz attīstību 4. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu 5. Komandas vadīšana 6. Pārmaiņu vadīšana 7. Stratēģiskais redzējums 8. Organizācijas vērtību apzināšanās
	Zemākā līmeņa vadītājs – <i>vada zemākā līmeņa struktūrvienību</i>	Virtuves vadītājs	Nodaļas vadītājs	1. Plānošana un organizēšana 2. Komandas vadīšana 3. Darbinieku motivēšana un attīstīšana 4. Rezultātu sasniegšana 5. Organizācijas vērtību apzināšanās

- Pētījuma laikā, lai uzzinātu vairāk, kādas personāla vadības funkcijas un cik kvalitatīvi tās tiek veiktas abās aģentūrās, autore analizēja publiskos gada pārskatus, rīkojumus, personāllietas, atskaites, atvaļinājumu grafikus, darba grafikus un darba līgumus. Rezultātā autore secināja, ka situācija abās organizācijās ir ļoti līdzīga - tās ir nelielas organizācijas, kurās personāla daļas darbu stingri ietekmē direktori, lemjot par personāla pieņemšanu darbā vai atlaišanu un citiem ar personāla organizāciju saistītiem jautājumiem. Abās aģentūrās nav personāla vadītāju un netiek veikta darba izpildes novērtēšana. Stratēģiskās personāla vadības funkcijas abās aģentūrās veic to direktori, bet operacionālo vadību – lietvedes. Personāla taktisko vadību veic gan direktori, gan lietvedes. Darbiniekiem, kuri pilda personāla vadītāja pienākumus nav atbilstīgas zināšanas, kā arī ir ļoti saspringts darba grafiks.

Dokumentu analīze atklāj, ka abās aģentūrās ikdienas darbā labi tiek veiktas personāla operacionālās vadības funkcijas:

a) Visiem darbiniekiem ir noslēgti darba līgumi. Tie ir savstarpēji parakstīti un apzīmogoti. Viens eksemplārs glabājas pie darba devēja, bet otrs tiek atdots darbiniekam.

b) Abās aģentūrās tiek veikta darba laika uzskaitē un administrēšana. Aģentūru darbiniekiem ir atšķirīgs darba laiks, kas tiek noteikts darba līgumā. Daļai darbinieku tiek noteikts normāls darba laiks – 40 stundas nedēļā, daļai nepilns darba laiks, kur savstarpēji abas puses vienojas par stundu skaitu nedēļā, bet daļai darbinieku tiek noteikts summētais darba laiks, kurš tiek koordinēts pēc grafika, kuru personāla daļa sastāda katram mēnesim un novieto darbiniekiem pieejamā vietā.

c) Tiek veidoti atvaļinājumu grafiki un koordinēta atvaļinājumu piešķiršanas kārtība. Analizējot atvaļinājumu grafiku „X” aģentūrā darba autore atklāja, ka darbiniekiem ar rīkojumu tiek piešķirtas papildus atvaļinājuma dienas. Kopumā visiem darbiniekiem gadā var tikt piešķirtas 5 papildus atvaļinājuma dienas - par labu darbu, par papildus pienākumu veikšanu (kas tiek darīts bez papildus samaksas) un par īpašiem sasniegumiem darbā. Pēc šīs informācijas autore secina, ka tādējādi darba devējs stimulē darbiniekus. Novērtēšana nenotiek formāli, bet neformāli – to veic direktors. Neformāla novērtēšana, pēc autores domām var stimulēt darbiniekus, bet ne vienmēr tā ir godīga, jo tā netiek veikta pēc noteiktiem kritērijiem un iespējams, ka direktors ne vienmēr visu pamana, vai dažreiz vadās pēc savām personīgām izjūtām, ko iespējams rada savstarpējās simpātijas vai antipātijas.

d) Abu aģentūru darbinieki sagatavo un sniedz informāciju dažādām valsts institūcijām (Valsts ieņēmumu dienests, Nodarbinātības valsts aģentūra, Valsts Sociālās apdrošināšanas aģentūra, Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests, Latvenergo, Pārtikas un veterinārais dienests).

e) Aģentūrās tiek sagatavoti un koordinēti dažādi rīkojumi - par darbinieka pieņemšanu darbā, par darbinieka pārcelšanu, par darbinieka atalgojuma izmaiņām, par atvaļinājuma piešķiršanu, par mācību atvaļinājumu, par sodiem, par atbrīvošanu no darba, par komandējumiem, par darba laika izmaiņām, par darba attiecību izbeigšanu u.c.

f) Pašvaldības aģentūrā „X” labi tiek uzturēta un pilnveidota iekšējā komunikācija. Darbinieku vēlmju izziņāšanai organizācijā ir izveidota klade, kurā darbinieki var ierakstīt savas vēlmes un sūdzības. Kladi lietvede regulāri pārļasa un rīkojas atbilstoši situācijai. Aģentūrā „Y” komunikācija notiek pārsvarā ar e-pasta starpniecību un sapulcēs, kas pēc autores domām ir nepietiekami, jo tur informācija visbiežāk tiek nodota tikai vienā virzienā – no augšas uz leju.

Personāla taktiskās vadības funkcijas aģentūrās tiek veiktas daļēji. Daļēji tiek veikta personāla apmācība, kam par pamatu vairāk tiek ņemtas darbinieku vēlmes nevis nepieciešamība. Autore uzskata, ka kvalitatīva darbinieku apmācība var tikt veikta tikai saistībā ar darba izpildes novērtēšanu, kas šobrīd netiek veikta nevienā no pētītajām aģentūrām.

Personāla stratēģisko vadību abās aģentūrās veic to direktori. Autore secina, ka personāla atlasī apgrūtina tas, ka amatiem nav noteiktas darba veikšanai nepieciešamās kompetences, lai būtu iespējams noteikt vai darbinieks atbilst amatam. Aģentūrā „Y” par galveno kritēriju pēc kā tiek vērtēti amata kandidāti tiek noteikta izglītība, kas pēc autores domām ir nepietiekami, lai izvērtētu vai jaunais kandidāts amatam ir piemērots.

Autore secina, ka pārdomāta un labi vadīta personāla atlase un novērtēšana būtiski ietekmē uzņēmuma panākumus un to nodrošina ar profesionāliem darbiniekiem. Autore novēroja, ka pašvaldības aģentūrā „X” visiem amata kandidātiem, tiek izsūtītas atteikumu vēstules, bet aģentūrā „Y” atteikumu vēstules netiek nosūtītas. Pašvaldības aģentūrā „X” labi tiek veikta personāla plānošana un pārmaiņu vadība. Pārmaiņu vadība tiek īstenota arī aģentūrā „Y”. Abu aģentūru direktoriem ir skaidrs redzējums par potenciālajām darba vietām vismaz viena gada ietvaros.

Aptaujas rezultātā autore noskaidroja, ka „Y” aģentūrā 25 % no aptaujātajiem tikai daļēji pārzina savus darba pienākumus. Lai noskaidrotu, kādi tam varētu būt iemesli darba autore analizēja amatu aprakstus, kas ir būtiska darba izpildes novērtēšanas sastāvdaļa, kā rezultātā tika atklātas šādas nepilnības:

- abās aģentūrās visiem darbiniekiem nav izstrādāti amatu apraksti,
- esošie amatu apraksti ir nepilnīgi.

