



**RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADĪBAS  
AKADĒMIJA**

Sociālo zinātņu fakultāte  
Nepilna laika klātienes studijas  
Personāla vadība

**IEVA LEZDIŅA**

**Profesionālās kompetences vērtēšana kā personāla  
karjeras izaugsmi veicinošs faktors Nacionālajā  
informācijas aģentūrā LETA**

**Bakalaura darbs**

**Darba autors**

\_\_\_\_\_  
Vārds, uzvārds

\_\_\_\_\_  
Paraksts

**Darba vadītājs**

Lect.

\_\_\_\_\_  
Akadēmiskais amats

Mg.psych

\_\_\_\_\_  
Zinātniskais/  
akadēmiskais grāds

Baiba Skrauce

\_\_\_\_\_  
Vārds, uzvārds

\_\_\_\_\_  
Paraksts

RĪGA 2015

## Anotācija

Bakalaura darba autore Ieva Lezdiņa sadarbība ar darba vadītāju Lect.Mg.psych. Baibu Skrauci, izstrādāja bakalaura darbu ar nosaukumu „Profesionālās kompetences vērtēšana kā personāla karjeras izaugsmi veicinošs faktors Nacionālajā informācijas aģentūrā LETA”. Pamatojoties uz neformālām sarunām ar dažādu amatu līmeņu darbiniekiem, autorei rada priekšstatu, ka personālam nav skaidrības, kāpēc tiek veikta kompetenču novērtēšana un kādā veidā tā ietekmē karjeras izaugsmes iespējas uzņēmumā.

Bakalaura darba mērķis noskaidrot, vai personāla kompetences vērtēšana veicina darbinieku karjeras izaugsmi. Mērķa noskaidrošanai tika apkopota un analizēta literatūra par personāla novērtēšanas procesu un profesionālās kompetences vērtēšanas nozīmi personāla karjeras attīstībā. Aprakstīta personāla kompetenču novērtēšana Nacionālā informācijas aģentūrā LETA. Izstrādāta aptaujas anketa darbiniekiem par kompetenču vērtēšanu un karjeras attīstības iespējām, pēc novērtējuma. Sagatavota intervija ar uzņēmuma vadību, kas veic personāla vērtēšanu. Analizēta Nacionālās informācijas aģentūra LETA darbinieku attieksme par personāla kompetenču novērtēšanu un saistību ar karjeras izaugsmes iespējām.

Darba ietvaros veiktā pētījuma rezultāti liecina, ka kompetenču novērtēšana uzņēmumā daļēji ietekmē darbinieku tālāko darbību un karjeras izaugsmes iespējas, jo novērtēšana ļauj attīstīt darbiniekus uz kopīgu uzņēmuma mērķus sasniegšanu, attiecīgi konstatējot visas iespējamās jomas, kurās darbinieks būtu motivēts un spējīgs iesaistīties. Lai darbiniekos rastu lielāku pārliecību, ka kompetenču novērtēšana veicina karjeras izaugsmi ir vairāk jāsniedz informācija darbiniekiem par kompetenču novērtēšanas mērķiem, uzdevumiem un piedāvājumiem, kas sekos pēc novērtējuma. Veiktais pētījums un iegūtie rezultāti turpmāk var būt noderīgi un saistoši uzņēmuma personāla nodaļai, lai izprastu šī brīža darbinieku attieksmi par novērtēšanas procesu un pilnveidotu turpmāko kompetenču novērtēšanu.

Bakalaura darbs sastāv no 50 lapām, kurās ir iekļautas, 2 tabulas, 13 attēli, 10 pielikumi, 36 izmantotās literatūras un informācijas avoti.

## **Annotation**

The Bachelor thesis author Ieva Lezdiņa cooperation with the supervisor Lect.Mg.psych. Baiba Skrauce, develop bachelor work entitled "The evaluation of the professional competence as a contributing career factor of the National Information Agency LETA". Based on informal conversations with different levels of employees, the author creates the impression that the staff not clear, why the competence assessment is carried out and how it affects the career growth opportunities within the company.

The objective of the Bachelor thesis is to clarify whether evaluation of the personnel competence contributes to employees' career growth. The following tasks have been proceeded to achieve the goal: literature on the personnel assessment process and the significance of the professional competence assessment in personnel career development compiled and analyzed. The assessment of the personnel competence at the National Information Agency LETA has been described. The questionnaire for the employees regarding the competence assessment and career development opportunities after assessment has been developed. An interview with the company's management team conducting personnel assessment has been prepared.

The attitude of the employees at the National Information Agency LETA in respect to personnel competence assessment and commitment to career growth has been analyzed.

The results of the study carried out within the thesis show that the assessment of the employees competence at the company partly affects the future activities and career opportunities of the employees because the assessment allows to develop employees to a common business goals achievement, recognizing all the possible areas in which the employee would be motivated and able to get involved accordingly. In order to find in employees the greater confidence that the competencies assessment contributes to personnel career growth, personnel has to be provided with more information on the objectives, tasks and offers of the competencies assessment, which will be followed by the assessment. A study conducted and the results obtained can be useful and binding for the company's personnel department in the future, to understand the current attitude of the employees on the assessment process and develop the further competencies assessment. Bachelor thesis consists of 50 pages, which includes 2 tables, 13 figures, 10 annexes, and 36 literature and information references.

# Saturs

Ievads .....	3
1. Profesionālās kompetences jēdziens .....	5
1.1. Kompetenču izvērtēšana personāla novērtēšanas procesā .....	7
1.2. Personāla kompetenču novērtēšanas vadi un metodes .....	10
2. Profesionālo kompetenču novērtēšana un karjeras attīstība .....	12
2.1. Karjeras virzību ietekmējošie faktori.....	17
2.2. Karjera kā mērķtiecīga darbība .....	19
3. Nacionālās informācijas aģentūras LETA profesionālās kompetences novērtēšanas raksturojums personāla karjeras izaugsmē .....	25
3.1. Uzņēmuma raksturojums .....	25
3.2. Respondentu raksturojums un pētījumā izmantoto metožu izvēles pamatojums.....	26
3.3. Profesionālās kompetences novērtēšanas raksturojums Nacionālā informācijas aģentūrā LETA .....	28
3.4. Anketēšanas rezultātu apstrāde un analīze .....	31
Secinājumi.....	46
Priekšlikumi .....	47
Literatūras un avotu saraksts.....	48
Pielikumi .....	51

## Ievads

Darbinieka kompetences raksturojums akcentē darbinieka profesionālās kompetences saistībā ar izcilu darba sniegumu. Katra darbinieka kompetences saturu nosaka konkrētu darba apstākļu specifika. Uzņēmumā darbinieks strādā ar pilnu atdevi, ja viņš var sevi īstenot savā darba vietā, var psiholoģiski justies komfortabli, var saskatīt savā darba vietā izaugsmes un karjeras iespējas. Īpaši svarīgi ir tādi darbinieki, kuri vēlas gūt panākumus savā profesionālajā karjerā. Uz šādiem darbiniekiem balstās uzņēmums, tādu darbinieku prasmes jāliek lietā un arī jāveicina viņu izaugsme.

Personāla vadīšanas uzdevums ir veidot attiecības starp uzņēmumu un personālu tā, lai saskaņotu abu pušu intereses un sasniegtu kopīgi izvirzītos mērķus. Darbinieku kompetences novērtēšanai ir jābūt abpusēji izdevīgai un vienotai pēc būtības, veidojot brīvu un atklātu sadarbību darbiniekiem un uzņēmuma vadībai. Tātad kompetences novērtēšanas galvenais uzdevums ir pārliecināties, ka darbinieki sasniedz augstus rezultātus, ka viņi saprot, ko no viņiem sagaida un, ka uzņēmuma vadība un darbinieki strādā kopā viena mērķa sasniegšanai un līdzekļi šī mērķa sasniegšanai ir abpusēji saskaņoti.

Darba un darbinieku novērtēšanas process uzlabo uzņēmuma darba kvalitāti un produktivitāti. Dažkārt darbiniekiem darba novērtēšana saistās ar neuzticēšanos vadītājam un šaubām par objektīvu novērtēšanu. Tās ir bailes zaudēt darbu vai arī bailes atskārst, ka neesi nemaz tik labs darbinieks, kā pašam liekas. Tāpēc nepieciešams izprast darbinieku, vadītāju un darba novērtēšanas patieso jēgu – atklāt kļūdas, rast risinājumu, kā tās novērst, pozitīvi novērtēt darbinieka labos darbus un sasniegumus. Novērtēšana ir sava veida darbinieku motivācija, un vēlme tiekties uz karjeras izaugsmi, zinot, ka viņu darbs tiek novērtēts, jo atbilstošs darbinieka kompetences novērtējums ir nozīmīgs stimuls sekmīgā karjeras veidošanā un otrādi.

Nacionālā informācijas aģentūra LETA kompetenču novērtēšanu uzskata kā priekšrocību, lai vērtētu tieši jaunpieņemtos darbiniekus un savlaicīgi pamanītu talantus, vai atklātu darbiniekos kompetences, kuras var pielietot speciāliem projektiem. Nereti tieši kompetenču novērtēšanu apvienojot ar darba novērtējumu ļauj izsecināt darbinieku patieso attieksmi pret uzņēmumu, kolēģiem, vadītājiem un darbu kopumā, kas sniedz iespēju uzņēmumā strādāt tikai un vienīgi pašiem kompetentākajiem darbiniekiem. Gandrīz katrā kompetenču un darba izpildes novērtējuma rezultātā tiek atklāts kāds veiksmes stāsts, kad vienas nodaļas darbinieki pāriet strādāt citā nodaļā un veido veiksmīgu karjeru citā darbības sfērā kā bija strādāts līdz šim.

Kompetenču novērtēšanas rezultātā tiek atklātas kompetences, kas līdz šim nebija pamanāmas, tieši darba specifikas dēļ.

**Pētījuma priekšmets:** Profesionālās kompetences vērtēšana

**Pētījuma objekts:** Personāla karjeras izaugsme.

**Darba mērķis:** Noskaidrot vai personāla kompetences vērtēšana veicina darbinieku karjeras izaugsmi.

**Pētījuma jautājums:** Vai profesionālo kompetenču vērtēšana uzņēmumā veicina personāla karjeras izaugsmi?

**Darba uzdevumi:**

1. Apkopot teorētiskās atziņas par personāla novērtēšanas procesu un profesionālās kompetences izvērtēšanas nozīmi tajā.
2. Analizēt teorētisko literatūru par profesionālo kompetenču vērtēšanas nozīmi personāla karjeras attīstībā.
3. Aprakstīt personāla kompetenču novērtēšanu Nacionālā informācijas aģentūrā LETA.
4. Izstrādāt aptaujas anketu darbiniekiem par kompetenču vērtēšanu un karjeras attīstības iespējām, pēc novērtējuma.
5. Sagatavot interviju ar uzņēmuma vadību, kas veic personāla vērtēšanu.
6. Analizēt Nacionālās informācijas aģentūra LETA darbinieku attieksmi par personāla kompetenču novērtēšanu un saistību ar karjeras izaugsmes iespējām.
7. Izstrādāt secinājumus.
8. Izstrādāt priekšlikumus.

**Pētījuma metodes:**

Teorētiskā metode – literatūras analīze

Empīriskā metode – anketēšana, intervijas

**Pētījuma bāze:** Nacionālās informācijas aģentūra LETA

## 1. Profesionālās kompetences jēdziens

„Profesionālā kompetence” ir Deivida Maklelanda (*David McClland*) 1960- tajos gados ieviests jēdziens, lai aprakstītu zināšanas, prasmes un attieksmes, kas parādās specifiskā uzvedībā, rakstura īpašībās, vērtībās un motīvu dispozīcijās izpildot kādu darbu vai lomu. Kompetences jēdziens Latvijā ir salīdzinoši jauns termins. Jēdzienus „kompetence, kompetences” ikdienā lieto ar dažādām nozīmēm – gan pilnvaru nozīmē, gan lietpratības nozīmē (Kompetenču vārdnīca, 2011).

Jēdzienu un terminu skaidrojošajā vārdnīcā vārds „kompetence” ir valsts iestādes un amatpersonas tiesību, pienākumu un pilnvaru kopums; lietpratība, zināšanas, darbības joma (Bieži lietoti jēdzienu un termini, skaidrojošā vārdnīca, 2004). „Vārdam "kompetence" ir daudz dažādu nozīmju, definīciju, rakstības veidu un vismaz divas galvenās pieejas tā izpratnei.

Latviešu valodā jēdziens „kompetence" nozīmē:

- gan lietpratību, redzesloku, erudīciju jeb speciālas zināšanas, gan darbības lauku, tiesības un pilnvaras noteiktā jomā vai jurisdikcijā (Tildes datorvārdnīca, Latviešu sinonīmu vārdnīca, 2010).

„Par termina *kompetence* izpratni un lietošanu latviešu valodā augstākās izglītības likumā, atzīst, ka: termins *kompetence* latviešu valodā lietojams vienskaitļa formā un tā jēdzieniskais saturs atspoguļots (Pedagoģijas terminu skaidrojošajā vārdnīcā) (Rīga, 2000) divās nozīmēs:

- Nepieciešamās zināšanas, profesionālā pieredze, izpratne kādā noteiktā jomā, jautājumā un prasme zināšanas un pieredzi izmantot konkrētā darbībā. Personas (darbinieka) kompetenci vērtē apkārtējie cilvēki, sadarbības partneri, sabiedrība.
- Piekritība, tiesīgums (kādā jautājumā), pilnvaru kopums; sfēra, par ko ir uzdota atbildība, ņemot vērā personas izglītību, spējas, zināšanas un pieredzi attiecīgajā jomā”.

Angļu valodas frāze „*knowledge, skills and competences*” latviski atveidojama ar „zināšanas, iemaņas un prasmes” ( LZA Terminoloģijas komisijas lēmums Nr.84 ).

Angļu valodā ir atšķirība starp jēdzienu „kompetence” un „kompetencēm”

- Kompetence (angļu: *competence, competences*) tiek skaidrots kā „spēja pildīt darbības kādas nodarbošanās ietvaros atbilstoši iepriekš noteiktam standartam, tas nozīmē pastāvīgi un saprātīgi izmantot zināšanas, kumunikāciju un tehniskās prasmes.

- Kompetences (angļu: *competency, competencies*) tiek skaidrots kā indivīda uzvedības pazīmes, kuras ir saistītas ar efektīvu vai izcilu darba izpildi, iekļaujot īpašas zināšanas, prasmes, spējas un attieksmi. (Wilcox, 2012, 17).

No visām daudzajām un literatūrā pieejamām kompetences definīcijām, personālvadības eksperte Latvijā I.Ešenalde norāda, kas vislabāk ilustrē kompetences būtību: „personību raksturojošu faktoru kopums, kas nepieciešams, labai, sekmīgai darba uzdevumu izpildei (Boyatzis).” (Ešenalde, 2008, 86). Kompetence ir abstrakta konstrukcija, kas attiecas uz plašām iespējām. Tā balstās uz zināšanām, prasmēm un attieksmes. Kompetence, arī daudzskaitļa formā kompetences, atsaucas uz konkrētām spējām, ko var iegūt, izmantojot akadēmisko izglītību un profesionālo praksi (Wilcox, 2012, 58).

Latviešu valodā ar terminu „kompetence” vienskaitlī parasti apzīmē cilvēkam piemītošas zināšanas, nesaistot tās ar darbības procesu vai rezultātu. Dažreiz kompetenci izprot kā tiesības veikt kādu darbību. Cilvēkresursu vadības izpratnē termins „kompetences” daudzskaitlī raksturo spēju, prasmju un zināšanu kopumu, kas nepieciešams darba uzdevumu veikšanai konkrētos apstākļos atbilstoši noteiktajiem kvalitātes standartiem.” (Dombrovska, 2009).

„Katram no mums piemīt kāds kompetenču kopums. Tas nosaka, kāda ir vai būs mūsu uzvedība kritiskās, neskaidrās, mainīgās, uzņēmuma panākumiem izšķirošās situācijās.” ( Ošleja, 2009).

Vēsturiski iezīmējas trīs jēdziena pamatnozīmes:

1. 20. gs. 70.-80. gados - kompetences kā izmērāmas, pārbaudāmas rezultatīvas prasmes, kuras var tikt konstatētas kādas apmācības posma, rezultātā.
2. 20. gs. 80.-90. gados - kompetence kā kvalifikācija, zināšanu, prasmju un attieksmju komplekss, kas nepieciešams konkrētas profesionālas darbības veikšanai.
3. Pēc 20. gs. 90- tajiem gadiem - kompetence kā analītiska kategorija, kas tiek lietota subjekta konkrētas darbības kvalitātes līmeņa noteikšanai.”

Organizāciju psiholoģijā un personāla vadības teorijās kompetenču sistēma sāka veidoties kopš 60. -70. gadiem. Kompetence tiek definēta kā personas pamatraksturojums, kurš ir cēloniski saistīts ar efektīvu vai izcilu darba izpildījumu (Boyatzis. 1982), kompetences ietver nodomu, darbību un rezultātu (Lice- Kruze, 2010,59).

Cilvēkresursu kapitāla vadībā izšķir: uzņēmuma kompetences – uzņēmuma spēja darboties konkrētā nozarē, kā arī uzņēmuma kultūrā uzkrātas zināšanas un pieredze. Amata kompetences – tiek noteiktas amata aprakstā, kurā tiek noteiktas zināšanas un prasmes konkrētām darba situācijām un noteiktai darba veikšanas kvalitātei. Darbinieka kompetences – konkrētā darbinieka spējas pielietot un izmantot zināšanas un prasmes noteiktu uzdevumu veikšanai (Lice- Kruze, 2010,60).

„Kompetences iedala:

- Cietās kompetencēs (*hard*) – 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. Te pieder izglītības apliecinājumi, valodas prasmes, datorprasmes un citas apgūstamas un novērtējamas spējas.
- Mīkstās kompetencēs (*soft*) - veido emocionālā inteliģence, pie mīkstās kompetences pieder visas tās īpašības, intereses un attieksmes, kas izriet no indivīda personības, proti – indivīda spēja tikt galā ar saviem pamatstresiem (bailes, neziņa, dusmas, vainas izjūta), tos apzinoties un tos apvaldot, kā arī prasme komunicēt un ietekmēt apkārtējos, ir visgrūtāk novērtējama un nosakāma gan atlases procedūrās, gan arī iekšējās novērtēšanas intervijās. Pie „mīkstās kompetences” pieder visas tās īpašības, intereses un attieksmes, kas izriet no mūsu personības. Tās ir grūti nosakāmas un maināmas, faktiski tās ir relatīvi stabilas, veidojas agrā bērnībā, formējoties personības pamatattiecībai pret pasauli un vērtībām” (Ešenvalde, 2008).

Kompetences nav darba uzdevums, tās ir spējas, kas ļauj cilvēkiem izpildīt uzdevumus efektīvā līmenī. Kompetences izpaužas cilvēka rīcībā, izjūtās un domāšanā, ilglaicīgi ietekmējot vai nosakot konkrētā indivīda uzvedību.