Analizējot teorētisko literatūru netiek norādīts, kādai informācijai obligāti būtu jābūt atspoguļotai amatu aprakstos, bet tiek norādīts, ka amatu aprakstos svarīgi ir norādīt galvenos darba pienākumus un kompetences. Arī pēc autores domām, veidojot amata aprakstus, lielākā vērība būtu jāpievērš darba pienākumu un kompetenču sadaļām, kas kā redzams 3.tabulā, kur tiek norādīts kādas sadaļas abās aģentūrās tiek iekļautas amatu aprakstos, ir ļoti nepilnīgas vai nav minētas vispār.

3. tabula. Amatu aprakstu sadaļas pašvaldības aģentūrā „X” un „Y” (Autore)

Amatu aprakstu sadaļas	Pašvaldības aģentūra „X”	Pašvaldības aģentūra „Y”
Amata nosaukums	Ir	Ir
Amata kods	Nav	Ir
Uzņēmuma struktūrvienība, nodaļa	Nav	Ir
Pakļautības hierarhija	Nav	Ir
Sadarbība	Nav	Ir
Galvenie darba pienākumi	Ir (daļēji)	Ir, teksts: Veikt nodaļas nolikumā noteiktos uzdevumus un nodrošināt tajā minēto funkciju izpildi.
Amata pienākuma izpildei nepieciešamās kompetences	Nav	Nav
Nepieciešamās papildu kompetences	Nav	Nav
Atbildība	Ir	Ir
Pilnvaras un tiesības	Ir	Ir
Paraksti	Ir	Ir

Pašvaldības aģentūrā „Y”, sadaļā „Galvenie darba pienākumi”, visiem esošajiem amatu aprakstiem ir rakstīts: „veikt nodaļas nolikumā noteiktos uzdevumus un nodrošināt tajā minēto funkciju izpildi”. Tas ir nepietiekami, lai darbinieks izprastu kādi ir viņa darba pienākumi, jo nodaļas nolikumā tiek norādīti visas nodaļas galvenie darba pienākumi, nevis katra darbinieka pienākumi. Autore uzskata, ka amata aprakstam šāds ieraksts neder, jo šajā sadaļā ir ļoti svarīgi uzsvērt būtiskākās detaļas. Šajā sadaļās ir jānorāda galvenie pienākumi, kas darbiniekam ir jāveic un kuri tiks vērtēti veicot darba izpildes novērtēšanu. Tāpat ir jānorāda nepieciešamās kompetences, kas ir nepieciešamas darba izpildei un, kas tiks vērtētas. Tieši šīs divas sadaļas arī var būt par pamatu darbinieka atlaišanai gadījumā ja darbinieks neatbilst minētajām prasībām un atalgojuma palielināšanai vai dažādu labumu piešķiršanai ja darbinieks ļoti labi veic savus darba pienākumus un parāda izcilus darba sasniegumus.

Darba autore uzskata, ka abās aģentūrās nav iespējams veikt darba izpildes novērtēšanu pirms nav sakārtoti amatu apraksti – galvenokārt darba pienākumu un

kompetenču sadaļas. Kompetenču sadaļa, pēc autores domām, būtu jādala divās daļās: nepieciešamās pamata kompetences un nepieciešamās papildu kompetences. Sadaļā nepieciešamās pamata kompetences automātiski varētu tikt ierakstītas kompetences, kuras ir iekļautas izstrādātajā amatu kompetenču modelī, kas visiem vienas grupas amatiem visās pašvaldības aģentūrās būtu vienādas, bet papildus kompetences būtu atšķirīgas katrai aģentūrai pēc nepieciešamības. Kompetenču norādīšana ir ļoti svarīga, jo tā darbiniekam norāda un skaidro kā darbs ir jādara – ar kādām prasmēm un kādā veidā jāīstojas. Lai amatu apraksts nebūtu pārāk sarežģīts un grūti uztverams, tajā būtu nepieciešams norādīt vērtējamo kompetenču nosaukumus, bet papildus tam būtu vēlams izveidot kompetenču katalogu, kurā būtu aprakstītas visas kompetences. Aprakstot kompetences, būtu jānorāda kompetences nosaukums, definīcija un jāraksturo rīcības rādītāji 5 līmeņu vērtējumu skalā. Tādējādi darbinieks varētu saprast ko nozīmē vērtējums „labi” un, kas būtu jādara, lai tiktu novērtēts uz „izcili”.

5.3. Personāla vadības SVID analīzes salīdzinājums abās aģentūrās

Stiprās puses		Vājās puses	
<p>Pašvaldības aģentūra „X”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hierarhiska struktūra, darbinieki ir apkopotī strukturālās apakšvienībās. Laba informācijas plūsma – virzienā no augšas uz leju, no lejas uz augšu un horizontālā līmenī. • Aģentūrā valda harmoniska iekšējā gaisotne, vienmēr var rēķināties ar direktora atbalstu un sapratni. • Informācijas plūsma notiek gan virzienā no augša uz leju, gan no lejas uz augšu un arī horizontālā virzienā. • Organizācijā strādā ziņoši, pieredzes bagāti darbinieki. • Personāls ir atsaucīgs, radošs, atvērts sadarbībai, atvērts jauninājumiem un gatavs jaunu ideju īstenošanai. • Organizācijā labi tiek veiktas šādas personāla vadības funkcijas: darba tiesisko attiecību veidošana, uzturēšana; personāla sociālo, demokrātisko un ekonomisko rādītāju analīze; attiecību veidošana un informācijas sniegšana dažādām valsts institūcijām; darba laika administrēšana; darba drošība; pārmaiņu vadība; personāla 	<p>Pašvaldības aģentūra „Y”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hierarhiska struktūra, darbinieki ir apkopotī strukturālās apakšvienībās. Izveidotā struktūra nodrošina, ka katras struktūras apakšvienībai. • Ir izstrādāti nodalu nolikumi ar kuriem ir noteikta atbildība par attiecīgās nodaļas funkciju izpildi. • Organizācijā strādā ziņoši, pieredzes bagāti darbinieki. • Organizācijā labi tiek veiktas šādas personāla vadības funkcijas: darba tiesisko attiecību veidošana, uzturēšana; personāla sociālo, demokrātisko un ekonomisko rādītāju analīze; attiecību veidošana un informācijas sniegšana dažādām valsts institūcijām; darba laika administrēšana; darba drošība; pārmaiņu vadība; personāla 	<p>Pašvaldības aģentūra „X”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizācijā nav personāla vadītājs, lietvedei, kas pilda vadītāja pienākumus nav atbilstīgas zināšanas, kā arī ir ļoti saspringts darba grafiks. • Finanšu trūkums darbinieku motivācijas celšanai un atalgojuma paaugstināšanai. • Organizācijā vāji darbojas motivācijas sistēma (ja nav brīvu līdzekļu darbinieku motivēšanai būtu jādomā un jāizstrādā motivācijas sistēma liekot uzsvāru uz nemateriālajiem motivatoriem) • Visiem darbiniekiem nav izveidoti amatu apraksti, kas kavē izstrādāt un ieviest darba izpildes un novērtēšanas sistēmu. • Netiek veicināta projektu vadība, kā rezultātā personāla vadības procesu izstrādei būtu iespējams piesaistīt speciālistus • Nedarbojas darbinieku 	<p>Pašvaldības aģentūra „Y”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizācijā nav personāla vadītājs, lietvedei, kas pilda vadītāja pienākumus nav atbilstīgas zināšanas, kā arī ir ļoti saspringts darba grafiks. • Finanšu trūkums darbinieku motivācijas celšanai un atalgojuma paaugstināšanai. • Organizācijā vāji darbojas motivācijas sistēma (ja nav brīvu līdzekļu darbinieku motivēšanai būtu jādomā un jāizstrādā motivācijas sistēma liekot uzsvāru uz nemateriālajiem motivatoriem) • Visiem darbiniekiem nav izveidoti amatu apraksti, kas kavē izstrādāt un ieviest darba izpildes un novērtēšanas sistēmu. • Netiek veicināta projektu vadība, kā rezultātā personāla vadības procesu izstrādei būtu iespējams piesaistīt speciālistus • Nedarbojas darbinieku