## 1.1. Kompetenču izvērtēšana personāla novērtēšanas procesā

Personāla novērtēšana ir katra atsevišķa darbinieka darba rezultāta izpildes un kompetences izvērtēšana. Jebkurā profesijā darbiniekam ir nepieciešams standarts, kas ļauj izvērtēt un saprast, kas no viņa tiek sagaidīts un kāds ir viņa ieguldījums. Darba rezultātu novērtēšana palīdz izvērtēt indivīda paveikto darbu noteiktā laika posmā. Darbinieku novērtēšana ietver darbinieku pašnovērtējuma atspoguļojumu, pārrunas ar vadību par darbu kopumā, tiek izvērtēts iepriekšējā gada veikums, zināšanas, kas nepieciešamas konkrētajam amatam, vēlamās izmaiņas un risināmās problēmas, kā arī tiek runāts par darbinieka individuāliem mērķiem un karjeras attīstību. Personāla atlases uzņēmums „ENJOY Recruitment Latvia” rakstā par darbinieku novērtēšanu norāda, ka tā ir jāveido kā sistēma, kura ir piemērota konkrētam uzņēmumam. Pareizi ieviešot un izpildot šo novērtēšanas sistēmu, tā var būt ļoti motivējoša un sniegt jaunu informāciju un idejas turpmākai uzņēmuma attīstībai. Tā ir kā saikne

starp uzņēmuma stratēģiju un rezultātiem, kuras mērķis ir palielināt uzņēmuma produktivitāti, jo novērtēšanas sistēmas izstrāde uzņēmumam palīdz definēt mērķus, dod iespēju vadītājiem izmērīt darba sniegumu, noteikt darbinieka kompetences, objektīvi plānot un izveidot atbilstošākās darbinieku apmācības un attīstības programmas, izprast darbinieku motivāciju un pilnveidot atalgojuma sistēmu. Savukārt darbinieks var uzzināt par sava individuālā snieguma novērtējumu, plānot karjeru, kā arī izprast savu lomu uzņēmuma mērķu sasniegšanā. (<http://www.enjoyrecruitment.lv/lv/blog/darbinieku-novertesana/>/Skatīts:13.10.2015)

Kompetenču izvērtēšanā ir jāreķinās, ka dažādiem amatiem ir atšķirīgi prasību profili, piemēram, vienam amatam svešvalodu prasmes var būt kompetences, kurai jāpiemīt vislielākā mērā, citam amatam tā ir vēlama, bet ne pamat kompetence. „Kritērijus apkopo un sagrupē noteiktās līdzīgu kritēriju grupās, uz kurām pamatojoties, izvēlās atbilstošu novērtēšanas metodiku un laika plānu” (Boitmane, 2006, 43, 45). Kompetenču izvērtēšanā ir jāvērtē tās prasmes un spējas, kas nodrošina kvalitatīvu konkrētā darba izpildi – piemēram, analītiskā domāšana, precizitāte, lēmumu pieņemšanas prasmes, stresa noturība, sadarbība un sakari. utt.

„Amata kompetenču novērtēšana – amata kompetences tiek vērtētas tādēļ, lai noteiktu amata svarīgumu un vietu organizācijas hierarhiskajā struktūrā. Lai noteiktu amata svarīgumu, ieteicams ņemt vērā:

- Sekas, kas iestājas, ja amata pienākumi netiek pildīti vai tiek veikti kļūdaini.
- Nepieciešamos finansiālos un laika resursus jauna darbinieka sameklēšanai un apmācībai.
- Amata novērtējumu darba tirgū.

Amata kompetences vērtē, tās analizējot un sadalot grupās. Vienkāršākais ir kompetenču sadalījums divās grupās.

- Kompetences, kuru esamību var viegli apliecināt ar dokumentiem, - izglītība, pieredze un profesionālā attīstība.
- Grūtāk mērāmās un pārveidojamās kompetences – attieksme, motīvi, vērtības, un personiskās īpašības.

Sarežģītāks ir sadalījums pēc kompetenču satura. Prasības ietver plašu kompetenču loku – profesionālās kompetences, personības kompetences, personības īpašības un attieksmes, vadības kompetences.

**Vispārīgās** kompetences – nepieciešamas katram darbiniekam, lai varētu pildīt savus pienākumus, piemēram, pārliecināšanas prasmes, mērķtiecība, atbildība par uzdevuma izpildi, komunikācijas prasme u.c.

**Profesionālās** kompetences – konkrēta amata pienākumu veikšanai nepieciešamās speciālās zināšanas un prasmes.

**Personiskās** kompetences – personības īpašības un prasmes, kuras nepieciešamas, konkrētas lomas pildīšanai organizācijā, piemēram, elastība, paškontrolē, stresa izturība, spēja pieņemt lēmumu un risināt problēmas, iniciatīva u.c.’’ (Dombrovska, 2009, 37).

Teorijā vēl tiek iedalīta **sociālā kompetence** - to veido sociālās prasmes: orientēties uz mērķi, reāls dzīves skatījums, „Es’’ identitāte sociālajā vidē, iecietība, prasme cīnīties pret ikdienas izaicinājumu. Sociālā kompetence ir zināšanas par sociālo un kultūras vidi, prasme uzvesties daudz kultūru sabiedrībā, saskarsmes un saziņas prasme, attieksmes identitāte, vērtīborientācija.

**Komunikatīvā kompetence** - to raksturo socializācijas līmenis – mācīšanās, pašattīstības, saziņas un sadarbības spēja.

Vēl būtiskākas kompetences sastāvdaļas ir katra cilvēka pašuztvere, individuālie motīvi un iezīmes, kas virza uz noteiktām darbībām vai mērķiem vērstu uzvedību. Piemēram, cilvēkiem, kurus motivē sasniegumi, ir raksturīgi pastāvīgi nospraust sev grūti sasniedzamus mērķus. Šos dziļākos kompetences elementus mainīt ir ļoti grūti. Augstākā līmeņa, sarežģītākos amatos, tie ir svarīgāki kritēriji, pēc kuriem paredzēt darba sniegumu, nekā prasmes, inteliģence vai iegūtās atzīmes. Lielākajai daļai cilvēku vadības amatos ir augsta inteliģence un laba izglītība. Tas, kas atšķir izcilus darbiniekus pārējo vidū, ir viņu kompetence – motivācija, saskarsmes prasmes, ietekmēšanas spējas utt., (Biruma, 2011).

Precīzus un komercdarbībā izmantojamus personāla novērtēšanas rezultātus var sasniegt, ja novērtēšana veikta objektīvi. Tāpēc, veicot personāla novērtēšanu, nedrīkst ietekmēties no personīgā „Es’’ viedokļa, vadības attieksmes pret darbiniekiem vai kādas citas ietekmīgas personas attieksmes. Darba novērtēšana sastāv no sistemātiskas informācijas analīzes par darbinieku veikumu un viņu potenciālu attīstīties un mācīties. Personāla novērtēšanu veic, lai:

- iegūtu informāciju par darbinieku sasniegumiem un kļūdām,
- identificētu darbinieku stiprās un vājās puses,
- veidotu ar darba rezultātiem saistītu atalgojuma sistēmu,
- radītu likumīgu pamatu, lai atbrīvotos no tiem, kas pastāvīgi uzrāda nepietiekamus rezultātus,
- iegūtu izejas datus organizācijas un personāla plānošanai. (Slaidiņa, 2001, 125)

Neatkarīgi no tā, kas tiek vērtēts personāla darba izpildījums vai personāla kompetences, būtiski ir pārzināt galvenos priekšnoteikumus darbinieku novērtēšanai organizācijā, kā arī vienoties par noteiktiem visiem izprotamiem vērtēšanas kritērijiem.

Speciālistu darba portāls *CV Market* rakstā, personāla vērtēšana norāda, ka

lai efektīvi varētu noritēt kompetenču novērtēšana ir jāpastāv noteiktiem priekšnoteikumiem:

- vadītājam ir pozitīvs viedoklis par darbiniekiem. Vadītāji tic, ka darbinieki apzinās savu atbildību un ir ieinteresēti organizācijas attīstībā;
- lēmumu pieņemšanas process ir decentralizēts, norādes uz to fiksētas amata kompetenču aprakstos;
- organizācijā ir izveidota skaidra personāla politika;
- visiem ir izvirzīts kopīgs mērķis;
- pastāv ticība, ka norunātais tiks izdarīts;
- pastāv atklāta komunikācijas forma;
- darbinieki ir pieraduši, ka tiek novērtēti;
- darbinieku novērtēšana pieder pie organizācijas kultūras, kurā augstu vērtē cilvēkresursus ([http://www.cvmarket.lv/career.php?menu=102&lastmenu=509&text\\_id=519](http://www.cvmarket.lv/career.php?menu=102&lastmenu=509&text_id=519) /Skatīts:13.10.2015).

Kompetenču izvērtēšana personāla novērtēšanas procesā netiek veikta, lai kontrolētu darbiniekus bet gan, lai palīdzētu visiem kopā attīstīties. Mērķis ir attīstīt darbinieku profesionālo kvalifikāciju, īpašības un prasmes, kas nepieciešamas ieņemamajam amatam, kā arī nākotnes lomām. Novērtēšanas laikā tiek nodrošināta atgriezeniskā saite starp vadītāju un darbinieku, uzlabota komunikācija, iespēja pārrunāt darbinieku mērķus un vajadzības un apvienot tās ar uzņēmuma mērķiem un vajadzībām.

## 1.2. Personāla kompetenču novērtēšanas veidi un metodes

Personāla kompetences novērtēšanas veidi var būt divējādi - kompetences novērtēšana un darba rezultātu novērtēšana, bieži šie abi novērtēšanas veidi tiek jaukti vai arī apvienoti vienā novērtēšanas instrumentā, bet vēl biežāk uzņēmuma darbinieki nemaz nesaprot, kas tad īsti tiek vērtēts – zināšanas, prasmes un iemaņas vai arī darba rezultāti un sasniegumi. Kompetenču vērtēšanas iespējamie pamatmērķi - esošā kompetences līmeņa noteikšana (darbinieku atlasē, darba izpildes vērtēšanā, mācību vajadzību identificēšanā, atalgojuma noteikšanā) un izaugsmes un attīstības potenciāla izvērtēšana (darbinieku attīstības un karjeras plānošanā, talantu identificēšanā, pēctecības programmu veidošanā). Praksē tiek izdalīti divi novērtēšanas veidi: **Neformālais vērtējums** – novērtēšana netiek veikta pēc iepriekš izstrādāta speciāla plāna, vai programmas. Šis veids tiek lietots, ja ir nepieciešams identificēt, kas tieši un netieši ietekmē

darbinieka veikumu visā darba procesa laikā. Vadītāji neformāli vērtē darbinieku, izsakot gan kritiku, gan atzinību, gan delegējot, gan nedelegējot uzdevumus. (Kehere, 2004).

**Formālais vērtējums** - novērtēšanas process tiek organizēts pēc iepriekš izstrādāta plāna, kurā ir skaidri atrunāti vērtēšanas kritēriji. Nereti tiek jaukta darba rezultātu novērtēšana ar kompetences vērtēšanu, taču ir zināmas atšķirības šo metožu izmantošanā.

„**Darba izpildes novērtēšana** - sistemātisks process, kurā tiek izvērtēts indivīda vai struktūrvienības darbs noteiktā laika posmā ar mērķi uzlabot rezultātus perspektīvā, meklēt esošo potenciālu vai veidus, kā tos paaugstināt” (Grote, 2002, 74). Darba izpildes novērtēšanā:

- izvērtē un fiksē personāla darba sasniegumus un kļūdas;
- nosaka, vai un kādā mērā organizācijas mērķi tiek sasniegti;
- palīdz sasaistīt darbinieku individuālo sniegumu ar organizācijas mērķiem;
- veicina katra organizācijas darbinieka profesionālo izaugsmi un attīstību;
- veicina katras struktūrvienības vadītāja un viņa pakļautībā esošo darbinieku komunikāciju;
- palīdz izstrādāt personāla apmācības un attīstības plānu;
- samazina personāla mainību organizācijā (Grote, 2002, 75).

Personāla novērtēšanas metodes izvēle nosaka novērtēšanas darbības efektivitāti. Pirms novērtēšanas metodes izvēlēs ir jāizvērtē katras metodes priekšrocības un trūkumi, atbilstība uzņēmuma kultūrai un stratēģiskajiem mērķiem un pieejamiem resursiem.

Pēc satura izšķir divus personāla darbības novērtēšanas metožu veidus:

1. Objektīvās metode - Pamatojas uz konkrētu iznākumu (management by objectives).
2. Subjektīvās metodes – pamatojoties uz cilvēka uzvedības, rakstura īpašību vērtējumu, ko sniedz vērtētājs. Šīs metodes vel iedalās:

**Absolūtās metodes** jeb individuālās novērtēšanas metodes vērtē darbinieku individuāli, bez atsauces uz citiem, nesalīdzinot viņu ar pārējiem darbiniekiem.

**Relatīvās metodes** jeb salīdzinošās novērtēšanas metodes paredz darbinieka salīdzināšanu ar citiem vai vairāku darbinieku novērtēšanu uzreiz, salīdzinot viņu sniegumu. Relatīvās metodes ir darbinieku ranžēšana (*rank order*), pāru salīdzināšana Katrai nosauktajai metodei ir savs lietošanas lauks, kas jāņem vērā, veidojot personāla vērtēšanas sistēmu konkrētā organizācijā. Darba autors darbā aplūko astoņas vispārējās darbinieku novērtēšanas metodes ([sk.1.pielikuma 1.tabulu](#)), tabulā norādītas katras metodes īss raksturojums, tās priekšrocības un trūkumi.

Apskatot visas personāla darbības novērtēšanas metodes, redzams, ka katrai no tām ir savas priekšrocības un trūkumi, dažādas pielietojšanas iespējas. Nevienu no tām nevar uzskatīt par

visefektīvāko un nekļūdīgāko. Lai personāla darbības novērtēšanas sistēma funkcionētu efektīvi, tai:

- jāklūst par vienu no uzņēmuma personālvadības procesa loģiskām un organiskām sastāvdaļām,
- tās mērķiem jāsakrā ar uzņēmuma kopējiem mērķiem,
- tai jāapmierina gan uzņēmuma vajadzības kopumā, gan tās darbinieku individuālās vajadzības,
- tai jāklūst par uzņēmuma uzdevumu izpildi veicinošu faktoru,
- tai jāatspoguļo uzņēmuma vērtības un jāatbilst uzņēmuma kultūras vispārējiem standartiem;
- tās metodēm jāatbilst uzņēmuma organizatoriskajai struktūrai un novērtēšanas mērķiem.

Pamatojoties uz iepriekšminēto novērtēšanas organizatoriem un veicējiem jāpārzina un jāizvērtē katra metode, tās priekšrocības un trūkumi.

## **2. Profesionālo kompetenču novērtēšana un karjeras attīstība**

Personāla kompetenču novērtēšana ir cieši saistīta ar darbinieku turpmāko attīstību. Izvērtējot darbinieka sniegumu iepriekšējā periodā var konstatēt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi, savukārt potenciāla vērtējums ļauj identificēt tās kompetences, kurām varētu būt izšķiroša nozīme darbinieka turpmākās karjeras veiksmīgā veidošanā.

„Lai kompetences tiktu vērtētas, ir nepieciešams katram konkrētam amatam izveidot kompetenču modeli, kurā tiktu norādīts kompetenču uzskaitījums ar katrai kompetencei definētu minimālo un vēlamā līmeni, kā arī definēt kompetenču savstarpējo nozīmību konkrētajam amatam. Kompetenču modelis dod pamatojumu darbinieku meklēšanai, atlasei, mācībām un attīstībai konkrētā amata ietvaros un karjeras izaugsmei uzņēmuma ietvaros. Kompetenču modelis ir pamats, uz kura darbinieks var veidot karjeras plānus un izvēlēties pilnveidot savu karjeras attīstību, kompetences modelim būtu jāsniedz atbildes uz šādiem jautājumiem:

1. Kādas ir šī brīža svarīgākas kompetences manā darbā?
2. Kādas kompetences būs svarīgas nākotnē?
3. Kā manas līdzšinējās kompetences uzlabo manu darba sniegumu un kā es to varu pilnveidot? (Vazarni, 2010).

Kompetenču vajadzību apzināšana un kompetenču apraksti dod amatu būtiskākās detaļas. Novērtēšanas process ietver gan darba izpildes novērtējumu, dodot iespēju izvērtēt kvalitāti, kvantitāti un darba intensitāti, gan potenciāla novērtējumu, dodot iespēju izziņāt darbinieku sagatavotības līmeni turpmākai izaugsmei. Novērtēšana parāda uzņēmumā esošās spējas katrā no amatu saimēm atbilstoši kompetenču aprakstam. Neatbilstība starp definētajām prasībām un esošajām spējām norāda uz trūkumiem uzņēmuma personāla sagatavotībā” (Sarnovičs, 2010, 21).

„Pamatojoties uz amatu analīzē un novērtēšanā gūto informāciju, var izstrādāt attiecīga amata kompetences modeli, ko var iekļaut arī amata aprakstā, lai apvienotu divus dokumentus, kā vienu. Kompetenču modelis ir visu kompetenču, kuras nepieciešamas sekmīgai vai izcilai darba izpildei, apkopojums konkrētas amata kategorijas, komandas, departamenta vai organizācijas ietvaros. Pamatā kompetenču modelis sastāv no četrām kompetenču pamata grupām:

- Personības kompetences.
- Procesa aktivitātes vadības kompetences.
- Profesionālās kompetences.
- Saskarsmes, sociālās kompetences.

Katram kompetenču modelim ir pakārtota kāda atsevišķa kompetence, kas tiek definēta un aprakstīta sīkāk, tāpat katru kompetenci var diagnosticēt ar īpaši izstrādātam novērtēšanas metodēm. Ar kritēriju palīdzību var noteikt tās īpašības, ko uzskatāmi var aplūkot detalizētā kompetenču modelī. J.Erpenbeck, un A. Scharnhorst autori ir izveidojuši kompetenču modeļa sistēmu, jeb kompetenču grupas (sk. 2.pielikuma 2.tabulu). Tabulā atsevišķi izdalīta katra kompetenču grupa ar apakškompetencēm, kas savukārt, sagrupētas pa četrām vienā. Izpētot grupas, redzams, ka katrā saistītas kompetences un to attīstības līmeņi. Savukārt, koordinātu asis parāda, ka katru profesionāli aktīvu cilvēku iespējams novērtēt, nosakot viņa virzību, spēcīgākas puses, kā arī to, kuras kompetences ir dominējošas, lai personība sasniegtu atbilstošu darba rezultātu. Tādā veidā iespējams noteikt personības tipu – vai cilvēks orientēts uz profesionalitāti, uz zināšanām uz saskarsmi, uz aktivitāti un vadību vai arī uz personības īpatnībām” (Boitmane, 2006, 17). Kompetenču modelis palīdz organizācijai izveidot personāla struktūru atbilstoši Latvijas Republikas likumdošanai, kā arī izstrādāt amata aprakstus. Kompetenču modeļi, raksturo atšķirības starp izciliem un sekmīgiem darbiniekiem. Modeļi, kuri nosaka minimālās prasības sekmīgai darba izpildei, kā arī modeļi, kas nosaka neveiksmju iemeslus. Tas, kā tiek izstrādāts amata apraksts un tajā noteiktās kompetences, atspoguļo organizācijas lēmuma pieņēmēju un vadītāju vērtības. Darbinieki, kuru kompetence ir novērtēta, jāinformē par novērtēšanas rezultātiem, izmantojot izvēlēto novērtējuma sadalījumu, piemēram: lieliski, labi,

viduvēji, jāpapildina zināšanas. Var izraudzīties dažādus apzīmētājus atbilstoši kompānijas korporatīvajai kultūrai, var likt arī skaitlisku novērtējumu (piemēram, 1-10), taču tas ļoti atgādina novērtēšanu skolā un var izraisīt darbinieku negatīvu reakciju. **Kompetenču novērtēšana** - ir saistīta gan ar personāla atlasīšanu un plānošanu, gan arī ar apmācību. „Personību raksturojošu faktoru kopums, kas nepieciešams labai, sekmīgai darba uzdevumu izpildei” (Boyatzis).’ (Ešenalde, 2008, 86). Ne velti šis novērtēšanas veids tiek uzskatīts par vienu no smagākajiem pretreakciju un dažādu psiholoģisku un emocionālu problēmu ziņā, jo nevienam nepatīk saņemt atzinumu, ka viņa prasmes, iemaņas un zināšanas neatbilst organizācijas izvirzītajām prasībām.

Personāla pretreakcijas pazīmes:

- augsts darba kavējumu līmenis novērtēšanas laikā;
- darba produktivitātes kritums;
- baumas, bailes, satraukums;
- kļūdas;
- verbālā agresija;
- sūdzības vadībai;
- protesta akcijas, iesaistot arodbiedrības pārstāvjus.

Ieilgusi personāla pretestība var radīt paaugstinātu demotivāciju un operacionālu risku, tādēļ ir ieteicams ātri izmantot dažādus komunikatīvus un motivējošus paņēmienus, lai šo pretestību mazinātu un novērstu, piemēram, kopīgus interesantus pasākumus, kas saliedē komandu, vai arī apmācības un izaugsmes iespēju piedāvājumu. Plašāk izmantotie pretreakcijas pārvarēšanas paņēmieni:

- kompetences novērtēšanas rezultātus ieteicams saistīt ar atalgojuma pārskaitīšanu un izaugsmes iespējām organizācijā; atalgojuma mainīgās daļas sasaiste ar kompetences novērtējumu prēmiju, piemaksu vai nemonetāro motivatorus veidā;
- kompetences novērtēšanas rezultātā labākie darbinieki jāvirza augšup pa karjeras kāpnēm, jāveido talantu komandas;
- jāpilnveido iekšējās atlases un rotācijas mehānismi personāla motivēšanai un ieinteresētības radīšanai;
- jāveic darbinieku lojalitātes veicināšanas pasākumi un iekšējās komunikācijas kampaņas, kas vairo darbinieku ieinteresētību organizācijas attīstībā un samazina spriedzi un neziņu;
- izaugsme un apmācība kā spēcīgi motivatori un kompetences novērtēšanas sekas;
- iekšējās komunikācijas aktivitātes kompetentāko darbinieku godināšanai un pozitīva tēla veidošanai;

- talantīgāko darbinieku komandu veidošana;
- mentora mehānisma ieviešana, kas ļauj talantīgākajiem darbiniekiem apmācīt citus;
- kompetences kā korporatīvās vērtības veidošana un virzīšana organizācijā.

Kompetences novērtēšanas instrumentu izmantošanas mērķis ir rosināt darbiniekus darboties konstruktīvi, raugoties nākotnē, un atbalstīt individuālu turpmāko attīstību. Regulāra esošo darbinieku kompetences novērtēšana ir nepieciešama, īpaši organizācijās, kur no personāla kvalifikācijas ir tieši atkarīga pakalpojumu vai produktu kvalitāte un klientu apmierinātība. Kompetenču novērtēšana notiek, izmantojot rīcības indikatorus. Rīcības indikators ir darbība vai darbību kopums, kuru iespējams novērot, kad persona sekmīgi izmanto attiecīgo kompetenci. Kompetences novērtē, salīdzinot rīcības indikatorus-vēlamās rīcības izpausmes-ar reālajām, darbinieka demonstrētajām rīcības izpausmēm (Dubois, 2004).

Pamatojoties uz kompetences rezultātā konstatētajām zināšanu, prasmju un iemaņu nepilnībām, tiek analizēta turpmākā personāla karjeras attīstība vai arī izstrādāta mācību programma, pēc kuras apguves jāveic atkārtota kompetences novērtēšana. Darbiniekā jānostiprina pārliecība, ka kompetences novērtēšana nav tikai formāls vai pret viņa labklājību un drošības sajūtu vērsts pasākums, bet gan nopietna zināšanu un prasmju pārbaude, kurai seko atbilstošs un konkrēts piedāvājums. „Profesionālajai kompetencei raksturīgas vispārējās un speciālās profesionālās zināšanas, prasmes, iemaņas; pienākumu, tiesību, atbildības apzināšanās saskaņā ar kvalifikācijas raksturojumu un speciālista modeli (t.i., dinamiska īpašību un kvalitāšu sistēma, kas nepieciešama profesionālo funkciju veikšanai). Profesionālā kompetence ir spēja realizēt aktivitātes profesijas funkciju ietvaros, izmantojot vērtību filtru zināšanu selektīvā izvēlē.

No kompetences paaugstināšanas aspekta karjera ir pozitīvi vērtējama kvalitāte. Tas ir veselīgs, atbalstāms cilvēkpotenciāla pašvadīšanas paņēmieni, kas mudina censties realizēt sasniegto spēju līmeni, motivē darbībai, attīsta pašizteikšanās vajadzības, palielina konkurētspēju. Bet karjeras veidošanās process ir jāvada no sabiedrības puses, lai novērstu iespēju karjeras veidošanā izmantot negodīgus līdzekļus (apmelošanu, faktu sagrozīšanu par labu sev, citu sasniegumu piesavināšanos, vainas novelšanu uz citiem u.tml.). Karjeras sociāli ekonomiskais saturs atklājas darbībā, dzīvotspējā, pozīcijā, mērķtiecībā, kā arī ar profesionālo darbību netieši saistītajās personības kvalitātēs” (Garleja, 2004). No vienas puses, katrs cilvēks pats izvēlas savu individuālās karjeras plānošanu un nosaka prioritātes (darbs, ģimene, pilsoniskums, garīgums, hobijs). Karjera tiek saistīta arī ar darba tirgu un konkurenci darba tirgū, pieprasījuma un piedāvājuma attiecībām, darbaspēka morālā un fiziskā nolietojuma pakāpi, inovatīvām pārmaiņām saimniekošanā, pārvaldīšanā un karjeras virzītājspēku struktūrā. „Pārmaiņas notiek arī karjeras sociālajā statusā – filozofiskā, ideoloģiskā un ekonomiskās

politikas skaidrojumā. Protams, cilvēks gūst apmierinājumu sasniegtajā karjerā, ja to atzinīgi novērtē arī sabiedrība, ja individuālā attīstība iet kopsolī ar sabiedrībā notiekošajām pārmaiņām. Pārmaiņas rada darbspēju pazemināšanos dažos cilvēku dzīves vecumos. Darbspēju pazemināšanās galvenie virzieni ir:

- Profesionālā novecošanās (vispārējo un speciālo profesionālo zināšanu un prasmju salīdzinoši zemāks līmenis, nekā sasniegts profesijā).
- Profesionālās piemērošanās spēju pazemināšanās inovatīvo pārmaiņu procesā (nespēja noteikt savu vietu (lomu) jaunos apstākļos; zināšanu papildināšanas motivācijas pazemināšanās).
- Fiziskā novecošanās, salīdzinot ar vidējo vecumu profesijā.

Darbspēju pazemināšanās pārmaiņu rezultātā ir ne tikai fizisks, bet arī psihisks process, kas negatīvi ietekmē karjeras veidošanos. Karjeras veidotājs, piemēram, sabiedrisko attiecību aspektā ir komandas spēlētājs, kurš spēj saskaņot savas intereses ar organizācijas interesēm, pārvalda konstruktīvās konkurētspēju prasmes, spēj uzņemties atbildību, objektīvi, loģiski, elastīgi domā un skaidri formulē savu viedokli; raksturīga augsta intelektuālā zinātkāre utt. Pazeminoties psihiskajam stāvoklim vai mainoties karjeras sociālajam statusam, karjeras veidotājs var zaudēt tālākas attīstības iespējas, var izmainīties karjeras virzītājspēku struktūra” (Luthans, 2005, 628).

Katrā darbības sfērā iezīmējas specifiski karjeras līmeņi un vērtēšanas kritēriji. Vērtējot situāciju konkrētā uzņēmumā, ir jāņem vērā visi cilvēkkapitāla attīstības un funkcionēšanas posmi. Beidzot novērtēšanu, ir nepieciešams sistematizēt visus lēmumus, kas tika pieņemti sarunu gaitā, lai veidotu rīcības projektu darbinieku pilnveidošanai, karjeras vadīšanai. Svarīgi, lai šajās lietās būtu atklātība, nerastos aizdomas un noslēpumi, lai veidotos un stiprinātos uzņēmuma kultūra. Personāla vadīšana ir pastāvīgs vadītāja un padoto darbinieku saskarsmes process. Šajā laikā starp vadītāju un darbinieku notiek gan savstarpējā uztvere, gan informācijas apmaiņa, gan arī mijiedarbība un ietekmēšanās. Ne vienmēr tas notiek apzināti. Tā kā vadītāja darbība ir saistīta ar nemitīgiem kontaktiem ar personālu, kā arī ar personām ārpus organizācijas, tad svarīga nozīme ir komunikācijai.

## 2.1. Karjeras virzību ietekmējošie faktori

„Karjeras veidošana ir pēctecības plānošanas otra puse – tā attiecas uz darbinieka individuālās karjeras plāna izstrādi un īstenošanu. Karjeras plānā jācenšas sintezēt uzņēmuma vajadzības ar darbinieka interesēm. Karjeras plānu var izveidot kā karti ar dažādām iespējamajām takām un atskaites punktiem – mācībām, iegūtiem sertifikātiem, noteiktu gadu skaitam noteiktā amatā, katru gadu ikgadējās pārrunās izvērtējot, vai plānā nepieciešamas izmaiņas un kā notiek plāna īstenošana. Jāatceras, ka jēdziens „karjera” vienmēr nenozīmē virzību tikai uz augšu pa karjeras kāpnēm – to ne vienmēr būs iespējams nodrošināt. Būtiska var būt arī papildu pieredzes iegūšana tā paša līmeņa, bet atšķirīgā amatā. Turklāt ne visi darbinieki būs motivēti kļūt par vadītājiem un daudz labprātāk saglabās eksperta – speciālista lomu. Lai izstrādātu efektīvus individuālos karjeras plānus, jābūt skaidrībai par:

- uzņēmuma stratēģiju un mērķiem,
- prasībām amatam uzņēmumā,
- darbinieku kvalifikāciju un kompetencēm,
- darbinieku interesēm, vajadzībām un faktoriem, kas viņus motivē.

Var secināt, ka darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēma veido pamatu arī karjeras plānošanas sistēmai uzņēmumā, jo tās ietvaros iespējams iegūt lielāko daļu no informācijas, kas nepieciešama darbinieku karjeras plānošanai” (Vintiša, 2010, 44). Karjera uzņēmumā aptver pakāpenisku attīstības stadiju maiņu vienā uzņēmumā. Tā var būt:

- Lineārā karjera – indivīds izvēlās darbības jomu, izstrādā realizācijas plānu un izpilda to soli pa solim;
- Noturīgā karjera – indivīds izvēlās jomu, bet profesionāli un finansiāli attīstoties, viņam nav nepieciešamības virzīties pa karjeras kāpnēm;
- Periodiskā karjera – indivīdu motivē personiskā izaugsme, viņš darbojas pietiekoši labi, lai nodrošinātu sev statusu un labklājību dažādās sfērās, kuras laiku pa laikam maina;
- Mainīgā karjera – indivīds pārvietojas no vienas darba vietas uz otru bez jebkādas koncepcijas vai progresā;
- Nemainīga līmeņa (plato) karjera – indivīds savā karjerā ir pacēlies līdz zināmam līmenim un tura arī paliek.

Intas Jaunzemes publikācijā „Karjeras attīstības atbalsta sistēmas darbības izvērtējums Latvijā” min pētniekus P. Hokins (Hawkin) un Dž. Vinters (Winter) kuri norāda, ka pozitīvu

sniegumu savā profesionālajā dzīvē var uzrādīt tikai gadījumos, ja nodarbinātība profesijā sakrīt ar personas interesēm, prasmēm, vērtībām un dzīves stilu.

Analizējot karjeras teoriju, kā arī profesionalitātes psiholoģijas pētījumus var apgalvot, ka karjera sevī ietver cilvēka profesionālo individuālo izaugsmi visa mūža garumā.

Ingūnas Lāces publikācijā „Latvijas pedagogu karjeru ietekmējošie faktori” tiek minēts, ka „**Karjeru** ietekmējošie faktori - kā nozīmīgs karjeru ietekmējošs faktors tiek atzīta cilvēka spēja pašam apzināt un izvērtēt savas dzīves un profesionālās darbības pieredzē uzkrātās zināšanas, prasmes, personības īpašības un mērķtiecīgi realizēt personiskās pašpilnveides plānu. Nozīmīgākie karjeru ietekmējoši faktori:

1. regulāra pašvērtēšana, kurā atspoguļojas savu prasmju, spēju, interešu, mērķu, resursu, ierobežojumu un to cēloņu analīze; sevis apzināšanās situācijā un tās novērtēšana; patstāvīga plānošana, plānu koriģēšana un realizācija; tuvāko mērķu noteikšana ceļā uz profesionalitāti, plānu korekcija, atbilstoši veiktajam pašvērtējumam, atbilstoša mācību darbība;

2. darba vērtības apzināšanās kopējā personības vērtību sistēmā, kas ir saistīta ar pozitīvas pašizjūtas atbalstu ģimenē, sabiedrībā un darba kolektīvā, kā arī ar savas attīstības apzināšanos;

3. iespēja uzņemties sev aktuālas problēmas un uzdevumus, ko veicina sabiedrības novērtējums, komandas atbalsts un mijiedarbība indivīda aktivitātēs; profesionālā atbilstība indivīda vajadzībām; zināšanas par profesijas prasībām, nosacījumiem, panākumiem, priekšrocībām un trūkumiem, kompensācijas iespējām un perspektīvām; zināšanas par citām radniecīgām profesijām, to apguves iespējām; māka demonstrēt savas darbības rezultātus, kā arī spēku sadalīšana visai dzīvei.

4. demokrātiska darba un sabiedriskā vide, kuru raksturo inovatīvo darbību novērtējums, atzinība dažādībā”.

„Karjera ir mērķtiecīgs, jēgpilns cilvēka dzīves ceļa gājums, personības kompetences pašvērtējuma objektivitātes apliecinājums. Karjera nosaka pašregulācijas procesu, kurā kompetences radītā pievienotā vērtība ir sociālā atzinība vajadzību apmierināšanas formā. Kompetence ir karjeras iespēju garants, jo karjerai izvirzītās prasības var mainīties atkarībā no inovācijām, globalizācijas ietekmes, klimata izmaiņām un izglītības kvalitātes. Tātad kompetence ir jāveido, pamatojoties uz indivīda pašvērtējuma objektivitāti un karjeras plānošanas stratēģiju – ilgtermiņa pamatmērķu un darbības virzienu noteikšanā. Karjera nozīmē kompetences realizāciju darbībā. Darba tikums, attieksme pret darbu, kreativitāte uzvedībā saistās ar cilvēka izpratni par mērķi, dzīves jēgu, godu, taisnīgumu, cildeno, skaisto karjerā un kompetences pēctecības realizācijā” (Garleja, R., Kangro, I., 2015).

Uzņēmumā karjeras stratēģijas plānošanā jāievēro sistēmiskuma, kompleksuma, funkcionalitātes, progresivitātes, optimalitātes vispār teorētiskie principi. No teorētiskā vispārinājuma izriet, ka no vienas puses, karjeras veidošanās pamatā ir personības kompetences sasniegumi, individuālā pieredze, pašvērtējums, kreativitāte, personības inteliģence-garīgums, cilvēka attīstība vienotā veselumā, bet no otras – organizācijas ieinteresētība attīstīties un līdz ar to, veicināt savu darbinieku izaugsmi.

## 2.2. Karjera kā mērķtiecīga darbība

Cilvēka mērķtiecīga darbība savu kompetenču pilnveidei un izpausmei mūža garumā veido karjeru. Ingūnas Lāces publikācijā „Latvijas pedagogu karjeru ietekmējošie faktori” karjera tiek raksturota kā: „apzināta izvirzīšanās darbā vai citā darbības jomā, individuāla un apzināta ar darbu, pieredzi un darbību saistīta attieksme un uzvedība, darba vietu, statusu, amatu faktiskā secība darba kolektīvā, organizācijā, cilvēka virzība pa sociālajām, mantiskajām vai nodarbinātības kāpnēm.”

Karjeras plānošana motivē darbiniekus un ilgāku laiku nodrošina viņu attīstību uzņēmuma ietvaros, kas savukārt ir svarīgi uzņēmuma attīstībai. Tā ir izvirzīšanās sabiedriskajā dzīvē un profesionālajā darbībā, sociālās lomas apliecināšanā. Karjera veidojas atbilstoši interesēm, dzīves pozīcijai, socializācijas līmenim, domāšanas veidam, apziņai un attieksmei sabiedriskajās attiecībās, pārliecības, morāles, dzīves vērtīborientācijai. Karjera nosaka izaicinājumus un riskus, uzvedību saistībā ar cilvēkpotenciāla uzkrājumu aktīvās dzīves periodā. Karjera ir subjektīvi izvērtēts cilvēka viedoklis par to, ko es varu, daru, un sava darba nākotnes iespējām. Karjeru nosaka pašvērtējums, sociālais vērtējums salīdzinājumā ar sociālo statusu. Individuālās karjeras attīstības nosacīti var iedalīt divās grupās:

- cilvēki, kas uzskata, ka viņu karjeras iespējas ir atkarīgas no ārējiem apstākļiem, nejaušībām,
- cilvēki, kas ir pārliecināti, ka karjera viennozīmīgi ir viņu pūliņu rezultāts un katram pašam ir jāstrādā, lai īstenotu individuālās karjeras stratēģiju.

Pamatojums šādam dalījumam nav tikai cilvēka raksturs un citas psihs kvalitātes, bet lielā mērā situācijas un darba apmierinātības vērtējums un prognoze. Darbā atklājas un attīstās cilvēka spējas, veidojas talants, nostiprinās raksturs, veidojas individuālā attieksme pret darbu. Darbā cilvēks norūdās gan fiziski, gan garīgi; izkopj savu „Es” tēlu, attīsta pašvērtēšanas

prasmes. Darbā uzkrājas pieredze, paaugstinās kvalifikācija, darbā realizējas vajadzību apmierināšanas mērķi.

Mērķtiecīga darbība ir karjeras attīstības nosacījums. Karjera virza uz konkurētspējas paaugstināšanu, individuālo mērķu sasniegšanu, vēlmju un vajadzību apmierināšanu. Cilvēki savas dzīves laikā iegūst un attīsta noteikti orientētas vajadzības, tā uzskata D.Makklelands un izdala trīs galvenās personības vajadzības.:

- Vajadzība pēc sasniegumiem, panākumiem;
- Vajadzība pēc varas, ietekmes;
- Vajadzība pēc sadarbības.

Šo motivāciju relatīvā intensitāte dažādiem indivīdiem ir atšķirīga. Tā variē arī starp dažādu profesiju pārstāvjiem. Kāda no tām katram cilvēkam ir dominējoša, bet dominante var mainīties atkarībā no vecuma, izglītības, zināšanām utt. Vajadzība pēc sasniegumiem ir saistīta ar pieejamo resursu attīstību. „Pēc vajadzībām cilvēkus var iedalīt:

#### **Vajadzība pēc sasniegumiem jeb sasniegšanas motivācija (panākumu cilvēks):**

- tieksme gūt panākumus, sasniegumus, patstāvīgi izvirza mērķus savai darbībai,
- mērķus izvēlas ar aprēķinu, lai tie būtu reāli sasniedzami,
- parasti nosaka mērķu posmus, lai novērtētu progresu,
- gatvi riskēt, bet saprāta robežās, gatavi arī sacensībai, konkurencei,
- ieinteresēti atgriezeniskajā informācijā,
- konkrēti formulēts darbs – kas, kāpēc, kad un kur jādara,
- jāpiedāvā grūts, bet konkrēts darba uzdevums ar konkrētiem novērtēšanas kritērijiem,
- jāņem vērā viņa vēlme strādāt patstāvīgi bez sabiedrotajiem,
- iespējami jāpieaicina plānu, projektu un to posmu izstrādē,
- jāapzinās, ka viņa mērķis ir gūt panākumus, pamatojoties uz kvalitatīvu darbu.