<p>personāla sociālo, demokrātisko un ekonomisko rādītāju analīze; attiecību veidošana un informācijas sniegšana dažādām valsts institūcijām, iekšējās komunikācijas sistēmas veidošana, uzturēšana; darba laika administrēšana; personāla atlase, darba drošība; karjeras plānošana; personāla plānošana.</p>	<p>plānošana.</p>	<p>kopīgums, kurā būtu iespējams atrunāt dažādas lietas, kas aizsargātu darbiniekus un celtu to motivāciju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informācijas plūsma galvenokārt notiek virzienā no augšas uz leju un horizontāli. Nepieciešams to veicināt virzienā no lejas uz augšu. • Darbinieki neizrāda pietiekamu iniciatīvu un nav ieinteresēti strādāt radoši. 	<p>kopīgums, kurā būtu iespējams atrunāt dažādas lietas, kas aizsargātu darbiniekus un celtu to motivāciju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informācijas plūsma galvenokārt notiek virzienā no augšas uz leju un horizontāli. Nepieciešams to veicināt virzienā no lejas uz augšu. • Darbinieki neizrāda pietiekamu iniciatīvu un nav ieinteresēti strādāt radoši.
Iespējas			
<p>Pašvaldības aģentūra „X”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novadā, kurā atrodas aģentūra ir pieejami daudz labu, zinošu speciālistu, kas ir gatavi strādāt par samērīgu darba algu. • Pilnveidošanās - jaunu kontaktu veidošana un pieredzes apmaiņa, sadarbojoties ar līdzīga veida organizācijām Latvijā un ārvalstīs (pašvaldības sadraudzības pilsētas). Personāla vadītājam ir iespēja iegūt zināšanas un celt kvalitāti dažādosursos un izglītības iestādēs. 	<p>Pašvaldības aģentūra „Y”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaunu speciālistu piesaiste – sadarbība ar izglītības iestādēm, piedāvājot prakses vietas utt. • Pilnveidošanās - jaunu kontaktu veidošana un pieredzes apmaiņa, sadarbojoties ar līdzīga veida organizācijām Latvijā un ārvalstīs (pašvaldības sadraudzības pilsētas). Personāla vadītājam ir iespēja iegūt zināšanas un celt kvalitāti dažādosursos un izglītības iestādēs. 	<p>Pašvaldības aģentūra „X”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politikas un likumdošanas ietekme. Aģentūras darbu tieši ietekmē pašvaldības lēmumi, katras pašvaldības vēlēšanas var ienest negaidītas korekcijas arī hallēs darbībā. Likumi, un ministru kabineta lēmumi, kas var atstāt iespaidu uz darbinieku atalgojumu, motivācijas sistēmu u.t.t. (piemēram, Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums). • Apkārtējās vides un ekonomiskās situācijas ietekme 	<p>Pašvaldības aģentūra „Y”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politikas un likumdošanas ietekme. Aģentūras darbu tieši ietekmē pašvaldības lēmumi, katras pašvaldības vēlēšanas var ienest negaidītas korekcijas arī hallēs darbībā. Likumi, un ministru kabineta lēmumi, kas var atstāt iespaidu uz darbinieku atalgojumu, motivācijas sistēmu u.t.t. (piemēram, Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums). • Apkārtējās vides un ekonomiskās situācijas ietekme
Draudi			

<ul style="list-style-type: none"> • Jauninājumi personāla vadības jomā, pieejama informācija un pētījumi, kas palīdz izprast personāla vadības šā brīža tendences ļauj tās ieviest organizācijā. • Tehnoloģiju attīstība un jauninājumi – iespēja uzlabot darbu, iegādājoties dažādas programmas utt., kas uzlabotu un atvieglo darba procesu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jauninājumi personāla vadības jomā, pieejama informācija un pētījumi, kas palīdz izprast personāla vadības šā brīža tendences ļauj tās ieviest organizācijā. • Tehnoloģiju attīstība un jauninājumi – iespēja uzlabot darbu, iegādājoties dažādas programmas utt., kas uzlabotu un atvieglo darba procesu. 	<p>uz organizāciju - novada iedzīvotājiem samazinās ienākumu līmenis, dēļ kā tie vairs nespēj izmantot piedāvātos pakalpojumus – reorganizācijas draudi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaunas tehnoloģijas, pakalpojumi, idejas, kam attīstoties esošajiem darbiniekiem var nebūt atbilstošas zināšanas un novadā iespējams var trūkt darbinieku ar šādām zināšanām. • Zinošu, pieredzes bagātu darbinieku aiziešana no darba. 	<p>uz organizāciju – novada iedzīvotājiem samazinās ienākumu līmenis, palielinās mazturīgo skaits, pieaug pabalstu apjoms, nelabvēlīgo ģimeņu skaits kā rezultātā palielinās darba apjoms un ir nepieciešams palielināt darbinieku skaitu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zinošu, pieredzes bagātu darbinieku aiziešana no darba. • Labu speciālistu trūkums.
---	---	---	---

SVID analīze ir metode ar kuras palīdzību uzņēmums novērtē savas stiprās un vājās puses, kā arī pastāvošās iespējas un draudus.

Darba autore, veicot SVID analīzi, izvērtēja abu pašvaldību aģentūru personāla vadības iekšējo un ārējo faktoru sniegtās priekšrocības un problēmas, ar kurām aģentūras sastopas šobrīd un var sastapties tuvākajā nākotnē. Apkopojot informāciju par stiprajām un vājajām pusēm, autore koncentrējās uz iekšējiem faktoriem (dokumenti, iemaņām, līdzekļiem), bet apkopojot informāciju par iespējām un draudiem uz ārējiem faktoriem.