„Cilvēki, kuri virzīti uz panākumiem, rūpējas par darba kvalitātes sasniegšanu un attiecīgu novērtēšanu, risina problēmas un uzņemas atbildību, panākumus izvērtē, salīdzinot ar savu vai citu darbības rezultātiem. Šiem darbiniekiem nepieciešams noteikt, kas viņiem ir jādara, kāpēc, kad un kur, nepieciešams izskaidrot, kādā veidā un kad novērtēs viņu darba rezultātus. Tāpēc viņi droši virzās uz priekšu. Ja arī gadās kāda neveiksme, tā nenovirzīs no iesāktā ceļa, un, ja pēc desmit soļiem uz priekšu trīs būs atpakaļ, tad tomēr septiņi būs tie, kas ved uz priekšu” (Smith P.A., 1993,172).

#### **Vajadzība pēc attiecībām (sadarbības cilvēks):**

- vajadzība pēc saistībām ar citiem cilvēkiem,
- izjūt nepieciešamību būt uzticamam kolektīvā un iepatīties,

- koncentrēts uz savstarpējām attiecībām ar kolēģiem, vēlas savā kolektīvā uzņemt citus, vēlas iepazīt kolēģus, tuvināties tiem,
- pēc iespējas cenšas izvairīties no riska un konfliktiem.
- nepieciešamība nodibināt personīgus kontaktus, nepieciešams personiski izteikt atzinību,
- nepieciešamība apzināties sevi par vienota kolektīva locekli,
- nepieciešama interese par viņa ģimeni, māju, vaļasprieku.

„Daudzi par lielu savas profesijas priekšrocību uzskata iespēju „strādāt ar cilvēkiem”. Daži cilvēki no vairākiem viņiem piedāvātajiem uzdevumiem mērķtiecīgi izvēlas to, kuru var paveikt, vienīgi strādājot kopā ar citiem. Ja šādam cilvēkam ir jāstrādā vienam pašam, viņam trūkst nepieciešamā dzinūļa, trūkst motivācijas. Šādiem cilvēkiem ir spilgti izteiks piederības pie sociālās vides motīvs, šāds motīvs nekādā gadījumā nedarbojas tikai privātajā jomā un partnerībā. Ja kāds ar sirdi un dvēseli strādā savā profesijā, ļoti iespējams, ka viņu motivē nevis sasniegumi vai vara, bet tieksme pēc piederības pie sociālās vides, pēc tuvības un kopības ar citiem cilvēkiem” (Felzers G., 2006,28).

#### **„Vajadzība pēc varas (varas cilvēks):**

- tieksme pēc varas, ietekmes, pārkuma un tiekšanās pēc konkrēta mērķa,
- gatavs riskēt, var uzticēt darbu, ko citi uzskata par neiespējamu,
- rūpējas par savu reputāciju, statusu,
- vēlas dot padomus un savām idejām gūt atsaukmi” (Reņģe V. 2000,80).

Darbiniekus motivē sasniegumi, tad ja tie cenšas ar savu uzvedību būt pietiekami labi, lai atbilstu kādam noteiktam standartam. Motivēšanas procesa īpatnības ir atkarīgas no dominējošās vajadzības:

- ļaut uzdevumus veikt pēc viņa plāna, noteikt atbildību un dot pilnvaras,
- dot iespēju iegūt informāciju un dot priekšstatu par mērķi,
- dot iespēju riskēt, cienīt un novērtēt viņu citu klātbūtnē,
- iesaistīt viņu uzdevumos, kuros nepieciešama pedantiska tālredzība un savi uzskati,
- saprast, ka viņš ir labs ideju ģenerators, bet ne vadītājs ikdienas darbā.

„Cilvēki, kuri virzīti uz varu, gatavi riskēt un veikt darbu, ko citi uzskata par neiespējamu, vēlas dot padomus un gūt savām idejām atsaukmi. Šiem darbiniekiem nepieciešams ļaut veikt uzdevumus pēc viņu plāna, uzlikt atbildību un dot pilnvaras, dot iespēju riskēt, cienīt un novērtēt viņus citu klātbūtnē” (Praude V., Beļičkovs J., 1996,293).

Amerikāņu psihologs Dž. Hollands norāda, ka „Profesionālo vidi veido noteikta personības tipa pārstāvji viņu fiziskās īpašības, problēmas un profesionālās vajadzības. Izšķir vairākus dominējošos personības tipus:

**Praktiskais tips** - šiem cilvēkiem patīk strādāt ar darba rīkiem un mehānismiem. Viņiem ir praktiskas iemaņas tehnikas jomā. Šī tipa cilvēkiem nepieciešama praktiska izglītība, tehniska vai mehāniska darba prasmes.

**Intelektuālais tips** - šiem cilvēkiem patīk nodarboties ar abstraktiem jautājumiem, izstrādāt teorijas un modeļus. Viņi cenšas izprast apkārtējo pasauli un meklē patiesību. Viņiem ir matemātiskas un zinātniskas prasmes.

**Mākslinieciskais tips** - šī tipa pārstāvji dod priekšroku radošām aktivitātēm, kurās var izpausties. Viņiem patīk radīt idejas un koncepcijas. Izpaužas mākslinieciskās prasmes – literārās, muzikālās un tēlotājmākslas prasmes.

**Sociālais tips**- šī tipa pārstāvji vēlas palīdzēt citiem, sniegt informāciju un zināšanas. Viņiem ir labi attīstītas starppersoniskās prasmes.

**Uzņēmīgais tips** - šī tipa cilvēkiem patīk sadarboties ar citiem, darbam jābūt orientētam uz peļņu. Viņiem ir līderu spējas un komunikācijas prasmes.

**Konvencionālais tips** - šī tipa cilvēki dod priekšroku darbam ar informāciju, tās sakārtošanai, strukturizēšanai. Visiem cilvēkiem hierarhiski, ar lejupejošu intensitāti piemīt katra tipa raksturīgās prasmes. Piemēram, cilvēkam var būt daudz sociālā tipa īpašību, dažas uzņēmīgā tipa īpašības un nedaudz pārējo tipu iezīmes. Jaukta tipa personību veido dominējošo tipu kombinācijas. Holland (1997.) uzsver, ka visi personības tipi ir būtiska cilvēka personības daļa, un šis modelis nekādā gadījumā nenozīmē, ka eksistē tikai sešas darbinieku kategorijas.

Vienas profesionālās grupas pārstāvjiem piemīt līdzīgas personīgās īpašības, daudzās situācijās tie reaģē līdzīgi. Cilvēks meklē tādu profesionālo vidi, kas dotu viņam iespēju īstenot savas prasmes, paust savu attieksmi, atklāt savas rakstura īpašības, uzņemties vēlamās lomas un būt saskaņā ar savu pašvērtējumu.” <https://www.careerkey.org/choose-a-career/realistic-work-environment.html> (Skatīts: 25.10.2015)

Personālvadības eksperte Latvijā I.Ešenvalde norāda, ka „Tieši cilvēku individuālas apziņas rezultātā, mūsdienīgā uzņēmumā arvien lielāka nozīme tiek piešķirta individuālai pieejai katram darbiniekam, tādējādi radot sava svarīguma un identitātes apziņu darbiniekos un veidojot ilgtermiņa lojalitāti un motivāciju strādāt attiecīgajā uzņēmumā. Ar individuālu pieeju tiek saprasta iespēju sniegšana, kas ļauj darbiniekiem izprast savas vēlmes, intereses un vajadzības, atbilstošas apmācības piedāvāšanu attiecīgi, vispiemērotākās karjeras veida koordinēšanu. Sekmīgu karjeru veicina divpusējas sadarbības rezultāts, kur iegūst abi: gan darbinieks, kurš ir motivēts un realizē savas ieceres un ambīcijas, gan arī uzņēmums, kas iegūst paaugstinātu produktivitāti no darbinieka”

([http://www.cvmarket.lv/career.php?menu=2&lastmenu=221&text\\_id=531](http://www.cvmarket.lv/career.php?menu=2&lastmenu=221&text_id=531)/Skatīts: 22.10.2015).

Speciālistu darba portāls CV Market rakstā par karjeras veidiem organizācijā, norāda galvenos karjeras izaugsmes veidus, kas tiešā mērā attiecināmi uz cilvēku individuālajām vajadzībām un personību tipiem. Izaugsmes veidi uzņēmumā ir:

**Tradicionālā vertikālā izaugsme** - darbinieks kāpj pa karjeras kāpnēm vertikāli uz augšu organizācijas hierarhijā, ieņemot ar vien augstākus un atbildīgākus amatus ar tam atbilstošu atalgojumu un attiecīgi augstākām kompetences prasībām. Tieši ar šādu aprakstu parasti darbinieki saprot vārdu izaugsmes un tas, ka vertikālās karjeras iespējas ir ierobežotas jebkurā organizācijā, parasti nav spēcīgs arguments jaunu un ambiciozu darbinieku vidū. Te pieder arī specializēšanās kādā konkrētā darbības sfērā, kā arī izcilu māksliniecisku sasniegumu demonstrēšana, respektīvi, indivīds sasniedz reti sastopamu izcilību savā profesionālajā darbībā. Tātad, autores secinājums, šāda veida karjeras izaugsmes raksturojums būtu piemērojams D.Maklelenda norādītajam varas cilvēkam ar mākslinieciskā tipa iezīmēm.

**Tīkla veida izaugsme** - gan vertikālās izaugsmes pazīmes, piemēram, jauns amata nosaukums, jauni pienākumi, gan rotācijas pazīmes, piemēram, nemainās alga, nedaudz mainās kompetences prasības, ir lielāka atbildība, taču amata vērtība organizācijā nemainās. Paplašinās sadarbība un sakari, vai arī palielinās amata funkciju veikšanas autonomija. Var palielināties atalgojuma mainīgā daļa. Šo karjeras veidu ir grūtāk izskaidrot darbiniekiem. Autores secinājums, šis karjeras izaugsmes veids attiecināms uz sadarbības cilvēku ar sociālā tipa iezīmēm.

**Laterālā jeb horizontālā izaugsme** - faktiski tā ir rotācija pa to pašu hierarhijas līmeni organizācijā, taču mainās darba pienākumi, kompetences prasības un sadarbības iespējas. Šis karjeras veids neiekļauj amata algas un mainīgās daļas izmaiņas. Darbinieka ieguvums ir jauna pieredze, apmācība un nebijuši izaicinājumi. Šis karjeras veids ir piemērojams jauniem darbiniekiem, kuri ļoti augstu novērtē ieguldījumu kompetences papildināšanā un pievienotās vērtības radīšanu savai darba ikdienai. Autores secinājums, laterālā karjeras izaugsme piemērojama panākuma cilvēkiem ar uzņēmīgā tipa iezīmēm.

**Duālā izaugsme** - augsta līmeņa speciālisti, nekļūstot vadītāji, saņem labāku novērtējumu un nosacītu paaugstinājumu, piemēram, amata nosaukumā pievienojot vārdu galvenais vai vecākais, kas atspoguļo viņu specializāciju lielo ieguldījumu uzņēmuma attīstībā. Šis karjeras veids ir savas profesionālās amata kompetences padziļināšana, un tā var būt saistīta ar stabilā atalgojuma pārskatīšanu uz augšu.

**Kritums karjerā** - iespējama un ne tik iepriecinoša parādība, ja tā nav saistīta ar paša darbinieka vēlmi attālināties no aktīvās profesionālās darbības. Galvenie cēloņi, kādēļ rodas karjeras kritums aktīviem un augt gribošiem speciālistiem ir sekojoši:

- darbinieku skaita samazināšana, uzņēmuma darbības sašaurināšana, uzņēmuma pārpirkšana vai pievienošana;

- negatīvas savstarpējās attiecības un konflikti, kā rezultātā nākas zaudēt darba vietu;
- darba līguma vai iekšējās darba kārtības pārkāpumi uz lojalitātes, godīguma, morāles vai tikumiskā pamata;
- strauji mainīga darba vide, kurā nepārtraukti jāpagūst jaunas zināšanas, prasmes un iemaņas ([http://www.cvmarket.lv/career.php?menu=2&lastmenu=221&text\\_id=531/](http://www.cvmarket.lv/career.php?menu=2&lastmenu=221&text_id=531/) Skatīts: 22.20.2015).

Tātad ja indivīds nav atradis atbilstošu vidi, izvēlēties sev piemērotāko karjeru, viņš saskaras ar vilšanos, sliktiem darba rezultātiem un neizjūt gandarījumu par darbu. Atšķirīga profesijas izvēle un personības īpašības ir daudzu individuālu un sociālu apstākļu ietekmes rezultāts. Kopumā mūsdienās par veiksmīgu profesionālo karjeru var runāt tad, ja indivīdam piemīt elastīgums jeb spēja piemēroties mainīgiem apstākļiem.

Karjera 21. gadsimtā vairs nav tikai darbs, profesija vai amats. Karjeru veido ar jēgu papildīts rezultāts, kas sevī ietver darbu, ģimeni, brīvo laiku, garīgumu un pilsoniskumu.

Tolerance pret citādo, indivīda kā personības respektēšana un savu aizspriedumu pārvarēšana ir galvenās iekšējās cīņas, kas jāizcīna gan tiešajiem vadītājiem, gan personāla speciālistiem, plānojot darbinieku karjeru.

### **3. Nacionālās informācijas aģentūras LETA profesionālās kompetences novērtēšanas raksturojums personāla karjeras izaugsme**

#### **3.1. Uzņēmuma raksturojums**

Nacionālā informācijas aģentūra LETA ir vienīgā vadošā pilna servisa informācijas aģentūra Latvijā, kas piegādā augstas kvalitātes ziņas un biznesa informatīvos risinājumus visu veidu organizācijām un uzņēmumiem. LETA mērķis ir būt ietekmīgākajai un inovatīvākajai informācijas aģentūrai Baltijā.

Uzņēmuma galvenā vērtība ir pieredzējuši 150 darbinieku komanda - redaktori, reportieri, reģionālie korespondenti, tulki, fotogrāfi, video operatori, informācijas analītiķi un daudzi citi. LETA ik dienu rūpējas par to, lai pārbaudītu un no milzīgās informācijas plūsmas atlasītu un piegādātu klientiem nepieciešamo būtiskāko informāciju.

##### **LETA darbības virzieni:**

- Ziņas
- Biznesa portāls Nozare.lv
- Multimēdiji (video, foto)
- Arhīvs
- Apskati

##### **Pakalpojumi:**

- Mēdiju monitorings
- Publicitātes pakalpojumi
  - LETA Foto pakalpojumi
  - LETA Video pakalpojumi
  - PR Service
- Digitalizācija

##### **Saistītie uzņēmumi:**

- Biznesa žurnāls "Kapitāls"

- LETA Reklāmas serviss
- ‘‘Big Event’’

LETA ir uzņēmums ar senu vesturi. Tā dibināta 1919. gada 4. martā un kopš LETA privatizācijas 1997. gadā darbojas kā privāts uzņēmums. Tā ir lielākā ziņu aģentūra Latvijā: kompetenti un pieredzējuši redaktori un reportieri, analītiķi un nozares speciālisti ar plašu avotu loku; LETA ziņas atspoguļo patieso situāciju un balstās uz patiesiem faktiem. LETA sniegtā informācija un viedokļi ir profesionālās analīzes rezultāts un ir brīvi no politisko un citu interešu grupas ietekmes. Šobrīd uzņēmumā strādā 150 darbinieki, uzņēmuma struktūru ([sk.3. pielikumu](#)).

Uzņēmuma darbinieku rokasgrāmatā ir norādīts: „Mēs ticam, ka ikviens darbinieks mūsu komandā ir vērtība un veic tiešu ieguldījumu mūsu uzņēmuma izaugsmē un attīstībā. Mēs paļaujamies uz mūsu darbinieku zināšanām un pieredzi un cienām arī to intereses un viedokli. Mērķu sasniegšanā mēs darbojamies kā vienota komanda. Nav tādu jēdzienu kā „Mēs un viņi”, „mūsu nodaļā un pārējie”. (LETA Darbinieku rokasgrāmata, 2014). Iekšējās komunikācijas pamatprincipi uzņēmumā ir :

Divvirzienu komunikācija - ne tikai informējam, bet arī uzklusām darbiniekus. Vienmēr pārliecināties par to, vai otra puse ir sapratusi un pieņēmusi informāciju tā, kā informācijas adresāts to ir vēlējis.

Aktīva darbinieku iesaiste – aktīvi iesaistām darbiniekus organizācijas procesos, ņemot vērā to viedokli un ieteikumus (LETA Darbinieku rokasgrāmata, 2014).

### **3.2. Respondentu raksturojums un pētījumā izmantoto metožu izvēles pamatojums**

Bakalaura darba ietvaros tika aptaujāti 47 darbinieki, kuri uzņēmumā ieņem dažādus amatus, tie ir redaktori, reportieri, reģionālie korespondenti, tulki, fotogrāfi, video operatori, informācijas analītiķi un daudzi citi amatu pārstāvji. Pētījumā tika iesaistīti dažādu vecuma darbinieki ar atšķirīgu darba stāžu, jo tā ir iespējams objektīvi noteikt uzņēmuma darbinieku kopējo viedokli par kompetenču vērtēšanu un darbinieku karjeras izaugsmes iespējām pēc šī vērtējuma.

Praktiskajā daļā veikts pētījums, lai noskaidrotu kā personāla kompetences vērtēšana veicina darbinieku karjeras izaugsmes iespējas, izmantojot tādas metodes kā:

- darbinieku anketēšanu,
- interviju ar personāla vadītāju.

Anketēšana sniedz respondentu subjektīvās domas. Tā ir pētījumu (aptaujas) metode — informācijas vākšana ar speciāli izstrādāta jautājumu saraksta palīdzību. Anketēšana ir plaši izplatīta metode darbinieku vēlmju noskaidrošanai. Darba ietvaros anketā respondentiem tika uzdoti 17 jautājumi, ar mērķi noskaidrot kā personāla kompetences vērtēšana veicina darbinieku karjeras izaugsmes iespējas Nacionālā informācijas aģentūrā LETA. (sk.4.pielikumu). Anketa tika izveidota interneta vidē izmantojot <http://www.visidati.lv/surveys/results/1114181447/>(Skatīts:14.10.2015).

Anketa ir elektroniskā (web, html) formātā un tās nosūtīšana respondentam aizpildīšana un aizpildītās anketas atsūtīšana notiek “neklātienē” jeb virtuāli, izmantojot internetu.

Intervija - aptaujas veids, kas paredz informācijas iegūšanu, respondentam un pētniekam atrodoties sociāli psiholoģiskā mijiedarbībā. Intervijas būtība ir informācijas ieguve, pastāvot iespējai sekot līdz intervijas laikā sniegtās informācijas patiesīgumam, kā arī intervētāja un respondenta personīgā saskarsme nodrošina aptaujas jautājumu pilnīgāku izpratni un atbilžu sniegšanu. Intervija ļauj iegūt informāciju par viedokļiem, uzskatiem, priekšstatiem un motīviem.

Aptauja un intervija veidota tā, lai atbildes uz jautājumiem sniegtu nepieciešamo informāciju, lai noskaidrotu, respondentu viedokli par karjeras izaugsmes iespējām uzņēmumā un personāla vadības viedokli par iespējām, kas tiek sniegtas darbiniekiem pēc kompetenču novērtēšanas. Katrs cilvēks ir unikāls, tādēļ nav pareizu vai nepareizu atbilžu, atbildes pauž katra respondenta personīgo viedokli.