SVID analīzē atspoguļotie dati sniedz nozīmīgu informāciju par to kādas personāla vadības funkcijas aģentūrās tiek veiktas labi un kādas būtu jāuzlabo, kā arī norāda uz ārējās vides draudiem un iespējām, kas saistīti ar personāla vadību un personālu. Tā norāda uz faktoriem, kas palīdz īstenot veiksmīgu personāla vadību un, kas nodrošina abām aģentūrām veiksmīgu attīstību.

Saltīdzinot abu pašvaldību aģentūru personāla vadības stiprās un vājās puses ir redzamas atšķirības, kas norāda uz darbībām, kas aģentūrās būtu veicamas, lai uzlabotu personāla vadības darbu. Analizējot un salīdzinot abu aģentūru iespējas un draudus, iegūtie dati norāda, ka neskatoties uz to, ka abas organizācijas ir vienas pašvaldības aģentūras un tā atrodas vienā pilsētā, ārējie, ietekmējošie faktori ir atšķirīgi. Pēc autores domām tas ir atkarīgs no aģentūru darba un nodarbināto darba specifikas.

SVID analīze un tajā apkopotā informācija aģentūrās var kalpot kā noderīgs instruments veicot dažādu situāciju analīzi un pieņemot svarīgus lēmumus. Apkopotā informācija ir viegli lasāma un norāda uz to kā pilnveidot personāla vadības funkciju uzpildi un to kvalitāti abās aģentūrās. Tā var būt nozīmīga veicot aģentūru reorganizāciju vai gluži pretēji - to paplašinot, jo norāda uz priekšrocībām, un problēmām ar kurām var nākties saskarties.

Secinājumi

1. Kvalitatīva un objektīva darba izpildes novērtēšana ir ieguvums gan darba devējam, gan darba ņēmējam. Darba izpildes novērtēšanai ir jābūt vienai no būtiskākajām personāla vadības funkcijām, kas palīdz uzlabot darbinieku individuālo darba sniegumu un paaugstināt viņu ieguldījumu darbā.
2. Personāla novērtēšanai aģentūrās ir jābūt ilgstošam, nepārtrauktam un cikliskam procesam, kas tiek veikts ar noteiktu mērķi – tai ir jāuzlabo darbinieku individuālais sniegums un jāceļ kopējā darba efektivitāte. Novērtēšana var būt veiksmīga tikai tad ja tā tiek novesta līdz galam. Darbiniekam ir jāzina vadības vērtējums. Novērtēšanai ir jābūt savstarpējam komunikācijas veidam, novērtēšanas sarunai un atgriezeniskajai saitei jābūt darba izpildes novērtēšanas centrālajam elementam.
3. Lai novērtēšana pašvaldības aģentūrās būtu veiksmīga, ir jāzina, kas tiks vērtēts. Darba izpildes kritēriji pašvaldību aģentūrās ir: mērķu sasniegšanas vērtējums (darba rezultāts), amata pienākumu izpilde, profesionālās kvalifikācijas vērtējums un kompetenču vērtējums.
4. Darba izpildes novērtēšanai jābūt plānotai un pārdomātai darbībai, kas prasa lielu sagatavošanos. Personāla novērtēšanu var veikt tikai tad, kad ir sakārtotas darbības, kas ir saistītas ar personāla vadīšanu, kā tas tiek norādīts darbību plānā nepilnību novēršanai (skat.5.pielikumu).
5. Ieviešot formālu darba izpildes novērtēšanu aģentūrās, būtu iespējams izveidot kvalitatīvu darbinieku mācību sistēmu un būtu iespējams uzlabot darbinieku atlaides procesu, kas būtiski ietekmētu aģentūru panākumus, uzlabotu darbinieku darba sniegumu un motivāciju.
6. Pētītajās pašvaldības aģentūrās nav personāla vadītāju. Stratēģiskās personāla vadības funkcijas abās aģentūrās veic to direktori, bet operacionālo vadību – lietvedes. Personāla taktisko vadību veic gan direktori, gan lietvedes. Operacionālās personāla vadība funkcijas abās aģentūrās tiek veiktas labi, bet taktisko un stratēģisko vadības funkciju izpildē ir nepieciešami uzlabojumi.
7. Aģentūrā „X” tiek veikta neformāla darba izpildes novērtēšana, aģentūrā „Y” darba izpildes novērtēšana netiek vērtēta. Neformāla novērtēšana var stimulēt darbiniekus, bet ne ilglaicīgi, jo nav skaidri saprotami un izvērtējami vērtēšanas standarti, kas var radīt konfliktus un šķelšanos darbinieku starpā.
8. Abās pētītajās aģentūrās ir daudz vienādu un līdzīgu amatu, bet aģentūru mērķi un funkcijas ir atšķirīgas. Tas norāda uz to, ka amatus (amatu grupas) aģentūrās būtu iespējams vērtēt pēc viena kompetenču modeļa ar noteikumu, ka tie ir elastīgi un tos var pielāgot atbilstīgi

aģentūru specifikai un vajadzībām. Par pamatu kompetenču modeļiem dažādām amatu grupām būtu iespējams ņemt MK noteikumu projektā izstrādātos kompetenču modeļus, kas ir orientējoši un norāda kādas kompetences visbiežāk ir nepieciešamas dažādām amatu grupām. Tie ir elastīgi, viegli pielāgojami un pēc tiem ir viegli strādāt.

9. Kompetenču novērtēšana ir saistīta gan ar personāla atlasī, gan arī ar esošā personāla novērtēšanu. Kompetences runā par sasniegumiem, standartiem un darba rezultātiem. Lai vērtētu vērtēt kompetences, ir jāizstrādā vērtēšanas kritēriji un kompetenču apraksti dalījumā pa līmeņiem, kas norāda uz izcilu vai vāju darba izpildi. Kompetenču aprakstiem ir jāinformē darbinieki par vēlamo un nevēlamo rīcību darba izpildes procesā.
10. Kompetenču modelis ir personību raksturojošs faktoru kopums, kas nepieciešams noteiktam amatam (amatu grupai), lai labi pildītu savus amata pienākumus. Amatu kompetenču modelī ir jāiekļauj tikai visbūtiskākās (svarīgākās) kompetences. Aģentūrās visi amati nevar tikt vērtēti pēc viena kompetenču modeļa. Amati ir jādala pa amatu grupām, un katrai amatu grupai ir jāizstrādā savs kompetenču modelis. Lai vērtēšana būtu vienlīdzīga visiem vienas amatu grupas amatiem, vienas iestādes vienā struktūrvienībā jāvērtē vienāds kompetenču modelis.
11. Veicot darba izpildes novērtēšanu pēc MK noteikumu projekta, būtu iespējams ietaupīt laiku un naudas resursus jaunas novērtēšanas sistēmas un kompetenču modeļu izveidei un darba izpildes novērtēšanu būtu iespējams sasaistīt ar darba samaksu, kas aģentūrās ir noteikta ar Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumu.

Pētījuma gaitā apstiprinājās pētnieciskais jautājums – vienādu amatu vērtēšana dažādās pašvaldības aģentūrās var notikt, izmantojot vienu kompetenču modeli.

Priekšlikumi

1. Pašvaldību aģentūrās ir jāievieš formāla darba izpildes novērtēšana, kura tiek veikta pēc noteiktiem standartiem un visiem labi saprotamiem nosacījumiem. Darba izpildes novērtēšanai ir jābūt taisnīgai un stimulējošai. Tai ir jāveicina darbiniekos vēlme strādāt radoši un ar maksimālu atdevi.
2. Lai paaugstinātu darba sasniegumus, ir jāceļ darbinieku motivācija - jāsaista darba izpildes novērtēšana ar darba samaksu, prēmijām un citiem labumiem. Darba vadītājiem ir jāizmanto darbinieku cerības un attieksme pret darbu. Novērtēšanas procesā ir jāizzina darbinieku potenciāls un jāpalīdz tas īstenot - tas uzlabos darbinieku individuālo sniegumu.
3. Lai ieviestu darba izpildes novērtēšanu, direktoram ir jābūt gatavam sadarboties ar darbiniekiem un ar tiem komunicēt. Ieviešot darba izpildes novērtēšanu svarīgi ir ne vien noteikt uzdevumus, bet ir jābūt gataviem tos izskaidrot un pārrunāt, uzklaut iebildumus un pretenzijas. Darbiniekiem ir jāizskaidro aģentūru mērķi un kopīgi jāvienojas par to ko un kā darbinieki var darīt, lai īstenotu organizācijas mērķus un tanī pat laikā tie varētu īstenot savas vēlmes un vajadzības. Darbiniekiem ir jādara zināmi vērtēšanas rezultāti, jāuzklausa to viedoklis un kopīgi jāvienojas par turpmāko darbību.
4. Darba izpildes novērtēšanai ir jābūt tādai, kas ļauj darbiniekiem augt, pilnveidoties un sasniegt savu augstāko potenciālu. Lai to panāktu ir jāizstrādā vērtēšanas kritēriji un kompetenču apraksti dalījumā pa līmeņiem, kas norāda uz izcilu vai vāju darba izpildi. Vērtēšanai ir jānotiek 5 līmeņu skalā, kā tas tiek norādīts MK noteikumu projektā. Katrai kompetencei ir jābūt aprakstītai pa līmeņiem, lai darbinieks saprastu, kas un kā tam nepieciešams veikt, lai paaugstinātu savus profesionālo sniegumu.
5. Novērtēšanai ir jābūt cikliskam procesam. Pirms tās uzsākšanas darba devējam ir jābūt pārliecinātam, ka spēs to novest līdz galam. Darba izpildes novērtēšanas procesam ir jāsaģatavojas, ir jāapmāca darbinieki, kas veiks novērtēšanu un jāinformē darbinieki par tās ieviešanu. Svarīgi ir panākt, ka darbinieki atbalsta novērtēšanas procesu un ir gatavi tajā iesaistīties. To var panākt tikai tad, ja darbinieki redz reālus ieguvumus no darba izpildes novērtēšanas.
6. Pirms darba izpildes novērtēšanas ieviešanas visiem aģentūru darbiniekiem ir jāizveido amatu apraksti. Amatu aprakstā ir jānorāda amata pienākumi, kompetenču un papildus kompetenču nosaukumi. Jāizstrādā ir arī kompetenču apraksti, kuros tiek aprakstītas kompetences. Ieteicams aģentūrām stādāt pēc MK noteikumu projekta un izmantot jau izstrādāto

kompetenču aprakstu, kas ir jāpārskata un ja nepieciešams jāievieš vajadzīgās korekcijas. Pirms darba izpildes novērtēšanas ir jāveic darbības, kas tiek minētas 5.pielikumā.

7. Aģentūrām par pamatu ieteicams ņemt noteikumu projektā izstrādātos kompetenču modeļus. Tādējādi esošie amati ir jāsadala par amatu grupām un jānorāda tiem nepieciešamās kompetences, kā darba autore to ir veikusi 2.tabulā. Esošās kompetences, kas tiek norādītas katrai amatu grupai nepieciešams pārskatīt un ja nepieciešams papildināt un mainīt pēc aģentūras vajadzībām. Vērtējamo kompetenču skaits ir atkarīgs no vērtējamā amata - kompetenču modelī vēlams iekļaut 3 līdz 10 svarīgākās kompetences. Visiem vienas amatu grupas amatiem, vienas iestādes vienā struktūrvienībā jāvērtē vienāds kompetenču modelis.
8. Darba izpildes novērtēšana ir jāsaista ar mācību sistēmu. Tai ir jānorāda uz mācību nepieciešamību un laika gaitā ir jāanalizē kādas mācības ir nepieciešamas un cik tās ir lietderīgas, vai tās uzlabo darba rezultātus.
9. Darba izpildes novērtēšanai ir jāatvieglo un jāuzlabo personāla atlases process, jo izvēloties kandidātu jaunajam amatam ir zināmas amata kompetences, kas tiek vērtētas, ir minētas darba aprakstos un aprakstītas kompetenču aprakstos, tādējādi ir vieglāk piesaistīt organizācijai atbilstošāko darbinieku.