### 3.3. Profesionālās kompetences novērtēšanas raksturojums Nacionālā informācijas aģentūrā LETA

Uzņēmumā kompetenču novērtēšanai ir jāsniedz abpusēju izpratni un konstruktīvu sadarbību. Novērtēšanu paredzēts veikt tā, lai objektīvāk paskatītos uz darbinieku prasmēm un mainīt savu viedokli vai attieksmi. Nacionālās informācijas aģentūras LETA nolikumā par personāla novērtēšanu ir norādīts, ka darbinieku novērtēšanu veic darbinieka tiešais vadītājs un personāla vadītāja. Novērtēšanā tiek noskaidrotas darbības sfērās, kur darbiniekam ir nepieciešams uzlabojums, vadītājs var ieteikt apmācības programmas vai kursus, kur darbinieks var piedalīties. Novērtēšanas laikā tiek atpazītas darbinieku stiprās un vājās puses, noskaidrots un paskaidrots, kas tiek gaidīts no darbinieka.

Uzņēmumā katram amatam ir savas kompetenču prasības, kuras norādītas amata aprakstā. Amata apraksti ([sk.5.pielikumu](#)) tiek izstrādāti katra amata veicējam, pamatojoties uz profesijas standartu, amata aprakstā tiek ietverts vispārīgs nolīgta darba raksturojums:

- Amata īss apraksts;
- Galvenie pienākumi;
- Atbildība;
- Izglītības līmenis;
- Darba pieredze;
- Nepieciešamās kompetences;

Amata aprakstā minētās nepieciešamās kompetences un to nepieciešamības līmeņi ([sk.6.pielikumu](#)). Līmeņi var atšķirties atbilstoši ieņemtajam amatam. Kopumā nepieciešamais kompetenču līmenis tiek norādīts no -1 līdz 9. Katrai kompetencei ir noteiktas prasības, kādām jāatbilst darbinieka attieksmei, rīcībai vai zināšanām, lai iegūtu vērtējumu no -1 līdz 9 līmenim.

Kompetenču novērtēšanas procesā tiek izmantota kompetenču intervijas. Kompetenču intervijā ar specifisku jautājumu sēriju palīdzību intervētājs iegūst informāciju par personai raksturīgo rīcību, dažādās ar profesionālo darbību saistītās situācijās. Kompetenču novērtēšanu veic personāla vadītāja kopā ar struktūrvienības (nodaļas) vadītājiem. Interviju metodes īpašības ir:

- Nodrošināt strukturētu iedziļināšanās stratēģiju, izmantojot vienkāršus, atvērtus jautājumus.

- Faktu noskaidrošana nevis pārdomu izpausme: mērķis ir apkopot objektīvus datus par to, ko kandidāts darīja, nevis to, ko viņš varēja darīt, vēlējās izdarīt, vajadzēja izdarīt u.c.

Kompetenču intervijas metodes uzmanības centrā ir tas, ko kandidāts reāli dara attiecībā uz faktoriem, kas ir vissvarīgākie pienākumiem darbā. Jautājot par nozīmīgākajiem notikumiem, šī metode ļauj piekļūt tai uzvedībai, motīviem vai spējām, kas tiešām ir būtiski svarīgi. Kompetenču intervijas laikā tiek atklātas gan personiskās īpašības, gan tehniskās prasmes. Šī metode ļauj panākt maksimālu objektivitāti un samazina personisku aizspriedumu iespējamību. Kompetenču intervijas tiek veiktas, pamatojoties uz vispārīgiem norādījumiem:

- Uzskatot, ka vērtētājs ir kā izmeklētājs - reportieris;
- Veicot faktu apkopojumu;
- Pierakstot pierādījumus;
- Pieturoties pie objektīviem spriedumiem;
- Uzturot nepiespiestu atmosfēru, ļaujot kandidātam justies brīvi;
- Atturoties no pārsteidzīgiem spriedumiem un pirmajiem iespaidiem.

Vadoties pēc kompetenču intervijas vadlīnijām, intervijā tiek noskaidroti FAKTI:

- **Jūtas (*Feeling*)** - Kā jūs jutāties, kad tas notika?
- **Rīcība (*Action*)** - Ko jūs teicāt? Ko jūs darījāt?
- **Konteksts (*Context*)** - Pastāstiet par situāciju? Kāda bija jūsu loma? Kāds bija rezultāts?
- **Domāšana (*Thinking*)** - Ko jūs tobrīd domājāt? Ar kādu nolūku jūs to darījāt?

Intervijas laikā vērtētājs:

- Uzdot jautājumus, kas palīdz ieviest skaidrību;
- Uzslavēt intervējamo par pietiekami detalizētu stāstījumu;
- Ļaut intervijai brīvi plūst, ja vien intervējamais pieturas pie tēmas;
- Aizpilda visas nepilnības stāstījumā, izdibinot trūkstošos datus no intervējamā;
- Īsumā pieraksta, lai identificētu kompetenci un atzīmētu jautājumus, pie kuriem būtu vēlams atgriezties.

Intervijas laikā netiek pieņemti vispārinājumi, netiek uzdoti uzvedinoši jautājumi vai pratināts intervējamais. Netiek apkopoti, pārfrāzēti vai izdarīti pārsteidzīgi secinājumi.

Uzvedības datu ieguve notiek kodēšanas veidā, piemēram, var kodēt izteikumus "es" formā, konkrētu rīcību, detalizētu rīcību, brīvprātīgi izteiktas domas, domas un jūtas notikuma laikā, rīcību notikuma laikā. Piemēram, atbilde: „Parasti es vispirms zvanu savam priekšniekam”. Nevar kodēt izteikumus "mēs" formā, vispārēju, tipisku uzvedību, atbildes uz uzvedinošiem jautājumiem, tagadējos secinājumus, pašreizējās domas, vai jūtas attiecībā uz notikumu, hipotētisku rīcību un nodomu izteikumus. Piemēram, atbilde: „(Viņš) liek komandas

dalībniekiem pierakstīt visu, ko klients tiem tikšanās laikā teicis par nodokļu situācijas problēmām”

„Kodējami pierādījumi” ir intervijā iegūta informācija, ko izmanto personas novērtēšanā, kodēšanā tiek pievērsta uzmanība tam, kas intervijā ir teikts, nevis tam, kas netieši domāts vai interpretēts. Kodējamie dati tiek pierakstīti, lai ar tiem pamatotu galīgo kompetences vērtējumu.

Kompetenču novērtēšanas rezultātā katrs darbinieks var iegūt kopā maksimālo vērtējumu 400 punktus un zemāko vērtējumu 0 punktus, (sk.1.tabulu), kurā norādīts iegūto punktu skaidrojums.

*1.tabula. Iespējamo punktu skaidrojums*

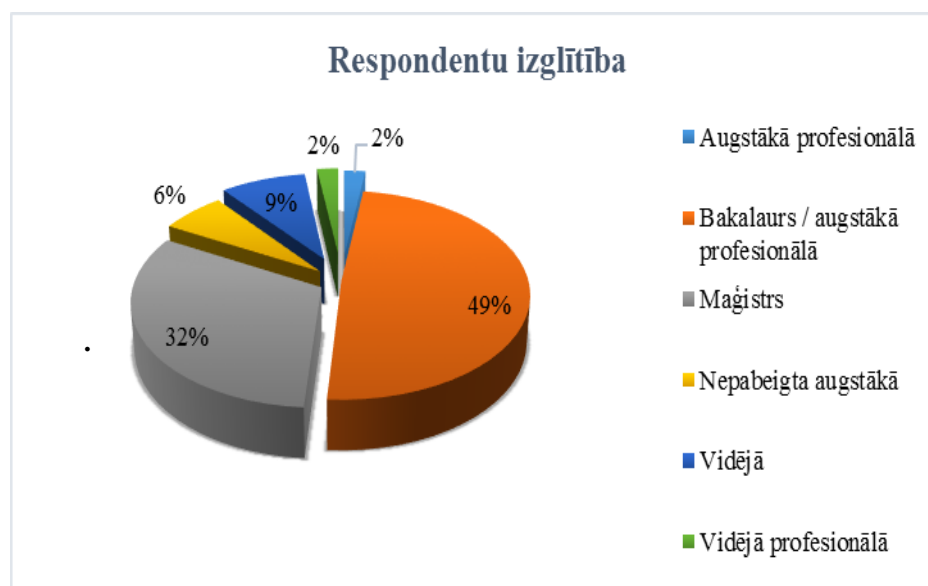
Max	400	A	400-350	izcils darbinieks- zelts
	300	B	350-250	ļoti labs darbinieks
	200	C	250-150	labs darbinieks
Min	100	D	150-50	viduvējs darbinieks
Neatbilst		E	50-0	atlaižams darbinieks

Katrai no amata aprakstā minētajām kompetencēm ir kompetenču definīcijas, un uzdevumi kā šīs definīcijas izmantot vērtēšanas procesā. Kompetenču novērtēšanā definīcijas tiek sadalītas piecos blokos (sk.7.pielikumu), kas savukārt tiek sadalīti vēl sīkāk. Katrai kompetencei tiek noteiktas apakškompetences un tās novērtējuma apraksts (sk.8.pielikumu). Uzņēmumā ir izstrādāti konkrēti jautājumi, uz kuriem atbildot tiek noteikts darbinieka kompetenču līmenis. Pēc kompetenču atbilžu apkopošanas, katram darbiniekam tiek veiktas individuālas pārrunas ar vadītāju, kuru laikā tiek izrunātas, analizētas un pārspriestas darbinieka atbildes, un sniegts vērtējums un ieteikumi turpmākai darba izaugsmei un uzlabošanai.

Kompetenču novērtēšana uzņēmumā tiek apvienota ar darba rezultātu novērtēšanu un tiek veikta 1 reizi gadā, šajā novērtēšanā tiek iesaistīti pilnīgi visi uzņēmuma darbinieki, šajā novērtēšanā tiek vērtētas darba profesionālās kompetences, un darba izpildes kvalitāte. Savukārt, tikai kompetenču novērtēšana tiek veikta jaunpieņemtajiem darbiniekiem, kas uzņēmumā ir nostrādājuši mazāk kā gadu, bet vairāk kā pārbaudes laiku 3 mēneši. Intervijā ar uzņēmuma personāla vadītāju par kompetenču novērtēšanu (sk.9.pielikumu), ir norādīts, ka vērtēšana tiek veikta, lai savlaicīgi tiktu pamanīti talanti, vai tādi darbinieki, kuru kompetences ir noderīgas nestandarta projektos. Vai arī netiktu tērēts laiks un līdzekļi nodarbinot darbinieku, kas nemaz nav ieinteresēts strādāt šajā uzņēmumā. Jo uzņēmums var attīstīties tikai un vienīgi, ja uzņēmumā strādāt paši kompetentākie darbinieki un katrs profesionālis savā jomā.

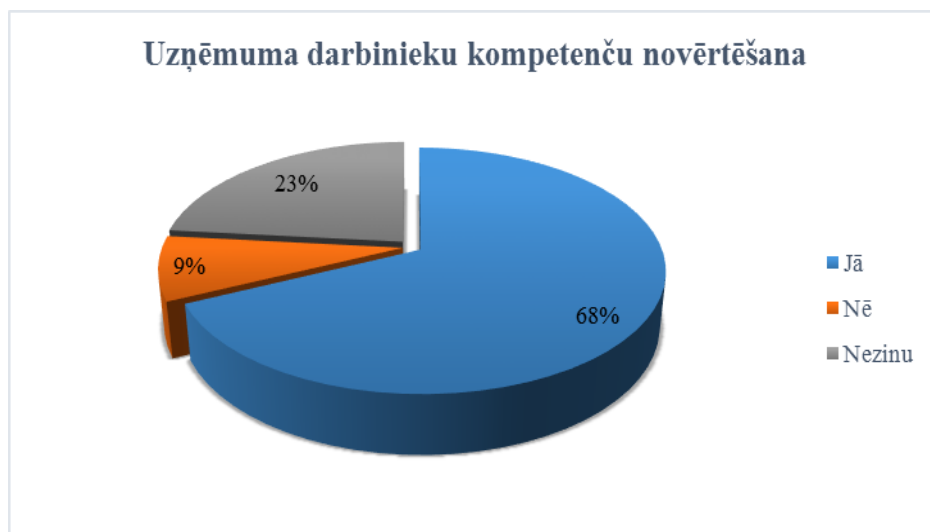
### 3.4. Anketēšanas rezultātu apstrāde un analīze

Aptaujā iesaistījās 47 darbinieki no dažādām uzņēmuma LETA nodaļām. Kopumā tika aptaujāti 30% vīrieši un 70% sievietes. Respondenti vecumā no 18 -25 gadiem 19%, vecumā no 26 – 30 gadiem 34%, vecumā no 31 – 40 gadiem 24% un vecumā no 41 -59 gadiem 23%. Var secināt, ka lielākais respondentu skaits t.i.,34% ir vecumā no 26 -30 gadiem, šī vecuma darbiniekiem ir svarīgi nostiprināt savu vērtību uzņēmumā un būt lojālam pret to. Respondenti ir ar atšķirīgu izglītības līmeni (sk. 1. attēlu). Lielāka daļa no respondentiem 49% ir bakalaura vai augstākā profesionālā izglītība, 32% respondentu ir maģistra grāda izglītība, 9% ir vispārējā vidējā un profesionāla vidējā izglītība un 6% ir nepabeigta augstāka izglītība.



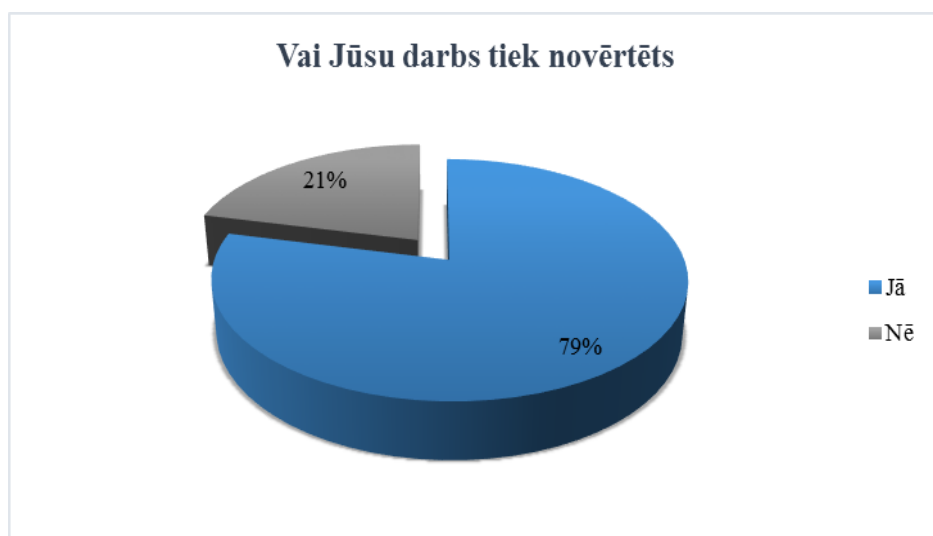
1.attēls. Respondentu izglītības līmenis

Aptaujā no 150 darbiniekiem 47 izrādīja interesi iesaistīties un paust savu viedokli par kompetences novērtēšanu uzņēmumā. Lielākā daļa aptaujāto 68% norāda, ka uzņēmumā tiek veikta darbinieku novērtēšana. Tomēr samērā liela daļa 23 % uzskata, ka tāda vispār netiek veikta, vai arī 9% aptaujāto nezina vai tiek veikta (Sk. 2.attēlu). Šāds procentuālais sadalījums skaidrojams ar to, ka tie respondenti, kas uzskata, ka novērtēšana netiek veikta 23%, un nezin 9%, vai novērtēšana vispār notiek, brīvo atbilžu veidā norādīja, ka viņiem trūkst informācijas par to, kāda veida novērtēšana tiek veikta. Tātad respondentiem nav skaidrības, kas tiek vērtēts – zināšanas, prasmes un iemaņas vai darba rezultāti un sasniegumi.



**2.attēls. Darbinieku sadalījums par informētību, darbinieku novērtēšanai (%)**

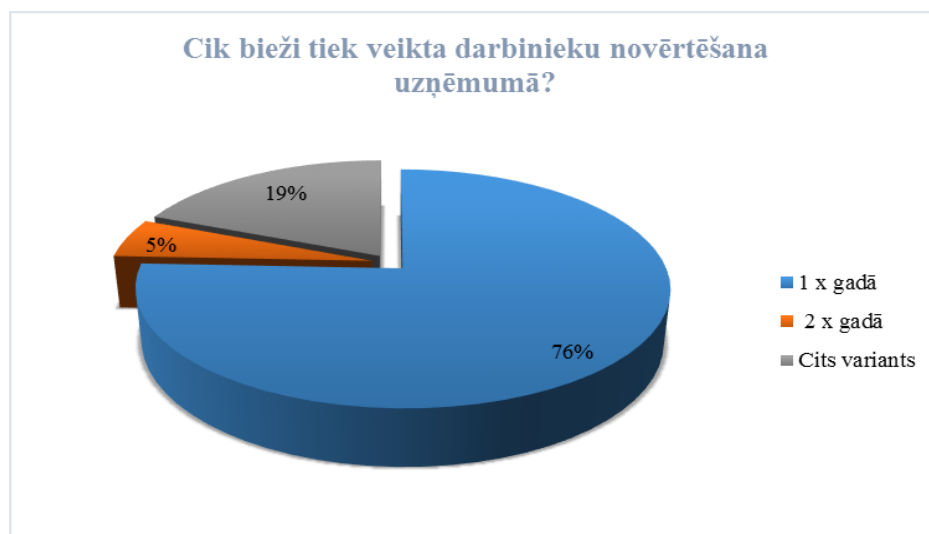
No tiem darbiniekiem, kuri atzīmēja, ka uzņēmumā LETA notiek darbinieku novērtēšana 21% uzskata, ka darbinieku novērtēšana notiek, bet personīgi viņa darbs netiek novērtēts (sk.3.attēlu). Savukārt, 79% respondentu atzīmē, ka viņu darbs tiek novērtēts. Tātad lielākā daļa aptaujāto respondentu ir informēti un zina sava darba novērtējumu.



**3.attēls. Respondentu darba vērtējums (%)**

Izvirzot respondentiem jautājumu, cik bieži notiek darbinieku novērtēšana, respondentu vidū nav vienprātības par to, cik bieži notiek darbinieku novērtēšana (sk.4.attēlu), 76% aptaujāto darbinieku uzskata, ka novērtēšana notiek 1x gadā, 5% - ka 2x gadā. Savukārt 19% aptaujāto darbinieki nezin cik bieži notiek novērtēšana. Tie respondenti, kas norādījuši, ka nezin, vai

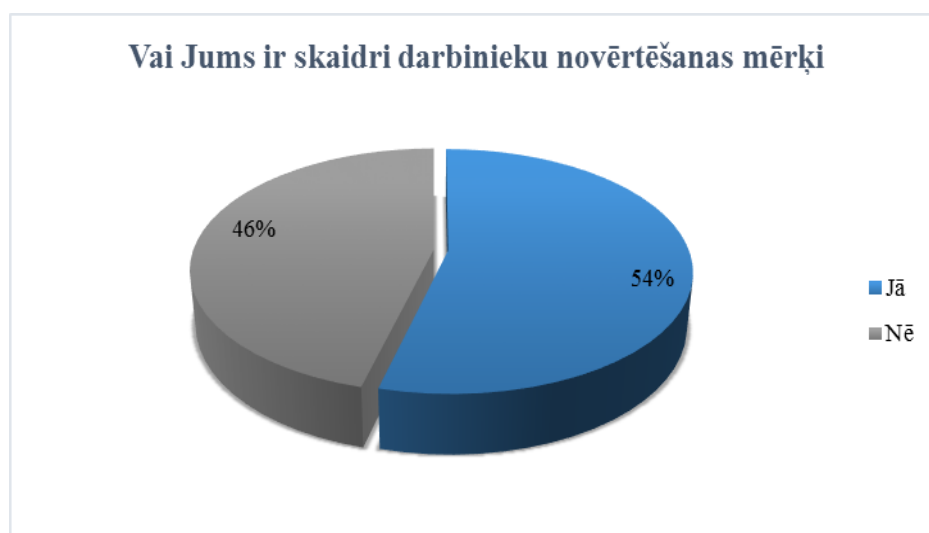
netiek veikta novērtēšana, pēc aptaujas rezultātu analīzes ir darbinieki, kas uzņēmumā nostrādājuši līdz 1,5 gadiem, un darbinieku novērtēšanā vēl nav iesaistījušies.