Izmantotās literatūras un avotu saraksts

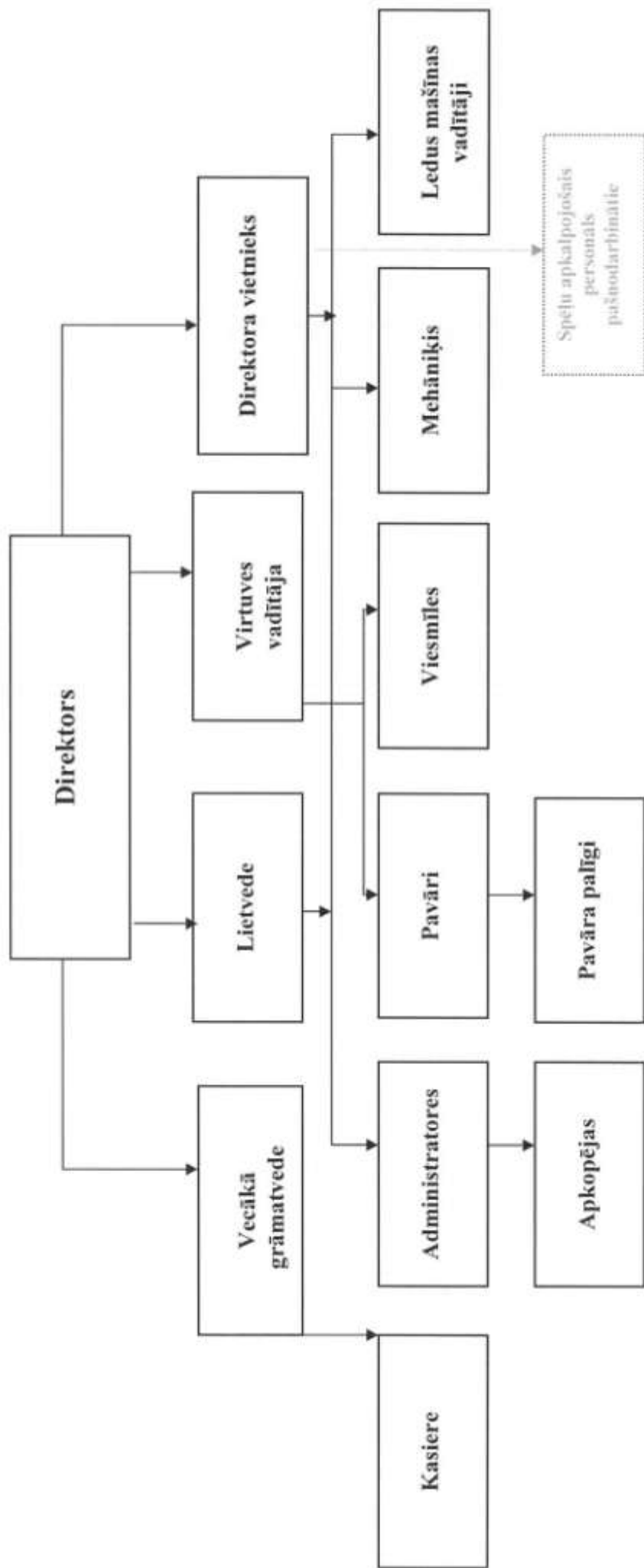
1. Armstrong, M. (1996) *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page Publishers, 959 p.
2. Armstrong, M. (1994) *Improving organizational effectiveness*. London: Kogan Page Publishers, 193 p.
3. Boitmane, I. (2008) *Personāla atlase un novērtēšana*. Rīga: SIA „Lietišķās informācijas dienests”, 187 lpp.
4. Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas rokasgrāmata www.mk.gov.lv/file/files/ESfondi/dipn_rokasgramata_15032011.docx (skatīts 12.09.2011.)
5. Dombrovska, L.R. (2009) *Cilvēkresursu kapitāla vadība*. Rīga: „Apgāds Zvaigzne ABC”, 112 lpp.
6. Erpenbeck, J., Scharnhorst, A (2005) *Modellierung von Kompetenzen im Licht der Selbstorganisation*. Waxmann, Muenster
7. Ešenvalde, I. (2005) *Personāla praktiskā vadība*. Rīga: Merkūrijs LAT, 308 lpp.
8. Ešenvalde, I. (2003) *Personāla vadības mūsdienīgu metodes*. Rīga: SIA „Merkūrijs LAT”, 349 lpp.
9. Forands, I. (2002) *Personāla vadība*. Rīga: SIA „Merkūrijs LAT”, 144 lpp.
10. Goldstein, I.L. (1993) *Training In Organizations Needs assessment, development and evaluation*. California: Books/cole publishing company, 364 p.
11. Gostick A., Elton Ch. (2007) *The carrot principle*. London: Simon&Shuster comoany, 214 p.
12. Harvey, D., Bowin, R.B. (1996) *Human resource management an experiential approach*. New Jersey: California State University-Bakersfield, 438 p.
13. Kehre, M. (2004) *Personālmenedžments uzņēmumā*. Rīga: „Biznesa augstskola Turība” SIA, 225 lpp.
14. Kompetenču rokasgrāmatas analīze www.mk.gov.lv/file/files/ESfondi/.../rokasgramatas_analize_15032011.pdf (skatīts 12.09.2011.)
15. Lūse, R. (2010.gada novembris) *Karjera un vadzinība*. Dienas bizness, 15.lpp.
16. MK noteikumu projekts VSS-511 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu" pieņemts 2011.gada 19.maija Valsts sekretāru sanāksmē www.mk.gov.lv/doc/2005/MKANot_novertesana_0205111.511.docx (skatīts 12.09.2011.)

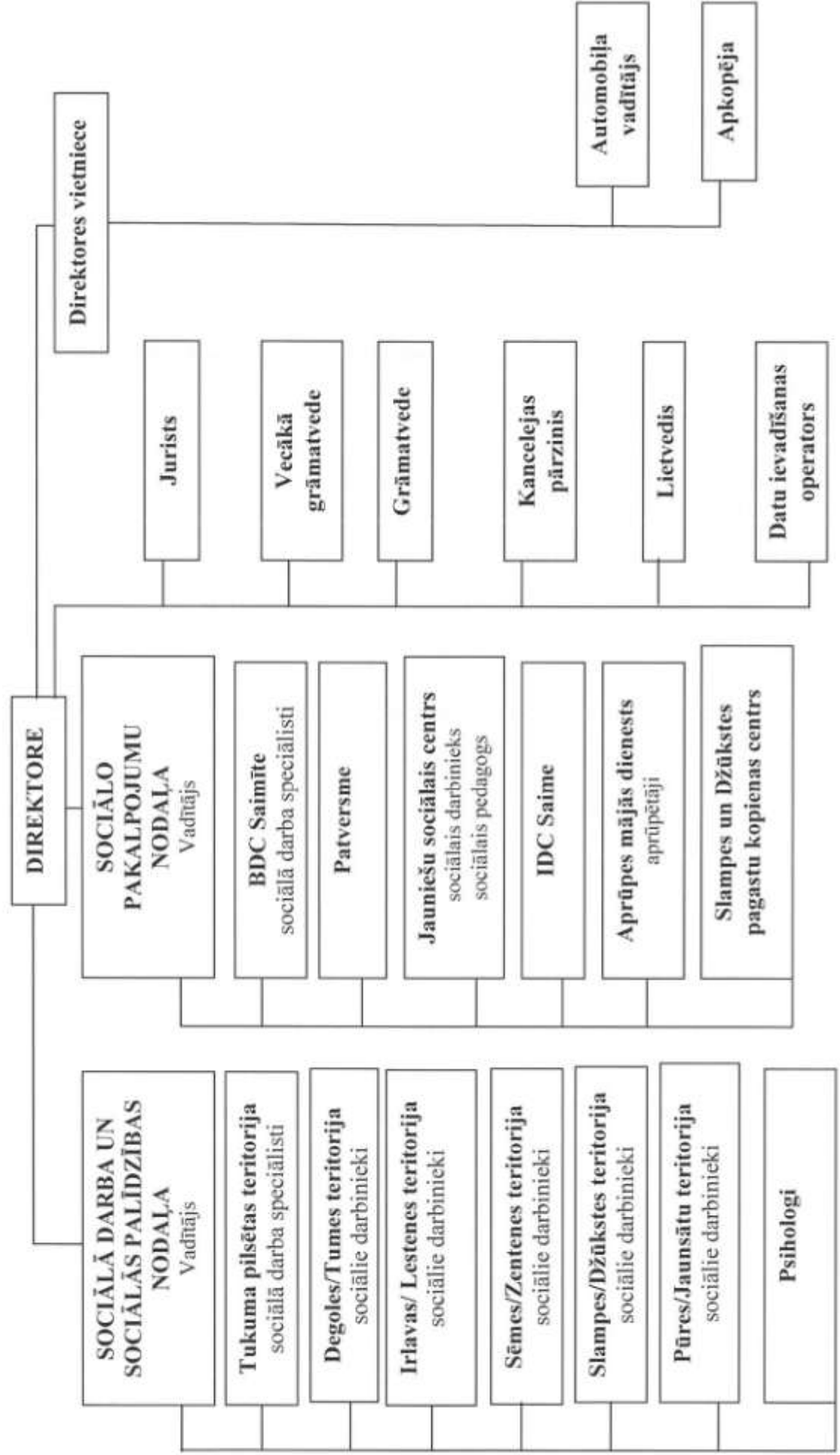
17. Need for Employee Appraisal System in an Organization, <http://www.buzzle.com/articles/need-for-employee-appraisal-system-in-an-organization.html> (skatīts 16.04.2011.)
18. Pikerina P., (2002). *Personāla vadība*. Rīga: „Jāņa Rozes apgāds” SIA, 124 lpp.
19. Rūsiņa L. (2009.gada jūlijs) *Latvijas ekonomists*, Nr.7/8, 28.lpp.
20. Simonova A., Разработка системы оценки персонала, http://www.iteam.ru/publications/human/section_47/article_3098/ (skatīts 18.04.2011.)
21. Slaidiņa, I. *Rekomendācija personāla darbības novērtēšanai*. www.arhivi.lv/sitedata/.../zurnalu.../103-122-VESTURE-Slaidina.pdf (skatīts 25.08.2011.)
22. Spensers, L., Jr., PhD Spenesere, S. (2011) *Darba kompetences Izcila darba sasnieguma veidošana*. Jelgava: SIA „Jelgavas tipogrāfija”, 400 lpp.
23. Spenser, L.M. & Mc Clelland, D.C, Spencer, S. (1996) *Competence assessment methods*
24. Starptautiskās vadības konsultāciju kompānijas "Hay Group" pētījums (2011) <http://zinas.nra.lv/ekonomika/latvija/53746-latvija-vislabak-atalgoti-ir-projektu-vaditaji-un-juristi-zemakas-algas-tirdznieciba-stradajosajiem.htm?act=print> (skatīts 28.08.2011.)
25. Vīksna, A., (1994). *Personāla vadība*. Rīga: Apgāds „Jumava”, 120 lpp.
26. Vorončuka, I., (2003). *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas Universitāte, 268 lpp.