**4.attēls darbinieku novērtēšanas biežums (%)**

Izvirzot respondentiem jautājumu, cik bieži jūsuprāt vajadzētu veikt darbinieku novērtēšanu? Respondenti izsaka dažādu viedokli, ir respondenti, kas uzsaka, ka novērtēšana vispār nav nepieciešama, jo tā ir nevajadzīga. Ir respondenti, kas iesaka novērtēšanu veikt reizi ceturksnī. Tomēr neskatoties uz dažādām atbildēm, lielākā daļā respondentu norādīja, ka novērtēšana ir jāveic vismaz 1 x gadā.

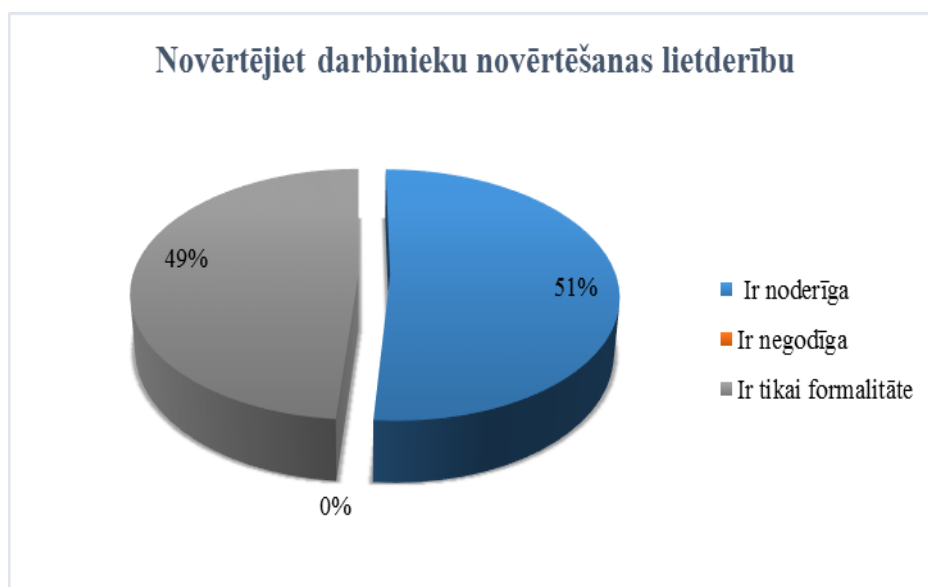
Izvirzot jautājumu, vai darbiniekiem ir skaidri novērtēšanas mērķi? (sk.5.attēlu) Lielākā daļa respondenti - 54% atzīmē, ka tie ir skaidri, savukārt 46% nav skaidri novērtēšanas mērķi.



**5.attēls. skaidrība par darbinieku novērtēšanas mērķiem (%)**

Apkopojot iepriekš izvirzītos abus jautājumus par darbinieku novērtēšanas biežumu un novērtēšanas mērķu skaidrību, var secināt, ka tie darbinieki, kas konkrēti zina, kad uzņēmumā novērtēšana notiek 1x gadā, tiem darbiniekiem ir skaidri arī novērtēšanas mērķi, savukārt tie darbinieki, kuri nezina cik bieži tiek veikta novērtēšana uzņēmumā, tiem arī nav skaidri novērtēšanas mērķi. Tas būtu skaidrojams ar to, ka iespējams pirms novērtēšanas nodaļas vadītājs nav pārliecinājies, vai darbinieks ir izpratis par ko norisināsies šī novērtēšanas saruna. Būtiski ir noskaidrot vai abas puses ir izpratušas kā un par ko norisināsies intervija.

Respondentiem aptaujā tika lūgts atzīmēt, vai darbinieku novērtēšana ir lietderīga. (sk.6.attēlu).



**6.attēls. Darbinieku novērtēšanas lietderība (%)**

Lielākā daļa aptaujāto 51% uzskata, ka ir noderīga, savukārt 49% uzskata, ka tā ir tikai formalitāte. Neviens no respondentiem nenorādīja, ka darbinieku novērtēšana ir negodīga. Tātad darbinieki, kas atzīst, ka tiek novērtēti, neuzskata, ka tiek novērtēti negodīgi.

Aptaujas laikā respondentiem, tika lūgts sniegt atbildes uz jautājumu – vai novērtēšanas procesā atbilstoši tiek novērtētas Jūsu prasmes un profesionālā kompetence? (sk.7.attēlu).

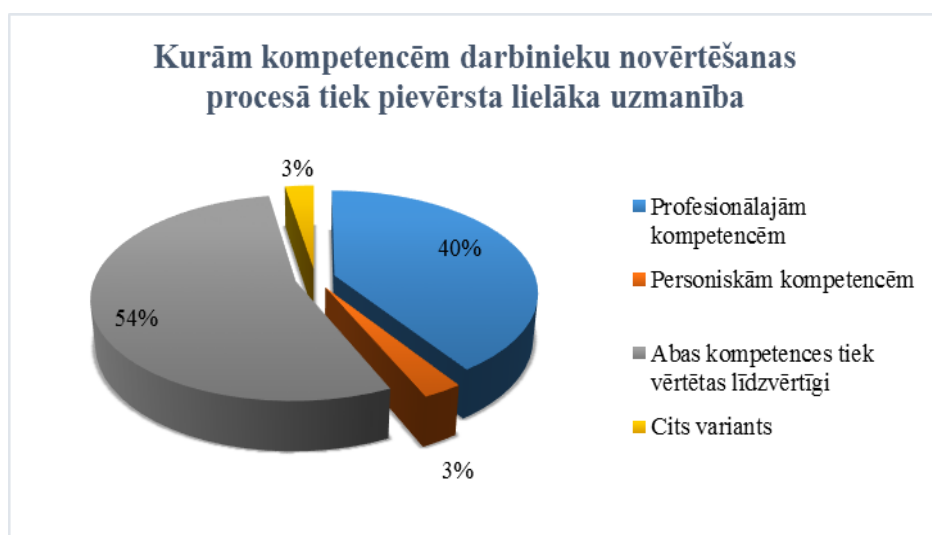
Respondentu atbildes ir līdzvērtīgas, 43% uzskata, ka *drīzāk jā* un tik pat 43%, ka *drīzāk nē*. Tikai 11% respondenti uzskata, ka novērtēšanā atbilstoši tiek novērtētas prasmes un profesionālā kompetence un 3% respondentu uzskata, ka viņu prasmes un kompetences netiek novērtētas atbilstoši.



**7.attēls. Darbinieku prasmes un profesionālās kompetences novērtēšana (%)**

Šāda atbilžu procentuālā proporcija liek secināt, ka darbinieki nav pārliecināti, vai tiešām profesionālā kompetence un prasmes tiek novērtētas atbilstoši. Respondentu komentāros, atbildot uz šo jautājumu, veidojas vienprātība, norādot, ka profesionālās kompetences katram amatam ir dažādas, un vērtētājs nepārzina amata specifiku, lai pilnvērtīgi novērtētu profesionālās prasmes un kompetences.

Aptaujā izvirzītais jautājums - kurām kompetencēm darbinieku novērtēšanas procesā tiek pievērsta lielāka uzmanība? (sk. 8.attēlu)



**8.attēls. Profesionālo un personisko kompetenču novērtējums (%)**

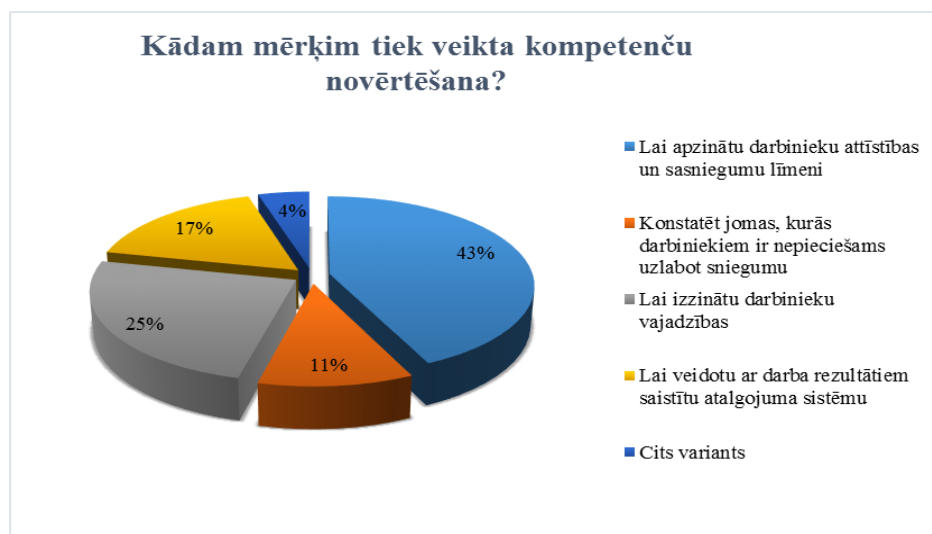
54% aptaujātie respondenti norāda, ka novērtēšanas procesā līdzvērtīgi tiek vērtētas profesionālās un personiskās kompetences, 40% uzskata, ka tiek vērtētas profesionālās kompetences, savukārt 3% atzīmē, ka novērtēšanā tiek pievērsta uzmanība personīgo

kompetenču vērtēšanai un 3% izsaka citu variantu. Tātad darbinieki uzskata, ka novērtēšanas procesā vienlīdzīgi tiek vērtētas kā profesionālās, tā personiskās kompetences.

Lai pilnvērtīgāk izprastu darbinieku viedokli, par to kurām kompetencēm tiek pievērsta lielāk uzmanība, aptaujas laikā tika lūgts izteikt viedokli, kam kompetenču novērtēšanas procesā būtu jāpievērš lielāka uzmanība?

Respondentu viedokļi, atbildot uz šo jautājumu, ir dažādi. Tie uzskata, ka lielāka uzmanība būtu jāpievērš darbinieku izaugsmes iespējām, nākotnes mērķiem, orientācijai uz sasniegumiem. Tiek norādīts, ka kompetenču novērtēšanai būtu jābūt saistītai ar atalgojuma sistēmu. Diemžēl nevienā no sniegtajām atbildēm netika sniegta informācija, vai būtu jāpievērš uzmanība vēl kādām personiskajām vai profesionālajām kompetencēm. Pēc sniegtajām atbildēm var secināt, ka daļai respondentu nav skaidrs, kā tiek identificētas darbinieku stiprās un vājās puses.

Aptaujā izvirzītais jautājums - kādam mērķim tiek veikta kompetenču novērtēšana? (sk.9.attēlu).



**9.attēls. Kompetenču novērtēšanas mērķi (%)**

43% respondenti uzskata, ka lai apzinātu darbinieku attīstības un sasniegumu līmeni, 25%, lai izzinātu darbinieku vajadzības, 17%, lai veidotu ar darba rezultātiem saistītu atalgojuma sistēmu, un 11%, lai konstatētu jomas, kurās darbiniekiem ir nepieciešams uzlabot sniegumu. Savukārt 4% vispār nezina, kādam mērķim tiek veikta kompetenču novērtēšana. Tātad lielākā daļai respondentu uzskata, ka tiek izvērtēti darbinieku sasniegumi noteiktā laika posmā, un pārrunāta darbinieka iespējamā attīstība.

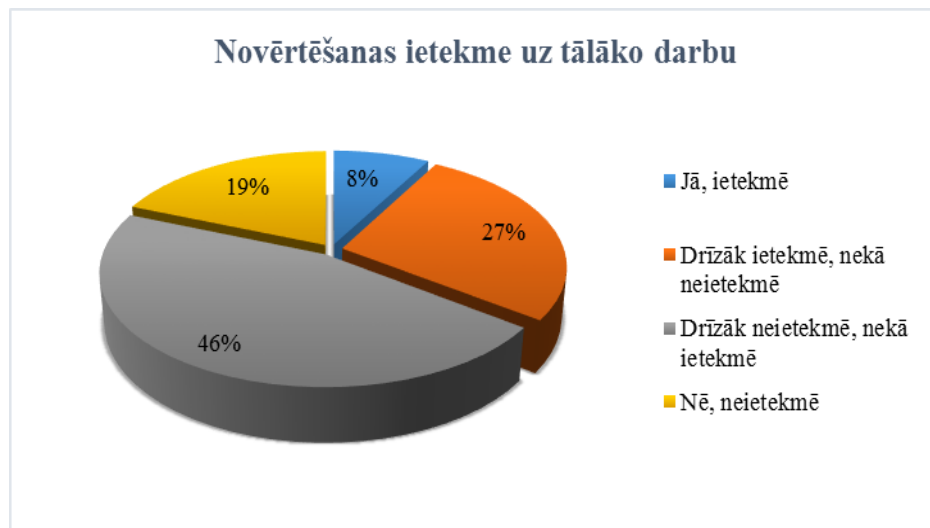
Iepriekš izvirzītais jautājums ir cieši sasaistīts ar jautājumu – vai darbinieki ir iepazīstināti ar novērtēšanas rezultātiem? (sk.10.attēlu).



**10.attēls. darbinieku informētība par novērtēšanas rezultātiem (%)**

Izteikti var novērot, ka darbinieki 62% netiek iepazīstināti ar novērtēšanas rezultātiem. Un tikai 38% respondentu ir informēti par novērtēšanas rezultātiem. Respondenti, izsakot viedokli par šo jautājumu, vairākkārtīgi norādīja, ka gribētu saņemt skaidrojumu par novērtēšanas rezultātiem. Saņemt atgriezenisko saiti, un izslēgt formalitāti. Pastāv varbūtība, ka tie respondenti, kas nav iepazinušies ar novērtēšanas rezultātiem, nemaz nav izrādījuši interesi to noskaidrot. Personāla vadītāja intervijas laikā norāda: „ Katrs darbinieks saņem novērtējumu, tas vai darbinieks ar to iepazītās vai nē, tas atkarīgs no paša darbinieka, vai viņam ir kāda interese par to vai nav, jo diemžēl ne visi darbinieki objektīvi vērtē jebkāda veida novērtēšanu. Kopējais, vispārējais apkopojums tiek prezentēts darbiniekiem kopsapulcē, kurā informē, kuras ir uzņēmumu darbinieku stiprākās kompetences un pie kurām vel ir jāstrādā, darbinieki tiek informēti arī par katras nodaļas atsevišķu novērtējumu, cik procentuāli un kādus novērtējumus darbinieki ir ieguvuši un kādi ir secinājumi”. Šādā gadījumā iezīmējās teorijā minētais, ka neviens darbinieks nevēlas saņemt atzinumu, ka viņa prasmes, iemaņas un zināšanas neatbilst organizācijas izvirzītajām prasībām.

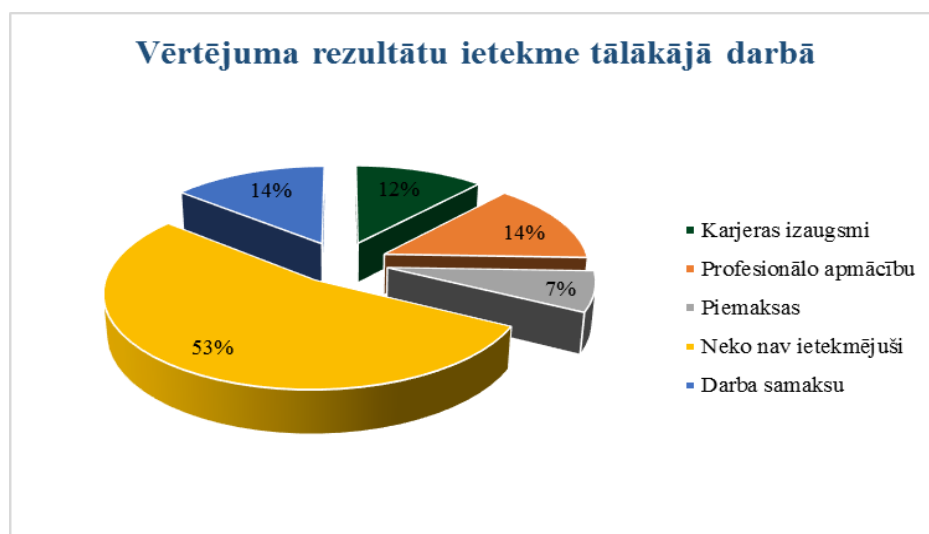
Pamatojoties uz aptaujas anketas jautājumu - Vai novērtēšanas rezultāts ietekmē darbinieku tālāko darbu (sk.11.attēlu).



**11.attēls. Novērtēšanas ietekme uz darbinieku tālāko darbu (%)**

Lielākā daļa respondenti 46% uzskata, ka novērtēšanas rezultāti neietekmē viņu tālāko darbu. 27% respondenti norāda, ka drīzāk ietekmē, nekā neietekmē, 19% respondenti uzskata, ka novērtēšana neietekmē viņu darbu un tikai 8% aptaujāto norāda, ka novērtēšana ietekmē turpmāko darbu. 35% darbinieku tomēr redz saistību starp novērtēšanas rezultātu un tālāko darbību aģentūrā. Bet, darbiniekos ir jānostiprina pārliecība, ka kompetences novērtēšana nav tikai formāls vai pret viņa labklājību un drošības sajūtu vērsts pasākums, bet gan profesionālo un personīgo kompetenču novērtējums, kurai seko konkrēta darbība. Pēc novērtēšanas darbiniekos ir jāraisa vēlme turpināt veikt darbu tikpat labi vai censties vēl labāk.

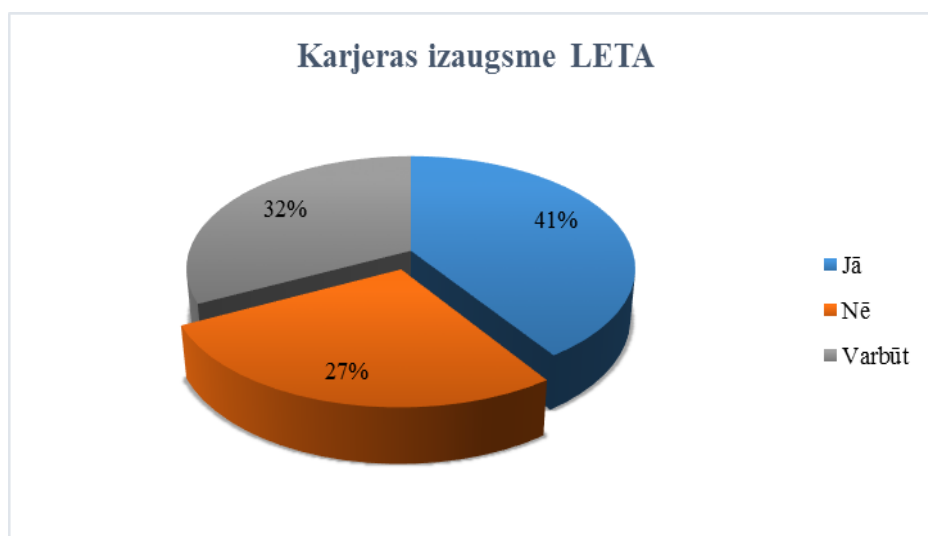
Aptaujā izvirzītais jautājums - ko vērtējuma rezultāti ir ietekmējuši Jūsu tālākajā darbā (sk.12.attēlu).