Pielikumi

1. pielikums „Pašvaldības aģentūras „ X” struktūra” (uz 1 lp.)
2. pielikums „Pašvaldības aģentūras „ Y” struktūra” (uz 1 lp.)
3. pielikums „Aptaujas anketa organizācijas darbiniekiem” (uz 3 lp.)
4. pielikums „Aptaujā iegūto datu apkopojums” (uz 3 lp.)
5. pielikums „Darbības plāns nepilnību novēršanai pašvaldības aģentūrās” (uz 3 lp.)

1. pielikums Pašvaldības aģentūras „X” struktūra





*3. pielikums Aptaujas anketa organizācijas darbiniekiem***Cienījamais respondent!**

Esmu Rīgas pedagogijas un izglītības vadības akadēmijas programmas „Personāla vadība” 4.kursa studente Aiga Priede.

Lūzu Jūs sniegt atbildes uz anketas jautājumiem un Jūsaprāt pareizo atbildi atzīmēt ar „x”.

Aptauja ir anonīma, un tajā iegūtie dati tiks izmantoti, lai sava bakalaura darba ietvaros apzinātu, kāda darbinieku novērtēšanas metode aģentūrā būtu vispiemērotākā.

1. Jūs aģentūrā strādājat:

- nepilnu gadu
- no 1 līdz 2 gadiem
- no 2 līdz 5 gadiem
- vairāk kā 5 gadus

2. Vai Jūs esat apmierināts ar savu darbu?

- jā
- drīzāk jā
- drīzāk nē
- nē

3. Kā Jūs pārzināt savus darba uzdevumus:

- ļoti labi
- labi
- daļēji
- slikti

4. Vai Jūsaprāt Jūsu zināšanas un prasmes ir pietiekošas, lai veiktu savus darba pienākumus?

- jā
- drīzāk jā
- drīzāk nē
- nē

5. Vai Jūs esat gatavs mācīties, paaugstināt savu kvalifikāciju?

- jā
- drīzāk jā
- drīzāk nē
- nē, man nav tādas vēlmes un nav tam laika
- nē, man tas nav nepieciešams

6. Cik nozīmīgs organizācijai pēc Jūsu domām ir Jūsu darba veikums?

- ļoti nozīmīgs
- nozīmīgs
- maznozīmīgs
- nenozīmīgs

7. Vai Jūs, kā darbinieks, organizācijā jūtaties novērtēts?

- jā, ļoti
- jā
- daļēji
- nē

8. Vai Jūs esat ieinteresēts veikt darbu radoši, ar iniciatīvu?

- jā
- drīzāk jā
- drīzāk nē
- nē

9. Vai Jūsu darbs, tā kvalitāte un ražīgums tiek vērtēts?

- jā
- nē
- nezinu

10. Kāda Jūsprāt būtu jābūt darba novērtēšanas metodei aģentūrā? (lūdzu izvēlēties 5 Jūsprāt svarīgākās atbildes un tās secīgi sanumurējiet pēc nozīmīguma no 1 līdz 5, kur 5 apzīmē visnozīmīgāko un 1 vismaznozīmīgāko)

- objektīvai
- direktora subjektīvam vēlējumam
- regulārai, 1 reizi gadā
- regulārai, biežāk kā 1 reizi gadā
- neregulārai
- pamācošai - tādai, kas darbiniekam norāda uz to, kas viņa darbā būtu pilnveidojams un uzlabojams
- stimulējošai - labi padarītam darbam būtu jābūt augstāk novērtētam (materiāls vai nemateriāls labums)
- nosodošai
- tai ir jābūt noderīgai gan darbiniekam, gan darba devējam
- darbiniekam ir jāzina kā tas tiek novērtēts un ir jādod iespēja individuālai sarunai ar organizācijas direktoru par vērtēšanas rezultātiem
- balstītai uz savstarpējo komunikāciju – vadītāja tiešs kontakts ar darbinieku, tādai, kas nodrošina izpratni par mērķiem, sadarbību, vajadzībām, un apmierinātību ar darbu

- cits.....
.....
.....
- novērtēšanas sistēmai aģentūrā nav jābūt - atzīmējot šo atbildes variantu iepriekš minētie šā jautājuma lauciņi nav jāaizpilda, bet uz pārējiem anketas jautājumiem lūgums atbildēt

11. Jūs vēlētos, lai Jūsu darbs tiktu novērtēts:

- veicot aptauju
- pārrunu veidā
- ar anketas palīdzību
- ar novērošanas metodi

12. Jūsaprāt galvenokārt būtu jāvērtē (lūdzu sakārtot atbildes, lodziņos secīgi sanumurējot no 1 līdz 5, kur 5 apzīmē vissvarīgāko, bet 1- mazsvarīgāko):

- Kompetences, prasmes, zināšanas
- darbība un tās rezultāta kvalitāte
- darbības efektivitāte
- uzvedība
- attieksme pret darbu un organizāciju

13. Jūs esat:

- nodaļas vadītājs
- administrācijas darbinieks
- apkalpojošais personāls

14. Jūsu dzimums:

- sieviete
- vīrietis

15. Jūsu vecums:

- 18-30
- 31-40
- 41-60
- 61 un vecāks

Paldies par atsaucību!