**12.attēls. Novērtēšanas rezultātu ietekme uz tālāko darbu (%)**

Vairāk kā puse 53% respondenti norāda, ka novērtēšana neko nav ietekmējusi tālākajā darbā, tikai 14% respondenti uzskata, ka pēc novērtēšanas iespējams ir iespēja saņemt profesionālo apmācību, vai pārskatīt darba samaksu, 7% respondentu uzskata, ka pēc novērtēšanas ir iespējamās piemaksas. Savukārt 12% norāda, ka pēc novērtēšanas ir iespēja karjeras attīstībai. Respondenti, kas norādīja, ka novērtēšanas rezultāti ir ietekmējuši tālāko darbu un karjeras attīstību, to skaidro kā iespēju attīstīt savas prasmes, tiešo darba pienākumu veikšanā. Kompetenču novērtēšana ir pilnveidojusi komunikācijas spējas gan darba kolektīvā, gan saskarsmē ar informācijas avotiem darba pienākumu pildīšanā. Ir respondenti, kas ir norādījuši, ka pēc kompetenču novērtēšanas, darbinieks ir sapratis, ka karjeras iespējas ir tikai mainot amata vietu. Darbinieku karjera izaugsmes iespējas pilnība ir atkarīga no viņa vēlmes profesionāli pilnveidoties. Šie 12% ir līdzvērtīgi, personāla vadītājas intervijas laikā sniegtajai informācijai: (sk.9.pielikumu) „Veicot kompetenču novērtēšanu, tā sniedz iespēju gan nodaļu vadītājiem, gan man pamanīt darbiniekos, tādas kompetences, kas ikdienas darbā netiek pamanītas. Un šiem darbiniekiem individuāli tiek piedāvāts iesaistīties projektos, vai apsvērt uzņemties papildus pienākumus. Darbiniekiem tiek piedāvāta rotācija, tādā veidā darbinieks vairāk iepazīst uzņēmumu, kurā strādā un gūst plašāku redzējumu par to. Rezultātā veidojas labāka sadarbība starp uzņēmuma nodaļām.” Tātad var secināt, ka kompetenču novērtēšana uzņēmumā daļēji ietekmē darbinieku tālāko darbību un karjeras izaugsmes iespējas, jo kompetenču novērtēšana ļauj attīstīt darbiniekus uz kopīgu uzņēmuma mērķus sasniegšanu, attiecīgi konstatējot visas iespējamās jomas, kurās darbinieks būtu motivēts un spējīgs iesaistīties.

Aptaujā izvirzītais jautājums - vai uzskatāt, ka ir iespējama karjeras izaugsme LETA? (Sk.13.attēlu).



**13.attēls. Karjeras izaugsmes iespējas uzņēmumā (%)**

Neatkarīgi no novērtēšanas rezultātiem 27% respondenti norāda, kā karjeras izaugsme nepastāv, šāda atbilde iespējams ir tādēļ, ka darbinieki nav atraduši atbilstošu vidi, viņi saskaras ar konfliktiem, vilšanos, un neizjūt gandarījumu par darbu. 41% respondenti norāda, ka jā, ir iespējamās karjeras izaugsmes iespējas un 32% respondenti izsaka varbūtību, ka karjeras izaugsmes iespējas uzņēmumā pastāv.

Karjeras izaugsmes iespējas ir atkarīgas ne tikai no darba vietas, bet arī no darbinieka personības kvalitātēm: uzņēmības, mērķtiecības, spējas uzdrīkstēties, pacietības, u.c. Respondentu redzējumā par savu karjeras nākotni tuvāko 2 gadu laikā izveidojās trīs grupas, kuras uzskata un redz konkrētu savas karjeras izaugsmi:

1. Respondentu grupa, norāda, ka uzņēmumā ir iespēja saņemt amata paaugstinājumu un uz to arī tiecās tuvāko divu gadu laikā.
2. Respondentu grupa, sniedz informāciju, ka viņuprāt, karjeras izaugsmes iespēja ir padziļinot esošās zināšanas savā amata, papildinot kompetences, pilnveidojoties, sekojot laika prasībām. Gūstot padziļinātu izpratni par dažādu procesu būtību. Saskata izaugsmi uzņēmuma ietvaros, stiprinot sevi kā profesionāli un iespēju uz personīgo izaugsmi un pašizteikšanos.
3. Respondentu grupa, savu karjeras attīstību saskata mainot darbības virzienu, piemēram no monitoringa nodaļas pāriet strādāt marketinga nodaļā.

Pēc respondentu sniegtajām konkrētajām atbildēm par saviem nākotnes plāniem tuvāko divu gadu laikā, autore secina, ka karjerā attīstību virza vajadzība gūt panākumus, atzinību, iegūt profesionālu meistarību. Tas, ka uzņēmumā karjeras izaugsmes iespējas pastāv un šo iespēju var izmantot jebkurš darbinieks, norāda arī personāla vadītāja: „Karjeras izaugsmes iespējas ir visiem uzņēmuma darbiniekiem, tikai kā viņi paši to māc un grib izmantot savā labā. Uzņēmums piedāvā darbiniekiem mainīt amatus un pienākumus, tādā veidā sniedzot iespēju iegūt jaunu pieredzi, apmācības un pienākumus, kā arī jaunus izaicinājumus. Darbiniekiem ir iespējas papildināt un padziļināt savas profesionālās amata kompetences un paplašināt pieredzi. Šāda veida karjeras iespējas ir aktuālas un piemērotas jaunajiem darbiniekiem, kuri augstu novērtē iespēju uzkrāt zināšanas un pieredzi. Protams, tas kādā veidā darbinieks vēlas kāpt pa karjeras kāpnēm, vai pilnveidoties kā profesionālis ir ļoti atkarīgs no darbinieka personības tipa, jo ir darbinieki, kas izteikti tiecās pēc panākumiem, un pēc viena mērķa izpildes, ķeras klāt nākamajām. Nemitīgi izrāda iniciatīvu. Un ir arī tādi darbinieki, kas gaida, kad viņu kāds pamanīs un piedāvās kādu iespēju, bet pats neizrāda nekādu iniciatīvu sevi pilnveidot un pierādīt.”

Pamatojoties uz respondentu atbildēm, kas ir līdzīgās, kā minēja personāla vadītāja, var uzskatīt, ka profesionālo kompetenču vērtēšana uzņēmumā daļēji veicina personāla karjeras izaugsmi, galvenās atziņas šādam secinājumam (sk. 2. tabulu), kurā ir norādītas respondentu atbildes uz konkrētiem jautājumiem un personāla vadītājas atbildes uz tiem pašiem jautājumiem.

*2.tabula. Aptaujas un intervijas atbilžu apkopojums*

<b>Jautājums</b>	<b>Respondentu atbildes %</b>	<b>Intervijā sniegtās atbildes</b>	<b>Secinājums</b>
<b>Vai Jūsu uzņēmumā tiek veikta darbinieku novērtēšana?</b>	Kopā iesniegtas 47 atbildes. Jā 68%, Nē 8 %, Nezin 23%.	Darbinieku novērtēšana tiek veikta vienlaicīgi ar darba izpildes un apmierinātības pārrunām.	Lielāka daļa respondenti ir iesaistījušies darbinieku novērtēšanā. Tie respondenti, kas norādījuši, ka nezin, vai netiek veikta novērtēšana, pēc aptaujas rezultātu analīzes ir darbinieki, kas uzņēmumā nostrādājuši līdz 1,5 gadiem, un darbinieku novērtēšanā vēl nav iesaistījušies.
<b>Vai tiek novērtēts darbinieku paveiktais darbs?</b>	Jā 78%, Nē 21%	Kompetences tiek mērītas vienlaicīgi ar darba izpildes novērtējumu.	Arī šī atbilde liecina. Ka lielāka daļa respondentu uzskata, ka tiek vērtēta darba izpilde. Negatīvās atbildes ir līdzvērtīgas iepriekšējam secinājumam, par nostrādāto darba stāžu uzņēmumā.
<b>Vai darbiniekiem ir skaidri novērtēšanas mērķi un kādam mērķim tiek veikta kompetenču novērtēšana?</b>	Skaidri mērķi ir 54%, Nav skaidri 46%. Novērtēšana paredzēta, lai novērtētu darbinieku attīstības un	Noskaidrot personāla darbības rezultātus, attīstības pakāpi un turpmākos attīstības plānus. Lai veicinātu komunikāciju starp	Atbildes ir līdzvērtīgas un novērtēšanas mērķi ir skaidri, tātad tiek izvērtēti darbinieku sasniegumi noteiktā laika posmā, un pārrunāta

	<p>sasnieguma līmeni 43% un 25% lai izzinātu darbinieku vajadzības</p>	<p>vadītājiem un darbiniekiem. Lai konstatētu kompetences, kas ir nepieciešamas nestandarta projektiem.</p>	<p>darbinieka iespējamā attīstība.</p>
<p><b>Vai darbinieki tiek iepazīstināti ar novērtēšanas rezultātiem?</b></p>	<p>62% Jā, Nē 38%</p> <p>Respondenti izsakot viedokli par šo jautājumu, vairākkārtīgi norādīja, ka gribētu saņemt paplašinātu skaidrojumu par novērtēšanas rezultātiem. Saņemt atgriezenisko saiti, un izslēgt formalitāti</p>	<p>Katrs darbinieks saņem novērtējumu, tas vai darbinieks ar to iepazītās vai nē, tas atkarīgs no paša darbinieka, vai viņam ir kāda interese par to vai nav, jo diemžēl ne visi darbinieki objektīvi vērtē jebkāda veida novērtēšanu.</p>	<p>Tie respondenti, kas nav iepazinušies ar novērtēšanas rezultātiem, nemaz nav izrādījuši interesi to noskaidrot. Šādā gadījumā iezīmējās teorijā minētais, ka neviens darbinieks nevēlas saņemt atzinumu, ka viņa prasmes, iemaņas un zināšanas neatbilst organizācijas izvirzītajām prasībām.</p>
<p><b>Vai novērtēšanas rezultāts ietekmē darbinieku tālāko darbu?</b></p>	<p>46% drīzāk neietekmē nekā ietekmē, 27% drīzāk ietekmē nekā neietekmē.</p>	<p>Kompetenču novērtēšana darbinieku attīstību tas ietekmē tikai tādā mērā, cik pats darbinieks izrāda interesi attīstīties. Tas atkarīgs no katra darbinieka personības tipa.</p>	<p>Darbiniekos jānostiprina pārliecība, ka kompetences novērtēšana nav tikai formāls vai pret viņa labklājību un drošības sajūtu vērsts pasākums, bet gan nopietna zināšanu un prasmju pārbaude, kurai seko atbilstošs un konkrēts piedāvājums.</p>

<p><b>Ko vērtējuma rezultāti ir ietekmējuši tālākajā darbā?</b></p>	<p>Iespēju attīstīt savas prasmes, tiešo darba pienākumu veikšanā.</p> <p>Novērtēšana ir pilnveidojusi komunikācijas spējas gan darba kolektīvā, gan saskarsmē ar informācijas avotiem darba pienākumu pildīšanā. Saņemta iespēja iesaistīties nestandarta projektos.</p>	<p>Iespēja pamanīt darbiniekos, tādas kompetences, kas ikdienas darbā netiek pamanītas. Un šiem darbiniekiem individuāli tiek piedāvāts iesaistīties projektos, vai apsvērt uzņemties papildus pienākumus. Darbiniekiem ir iespējas papildināt un padziļināt savas profesionālās amata kompetences un paplašināt pieredzi.</p>	<p>Kompetenču novērtēšana uzņēmumā daļēji ietekmē darbinieku tālāko darbību un karjeras izaugsmes iespējas, jo kompetenču novērtēšana ļauj attīstīt darbiniekus uz kopīgu uzņēmuma mērķus sasniegšanu, attiecīgi konstatējot visas iespējamās jomas, kurās darbinieks būtu motivēts un spējīgs iesaistīties.</p>
<p><b>Kādu Jūs gribētu redzēt savu profesionālo karjeras izaugsmi tuvāko 2 gadu laikā?</b></p>	<p>Amata paaugstinājumu, Izaugsmi uzņēmuma ietvaros, stiprinot sevi kā profesionāli.</p> <p>Mainot darbības virzienu uzņēmuma ietvaros.</p>	<p>Tas kādā veidā darbinieks vēlas kāpt pa karjeras kāpnēm, vai pilnveidoties kā profesionālis ir ļoti atkarīgs no darbinieka personības tipa.</p>	<p>Karjeras izaugsmes iespējas ir atkarīgas no darbinieka personības, katrs darbinieks ir individuāls un savu karjeru saskata dažādi,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viens ar to izprot vertikālo karjeru - virzību pa karjeras kāpnēm uz augšu.</li> <li>• Cits ar to izprot horizontālo karjeru – gūstot pieredzi, apmācības ,</li> </ul>

			<p>nebijušus izaicinājumus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vēl kāds ar to izprot duālo izaugsmi – padziļinot savas profesionālās amata kompetences.</li> </ul>
<p><b>Vai uzskatāt, ka ir iespējama karjeras izaugsme LETA</b></p>	<p>41% respondenti norāda, ka jā, ir iespējamās karjeras izaugsmes iespējas un 32% respondenti izsaka varbūtību, ka karjeras izaugsmes iespējas uzņēmumā pastāv.</p>	<p>Karjeras izaugsmes iespējas ir visiem uzņēmuma darbiniekiem, tikai kā viņi paši to māc un grib izmantot savā labā. Uzņēmums piedāvā darbiniekiem mainīt amatus un pienākumus, tādā veidā sniedzot iespēju iegūt jaunu pieredzi, apmācības un pienākumus, kā arī jaunus izaicinājumus. Darbiniekiem ir iespējas papildināt un padziļināt savas profesionālās amata kompetences un paplašināt pieredzi.</p>	<p>Karjerā attīstību virza vajadzība gūt panākumus, atzinību, iegūt profesionālu meistarību. Uzņēmumā karjeras izaugsmes iespējas pastāv un šo iespēju var izmantot jebkurš darbinieks. Nacionālā informācijas aģentūra LETA darbinieku karjera izaugsmes iespējas pilnība ir atkarīga darbinieku personīgās vēlmes un iniciatīvas profesionāli pilnveidoties.</p>

## Secinājumi

1. Profesionālo kompetenču vērtēšanas daļēji veicina personāla karjeras izaugsmi, jo novērtēšanā tiek pamanītas tādas kompetences, kas ikdienas darbā netiek pamanītas, novērtēšana veicina darbiniekos padziļināt profesionālās amata kompetences un paplašināt pieredzi, uzņemties papildus pienākumus, iesaistoties projektos vai mainot amata vietu.
2. Kompetenču novērtēšana sniedz iespēju veidot talantīgāko darbinieku komandas un piesaistīt tos nestandarta projektiem.
3. Kompetenču novērtēšana uzņēmumā nepilnīgi ietekmē darbinieku tālāko darbību un karjeras izaugsmes iespējas, jo novērtēšana ļauj attīstīt darbiniekus uz kopīgu uzņēmuma mērķus sasniegšanu, attiecīgi konstatējot visas iespējamās jomas, kurās darbinieks būtu motivēts un spējīgs iesaistīties.
4. Kompetenču novērtēšana sniedz iespēju attīstīt darbinieku prasmes, tiešo darba pienākumu veikšanā. Pilnveidot komunikācijas spējas gan darba kolektīvā, gan saskarsmē ar informācijas avotiem darba pienākumu pildīšanā.
5. Maza daļa respondentu (12%) norāda, ka pēc novērtēšanas ir iespēja karjeras attīstībai, norādot konkrēti kā šo attīstību pilnveidot.
6. Neatkarīgi no kompetenču novērtēšanas rezultātiem (41%) respondenti norāda, ka Nacionālā informācijas aģentūrā LETA ir iespējamās karjeras izaugsmes iespējas.
7. Sekmīgu karjeru veicina divpusējas sadarbības rezultāts, kur iegūst abi: gan darbinieks, kurš ir motivēts un realizē savas ieceres un ambīcijas, gan arī uzņēmums, kas iegūst paaugstinātu produktivitāti no darbinieka.
8. Bakalaura darba mērķis - Noskaidrot vai personāla kompetences vērtēšana veicina darbinieku karjeras izaugsmi, ir sasniegts, kā arī rasta atbilde uz pētījuma jautājumu, veicot darbinieku aptaujas un intervijas analīzi.

## Priekšlikumi

1. Ņemot vērā respondentu ieteikumus, kompetenču novērtēšanā izslēgt formalitāti un pilnvērtīgāk iepazīstināt ar novērtēšanas rezultātiem.
2. Kompetenču novērtēšanas kritērijiem ir jābūt atšķirīgiem dažādos amata līmeņos, tiem ir jābūt viennozīmīgi skaidriem un konkrētiem.
3. Darbiniekos jānostiprina pārliecība, ka kompetences novērtēšana nav tikai formāls vai pret viņa labklājību vērsts pasākums, bet gan nopietna zināšanu un prasmju pārbaude, kurai seko atbilstošs un konkrēts piedāvājums.
4. Uzņēmumā darbinieki ir jāinformē, ka kompetenču novērtēšana var tikt saistīta ar karjeras izaugsmes iespējām.
5. Uzņēmumā kompetenču novērtēšana vajadzētu saistīt ar motivācijas programmu vai algas paaugstinājuma sistēmu, lai skaidri motivētu darbiniekus strādāt labāk.

## Literatūras un avotu saraksts

1. Bieži lietoti jēdzienu un termini, skaidrojošā vārdnīca (2004). Rīga, apgāds „Avots”, 281.lpp
2. Biruma, A. (2011). Tradicionālās darba intervijas neko nepasaka par cilvēka kompetenci. Dienas business laikraksta arhīvs. [http://www.db.lv/blogi\\_viedokli/blogi/arta-biruma/tradicionalas-darba-intervijas-neko-nepasaka-par-cilveka-kompetenci-238192](http://www.db.lv/blogi_viedokli/blogi/arta-biruma/tradicionalas-darba-intervijas-neko-nepasaka-par-cilveka-kompetenci-238192) (Skatīts: 23.10.2015)
3. Developing and maintaining staff competence Railway Safety Publication1 (2007), [http://orr.gov.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0016/4264/sf-dev-staff.pdf](http://orr.gov.uk/_data/assets/pdf_file/0016/4264/sf-dev-staff.pdf)
4. Dombrovska, L.R. (2009). Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC.
5. Dubois, D. D. , Rothwell W.J., Stern, D., Kemp, L. , (2004). Competency-based human resource management. ... [et al.], [https://books.google.lv/books?hl=lv&lr=&id=IX-Ohb\\_jWhcC&oi=fnd&pg=PA1&dq=David+D.+Dubois+Competency-based+human+resource+management.&ots=Cxix-39rP1&sig=EGiXhf1PIIdQDZOOJaCRwRSFoTuU&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lv/books?hl=lv&lr=&id=IX-Ohb_jWhcC&oi=fnd&pg=PA1&dq=David+D.+Dubois+Competency-based+human+resource+management.&ots=Cxix-39rP1&sig=EGiXhf1PIIdQDZOOJaCRwRSFoTuU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (Skatīts:13.10.2015)
6. Ešenvalde, I. (2004). *Personāla praktiskā vadība*. Rīga : Merkūrijs LAT.
7. Ešenvalde, I. (2008). *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Rīga: Merkūrijs LAT.
8. Felzers, G. (2006). *Motivēšanas veidi*. Rīga: Zvaigzne ABC
9. Frieswick, K. (2001). Truth and Consequences Why tough "360" reviews and employee ranking are gaining fans.CFO Magazine
10. Garleja,R., Kangro,I. (2015). Kompetence – karjeras iespēju garants. Rēzeknes Augstskola.
11. Garleja,R.(2004). Kompetences un karjeras virzītājspēku mījsakarības. Dubra, E. (Sast.), Latvijas Universitātes raksti 671.sējums, Ekonomika III (81.-92.lpp.). Rīga: LU Akadēmiskais apgāds
12. Grote, D.(2002). *The Performance appraisal question and answer book : A survival guide for managers*. USA : AMACOM, <http://www.slideshare.net/ngbaodien/business-management-dick-grote-the-performance-apprais>
13. Jaunzeme, I.(2008). Karjeras attīstības atbalsta sistēmas darbības izvērtējums Latvijā. Valsts izglītības attīstības aģentūra.