4. pielikums Aptaujā iegūto datu apkopojums

	PA "X"	PA "Y"
1. Aģentūrā nostrādātais laiks		
nepilnu gadu	5	4
no 1 līdz 2 gadiem	3	7
no 2 līdz 5 gadiem	10	12
vairāk kā 5 gadus	3	6
2. Apmierinātība ar darbu		
jā	15	11
drīzāk jā	6	12
drīzāk nē		5
nē		1
3. Kā personāls pārzina savus darba pienākumus		
ļoti labi	14	9
labi	7	12
daļēji		8
slikti		
4. Vai darba veikšanai ir pietiekošas prasmes un zināšanas		
jā	13	15
drīzāk jā	8	13
drīzāk nē		1
nē		
5. Vai darbinieki ir gatavi mācīties un paaugstināt savu kvalifikāciju		
jā	19	22
drīzāk jā	2	5
drīzāk nē		2
nē, man nav tādas vēlmes		
nē, man tas nav nepieciešams		
6. Cik nozīmīgs organizācijai pēc darbinieku domām ir viņu darba veikums		
ļoti nozīmīgs	10	12
nozīmīgs	11	13
maznozīmīgs		4
nenozīmīgs		
7. Vai darbinieki organizācijā jūtas novērtēti		
jā, ļoti	6	7
jā	11	10
daļēji	4	9
nē		3

8. Vai darbinieki ir ieinteresēti veikt darbu radoši, ar iniciatīvu		
jā	14	7
drīzāk jā	7	10
drīzāk nē		8
nē		4
9. Vai pēc darbinieku domām viņu darba kvalitāte un ražīgums tiek vērtēts		
jā	9	10
nē	3	8
nezinu	9	11
10. Kāda pēc darbinieku domām organizācijā būtu jābūt novērtēšanas metodei		
objektīvai	47	63
direktora subjektīvam vēlējumam	18	11
regulārai, 1 reizi gadā	17	32
regulārai, biežāk kā 1 reizi gadā	13	19
neregulārai	2	4
pamācošai - tādai, kas darbiniekam norāda uz to, kas viņa darbā būtu pilnveidojams un uzlabojams	41	66
stimulējošai - labi padarītam darbam būtu jābūt augstāk novērtētam (materiāls vai nemateriāls labums)	37	46
nosodošai	0	0
tai ir jābūt noderīgai gan darbiniekam, gan darba devējam	42	45
darbiniekam ir jāzina kā tas tiek novērtēts un ir jānodod iespēja individuālai sarunai ar organizācijas direktoru par vērtēšanas rezultātiem	38	68
balstītai uz savstarpējo komunikāciju – vadītāja tiešs kontakts ar darbinieku, tādai, kas nodrošina izpratni par mērķiem, sadarbību, vajadzībām, un apmierinātību ar darbu	58	76
cits	0	0

novērtēšanas sistēmai aģentūrā nav jābūt	0	5
11. Kā darbinieki vēlētos, ka viņu darbs tiktu novērtēts		
veicot aptauju	3	4
pārrunu veidā	9	15
ar anketas palīdzību	1	8
ar novērošanas metodi	8	2
12. Kas pēc darbinieku domām galvenokārt būtu jānovērtē		
kompetences, prasmes, zināšanas	51	87
darbības un tās rezultāta kvalitāte	58	112
darbības efektivitāte	61	73
uzvedība	67	64
attieksme pret darbu un organizāciju	75	99
13. Respondenta ieņemamais amats		
nodaļas vadītājs	1	2
administrācijas darbinieks	9	8
apkalpojošais personāls	11	19
14. Respondentu dzimums		
sieviete	18	25
vīrietis	3	4
15. Respondentu vecums		
18-30	8	9
31-40	6	11
41-60	7	7
61 un vecāks		2

5. pielikums Darbības plāns nepilnību novēršanai pašvaldības aģentūrās

Nr. p.k.	Uzdevums	Darbības	Nepieciešamie resursi	Atbildīgās personas
1.	Darba aprakstu un iekšējo dokumentu analīze	<ul style="list-style-type: none"> - Pārskatīt darba aprakstus - Pilnveidot darba aprakstu - Visiem darbiniekiem izstrādāt darba aprakstus un prasību profilus - Pārskatīt organizācijas struktūru, tās atbilstību reālajai situācijai un funkcionalitāti - Darbinieku kompetenču izpēte - Organizācijas iekšējo dokumentu izpēte (rīkojumi, darbakārtības noteikumi, koplīgums) 	<ul style="list-style-type: none"> - Literatūra - Dokumenti - Profesijas standarts - Darbinieki - Dators - Laiks 	Personāla vadītājs (cilvēks, kurš veic personāla vadības funkcijas)
2.	Noteikt kritērijus pēc kuriem tiks vērtēti darbinieki	<ul style="list-style-type: none"> - Atbilstīgi novērtēšanas mērķim noteikt kritērijus pēc kuriem tiks vērtēti darbinieki - Noteikt objektīvas normas un standartus ar kurām tiks salīdzināta darbinieka darbība 	<ul style="list-style-type: none"> - Literatūra - Dokumenti - Dators - Laiks 	Direktors, personāla vadītājs
3.	Atbilstīgas metodoloģijas sagatavošana un pielāgošana	<ul style="list-style-type: none"> - Noteikt kādas personāla darba novērtēšanas metodes tiks izmantotas 	<ul style="list-style-type: none"> - Literatūra - Dokumenti 	Personāla vadītājs

		<ul style="list-style-type: none"> - Izstrādāt novērtēšanai nepieciešamos materiālus (anketas, tematu sarakstus, u.c.) - Veikt novērtēšanā iesaistīto personu apmācības - Ievadīt pārrunas ar darbiniekiem par novērtēšanas sistēmas ieviešanu organizācijā - Pārrunāt ar darbiniekiem uzņēmuma mērķus un nākotnes iespējas - Izskaidrojot darbiniekiem novērtēšanas nepieciešamību, novērtēšanas mērķus un priekšrocības - iepazīstināt darbiniekus ar normām, standartiem un vērtēšanas kritērijiem - Ar darbiniekiem kopīgi analizēt paveikto darbu 	<ul style="list-style-type: none"> - Dators - Laiks - Literatūra - Dokumenti - Darbinieki - Dators - Laiks 	Direktors, personāla vadītājs
--	--	---	---	-------------------------------

Informācija par bakalaura darba aizstāvēšanu

IZZIŅA PAR AIZSTĀVĒŠANU

Bakalaura darbs izstrādāts:
RPIVA Sociālo zinātņu fakultāte

Ar savu parakstu apliecinu, ka darbs izstrādāts patstāvīgi.

Darba autors _____
(vārds, uzvārds, paraksts)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai.

Darba zinātniskais vadītājs

(akadēmiskais amats, zinātniskais grāds, vārds, uzvārds, paraksts)

Bakalaura darbs aizstāvēts

Pārbaudījuma komisijas 200__gada _____

sēdē, protokola Nr. _____, vērtējums _____ (_____)

Valsts pārbaudījuma komisijas priekšsēdētājs

(akadēmiskais amats, zinātniskais grāds, vārds, uzvārds, paraksts)