- [http://www.viaa.gov.lv/files/news/19710/p\\_t\\_jums\\_emkapt\\_kaas.pdf](http://www.viaa.gov.lv/files/news/19710/p_t_jums_emkapt_kaas.pdf)  
(Skatīts:23.10.2015)
14. Kehre, M. (2004). Personālmenedžments uzņēmumā. Rīga : Biznesa augstskola Turība
15. Kompetenču vārdnīca  
(2011).<https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/CompetenceDictionary.6310fce38bd842a3b5a769030b30042a.pdf> (Skatīts:13.10.2015)
16. Leopold,J., Harris,L., (2009). The strategic managing of human resources. Pearson Education Canada,Second edition.
17. Līce-Krūze, S. (2010). Pieaugušo profesionālās kompetences apguve darba vietā. Publikācija izdevums "RTU Zinātniskie raksti" sējumā.  
<https://ortus.rtu.lv/science/lv/publications/8607>
18. Luthans F.(2005). Organizational Behaviour. 7th ed. – Mc Graw-Hill, Inc.,1995. – 628 p.
19. Organizational Culture.A Handbook of Personnel Management Practice. 11th edition.  
[https://books.google.lv/books?hl=lv&lr=&id=-C7iBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Organizational+Culture.A+Handbook+of+Personnel+Management+Practice.+11th+edition&ots=aHhZaPVhz&sig=I5aPSICVztAGDmSNzdEhKEw1K0M&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lv/books?hl=lv&lr=&id=-C7iBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Organizational+Culture.A+Handbook+of+Personnel+Management+Practice.+11th+edition&ots=aHhZaPVhz&sig=I5aPSICVztAGDmSNzdEhKEw1K0M&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (Skatīts: 23.10.2015)
20. Ošleja, K . (2009). Jāiegulda kompetencē <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/darbs-izglitiba/jaiegulda-kompetence-269358> (Skatīts: 20.10.2015)
21. Par termina kompetence izpratni un lietošanu latviešu valodā (29.09.2009). LZA Terminoloģijas komisijas lēmums. Redakcija: 19.01.2010. Rīga: Latvijas Vēstnesis.
22. Pedagoģijas terminu skaidrojošajā vārdnīcā (Rīga, 2000)
23. Personāla novērtēšana <http://www.enjoyrecruitment.lv/lv/blog/darbinieku-novertesana>  
(Skatīts: 13.10.2015)
24. Personāla vērtēšana  
[http://www.cvmarket.lv/career.php?menu=102&lastmenu=509&text\\_id=519](http://www.cvmarket.lv/career.php?menu=102&lastmenu=509&text_id=519) (Skatīts: 13.10.2015)
25. Praude V. Beļičkovs J. (1999) Mārketings. Rīga: Vaidelote.
26. Reņģe V. (1999). Personības psiholoģiskās teorijas. Rīga: Zvaigzne ABC,
27. Samuleviča,E.(2011). Personāla novērtēšana Latvijas Universitātes bibliotēkā. Informācijas un bibliotēku studiju nodaļas raksti Nr.2. (152.-165.lpp).  
[https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/679/SZF\\_IBSN\\_ZR\\_2011\\_nr2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/679/SZF_IBSN_ZR_2011_nr2.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Skatīts: 23.10.2015)

28. Sarnovičs, A. (2010). Cilvēkresursu mērķtiecīga attīstība valsts pārvaldē un tās pilnveidošanas virzieni. Latvijas Universitāte, Rīga, Latvija
29. Slaidiņa, I. (2001). *Personāla darbības novērtēšana*. Latvijas Universitāte, Rīga, Latvija
30. Smith P.R. (1993) *Marketing Communications An intergrated Approach*. Rogaw Page Limited. [https://books.google.lv/books?hl=lv&lr=&id=rmKoO0U30x8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=Marketing+Communications+An+integrated+Approach&ots=xGQWfI2bre&sig=yOsvHeKwrGYhLmUEEyPFsoBI5EA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Marketing%20Communications%20An%20integrated%20Approach&f=false](https://books.google.lv/books?hl=lv&lr=&id=rmKoO0U30x8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=Marketing+Communications+An+integrated+Approach&ots=xGQWfI2bre&sig=yOsvHeKwrGYhLmUEEyPFsoBI5EA&redir_esc=y#v=onepage&q=Marketing%20Communications%20An%20integrated%20Approach&f=false) (Skatīts:12.10.2015)
31. Spensers, L., Spensere, S. (2011). Darba kompetence. Rīga: Eiro Personāls.
32. Tildes datorvārdnīca, Latviešu sinonīmu vārdnīca, 2010
33. Vazarini, N., (2010). Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. SIES Journal of Management, April - August 2010, Vol.7(1): 121-131 <http://blogs.wayne.edu/ioadventures/files/2013/12/Competencies-and-Competecny-Model-A-Brief-Overview-of-its-Development-and-Application.pdf>
34. Vintiša, K. (2010). Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazam un vidējam uzņēmumam. Rīga: Latvijas Darba devēju konfederācija.
35. Wilcox, Y. (2012). An Initial Study to Develop Instruments and Validate the Essential Competencies for Program Evaluators (ECPE). THE UNIVERSITY OF MINNESOTA. [http://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/132042/Wilcox\\_umn\\_0130E\\_12886.pdf?sequence=1](http://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/132042/Wilcox_umn_0130E_12886.pdf?sequence=1) (Skatīts: 15.10.2015)
36. Могилёвкин Е. А. (2007). Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. Монография. — СПб.: Речь, 2007. - 336 с. ISBN 5-9268-0599-6

**PIELIKUMI**

*1. tabula. Darbinieku novērtēšanas metodes*

Nr.p.k.	Profesionālās kompetences novērtēšanas metodes nosaukums	Īss raksturojums	Priekšrocības	Trūkumi
1.	<b>Lomu spēles</b>	Metode, ar kuras palīdzību īsā laika periodā var pārbaudīt komunikācijas prasmes, sadarbības spējas komandā, paškontroli, prasmi ietekmēt citus, kā arī reālas darba prasmes.	Šīs metodes izmantošana neaizņem daudz laika.	
2.	<b>Profesionālie testi</b>	Testus izstrādā darba devējs viens pats vai kopā ar attiecīgās nozares ekspertiem. Testu izmantošana ir pieļaujama tikai profesionāla psihologa vadībā.	Izmantojot šo metodi papildus citai novērtēšanas metodei, var iegūt detalizētāku informāciju par darbinieka kompetenci	Testa izpildītājs var uzrādīt labus rezultātus, taču tas nenozīmē, ka šī varēšana tiks īstenota praksē darba vietā.
3.	<b>360° grādu novērtēšana</b>	Absolūtas novērtēšanas metode. Metodes būtība – darbinieku vērtē visu to grupu pārstāvji, ar kuriem viņš komunicē, pildot darba pienākumus: tiešā un augstākā līmeņa vadība, padotie, tiešie līdzstrādnieki, kolēģi no citām organizācijas struktūrvienībām, klienti, sadarbības partneri u.c. Faktiski gala vērtējums ir veselas žūrijas, ne tikai viena tiesneša lēmums.	Šī metode nodrošina darbinieka darbības visaptverošu skatījumu; palielina vērtējuma ticamību; līdzstrādnieku novērtējums veicina darbinieku pašattīstību; paaugstinās darbinieku atbildība attiecībā ar klientiem un sadarbības partneriem.	Šī metode ir ārkārtīgi laiktīlīga un administratīvi sarežģīta; darbiniekiem rodas psiholoģiskas problēmas, saņemot tik visaptverošu vērtējumu; līdzstrādnieku savstarpējais novērtējums var izraisīt konfliktus kolektīvā.

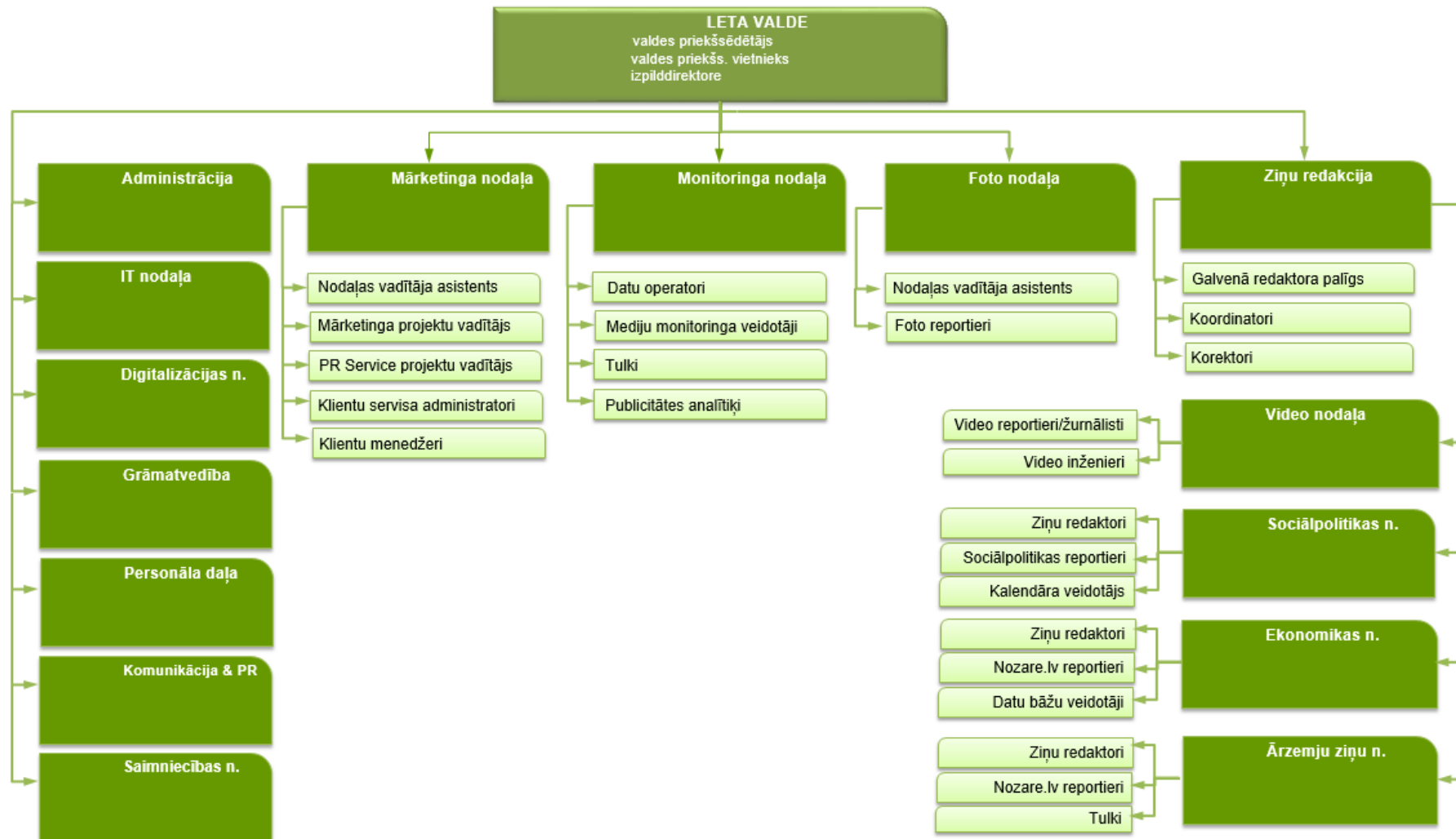
4.	<b>Esejas metode</b>	Absolūtas novērtēšanas metode. Vērtētājam brīvā formā jāapraksta vērtējamā darbības pozitīvie un negatīvie aspekti, attīstības iespējas, sniedzot ieteikumus darba uzlabošanai. Vērtētāji var būt tiešie vadītāji, līdzstrādnieki, padotie.	Metodes būtiskākā priekšrocība ir iespēja brīvi izteikt savu viedokli, vērtētāju neierobežo iepriekš definēti vērtēšanas kritēriji, apgalvojumi, limitēti vērtējamie aspekti u.c. Neierobežots ir arī esejas plašums.	Process ir ļoti subjektīvs, tas lielā mērā atkarīgs no vērtētāja prasmes rakstiski izteikties. Tā kā esejas nav strukturētas, atšķiras pēc plašuma un satura, tās nav iespējams izmantot nedz atsevišķu darbinieku vai organizācijas struktūrvienību rezultātu salīdzināšanai, nedz arī organizatorisku vai administratīvu lēmumu pieņemšanai. Metode ir laikietilpīga un grūti administrējama.
5.	<b>Salīdzināšanas metode</b>	Šī metode paredz sarindot visus darbiniekus secībā, pamatojoties uz to kopējo darba veikumu un vērtību. Sākot no augšas, ieraksta labāko darbinieku, tad nākamo labāko utt., līdz pēdējais cilvēks sarakstā ir kā sliktākais darbinieks. Lietojot šo metodi, kādam ir jābūt labākajam, bet kādam sliktākajam darbiniekam.	Lietojot šādu pieeju, neviens no darbiniekiem netiek izcelts kā labākais vai kā sliktākais. Šo metodi var izmantot gadījumā, ja jāsalīdzina darbiniekus, kuriem ir vienādi amati - operatori, sekretāres u.tml.	Šīs metodes trūkums ir tas, ka diezgan grūti ir salīdzināt vienu personu ar otru. Tāpēc dažkārt sarindošanas metodēs darbinieki tiek vērtēti, izvietojot tos pa trešdaļām.
6.	<b>Anketēšanas metode</b>	Šīs metodes būtība ir tā, ka ir jā sagatavo anketas par katru darbinieku, kur ir jānovērtē viņa profesionālas iemaņas, spējas, rakstura īpatnības, īpašības un spilgtākas iezīmes.	Šī metode ir viegli saprotama un lietojama, kā arī dod iespēju viegli darbiniekus savstarpēji salīdzināt.	Kaut gan metode šķiet vienkārša, tai ir daži nozīmīgi ierobežojumi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• tā pieņem, kā ikviens no faktoriem ir vienlīdz svarīgs visos darbos. Anketā padotais var būt pirmajos piecos jautājumos novērtēts izcili, bet pēdējos piecos - neapmierinoši, un tomēr viņš saņems vidēju vērtējumu.</li> <li>• tā ignorē pārmērīgu iecietību un stingrību. Bieži vien vadītāja viedoklis var būt neobjektīvs. Pastāv varbūtība, ka vadītājs darbinieku novērtēs labāk, vēlēdamies saglabāt labas attiecības ar viņu, vai arī pretēji, subjektīvā viedokļa dēļ var novērtēt darbinieku zemāk..</li> </ul>

7.	<b>Vērtēšanas intervijas</b>	Intervijas mērķis ir noteikt darbinieka izaugsmi jeb progresu kopš iepriekšējās novērtēšanas. Vadītājam intervijas laikā ir obligāti jāievēro pareiza intervijas vadīšana.	Darbiniekam var izteikt komplimentus par lietām, kurās viņš veicis reālus uzlabojumus. Lietās, kur nav bijis progresā, izteikt norādījumus, lai veiktu uzlabojumus.	Intervijas laikā grūti noteikt: Tehniskās prasmes, Intelektuālās prasmes, Kognitīvās prasmes (koncentrēšanās, uzmanība, precizitāte)
8.	<b>Kompetenču modeļu izveide un novērtēšana</b>	Nodrošināt strukturētu iedziļināšanās stratēģiju, izmantojot vienkāršus, atvērtus jautājumus. Faktu noskaidrošana nevis pārdomu izpausme: mērķis ir apkopot objektīvus datus par to, ko kandidāts darīja, nevis to, ko viņš varēja darīt, vēlējās izdarīt, vajadzēja izdarīt u.c.	Šī metode ļauj panākt maksimālu objektivitāti un samazina personisku aizspriedumu iespējamību. Metode ļauj piekļūt tai uzvedībai, motīviem vai spējām, kas tiešām ir būtiski svarīgi.	

2.tabula. Kompetenču modeļu sistēma. (J.Erpenbeck, A. Scharnhorst)

(P) Personības kompetences				(A) Procesi 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	Konsekvence
(S) Sociālās, saskarsmes 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 (klients)	Vēlme eksperimentēt	Prasme konsultēt	Lietišķums	Paškritika	Uzticība	Sistemātiski 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

## Nacionālā informācijas aģentūra LETA



**ANKETA**

*Labdien! Es esmu Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmijas 5.kursa studente un sava bakalaura darba ietvaros veicu aptauju ar mērķi uzzināt "Nacionālā informācijas aģentūra LETA" personāla viedokli par darbinieku novērtēšanu.*

*Anketu aizpildot, lūdzu, izvēlieties un apvelciet sev pieņemamo atbildes variantu un, kur nepieciešams, ierakstiet savu viedokli.*

*Jau iepriekš pateicos par atsaucību!*

**1. Vai Jūsu uzņēmumā tiek veikta darbinieku novērtēšana?**

- Jā
- Nē
- Nezinu

**2. Vai arī Jūsu darbs tiek novērtēts?**

- Jā
- Nē ( *pārejiet, lūdzu, uz 18.jautājumu*)

**3. Cik bieži tiek veikta darbinieku novērtēšana Jūsu darba vietā?**

- 1 x gadā
- 2 x gadā
- Cits variants \_\_\_\_\_

**4. Cik bieži Jūsaprāt vajadzētu veikt darbinieku novērtēšanu?**

\_\_\_\_\_

**5. Vai Jums ir skaidri darbinieku novērtēšanas mērķi?**

- Jā
- Nē

**6. Novērtējiet darbinieku novērtēšanas lietderību!**

- Ir noderīga
- Ir negodīga
- Ir tikai formalitāte

**7. Vai uzskatāt, ka novērtēšanas procesā atbilstoši tiek novērtētas Jūsu prasmes un profesionālā kompetence?**

- Jā
- Drīzāk jā
- Drīzāk nē
- Nē

**8. Jūsaprāt, kurām kompetencēm darbinieku novērtēšanas procesā tiek pievērsta lielāka uzmanība?**

- Profesionālajām kompetencēm
- Personiskām kompetencēm
- Abas kompetences tiek vērtētas līdzvērtīgi

- Cits variants \_\_\_\_\_

**9. Kam, Jūsaprāt, darbinieku kompetenču novērtēšanas procesā būtu jāpievērš lielāka uzmanība?**

**10. Jūsaprāt, kādam mērķim tiek veikta kompetenču novērtēšana?**

- Lai apzinātu darbinieku attīstības un sasniegumu līmeni
- Konstatēt jomas, kurās darbiniekiem ir nepieciešams uzlabot sniegumu
- Lai izzinātu darbinieku vajadzības
- Lai veidotu ar darba rezultātiem saistītu atalgojuma sistēmu
- Cits variants \_\_\_\_\_

**11. Vai Jūs tiekat iepazīstināti ar novērtēšanas rezultātiem?**

- Jā
- Nē

**12. Vai novērtēšanas rezultāts ietekmē Jūsu tālāko darbu?**

- Jā, ietekmē
- Drīzāk ietekmē, nekā neietekmē
- Drīzāk neietekmē, nekā ietekmē
- Nē, neietekmē

**13. Ko vērtējuma rezultāti ir ietekmējuši Jūsu tālākajā darbā?**

- Karjeras izaugsmi
- Darba samaksu
- Profesionālo apmācību
- Piemaksas
- Neko nav ietekmējuši

**14. Kādu Jūs gribētu redzēt savu profesionālo karjeras izaugsmi tuvāko 2 gadu laikā?**

\_\_\_\_\_

**15. Vai uzskatāt, ka ir iespējama karjeras izaugsme LETA**

- Jā
- Nē
- Varbūt

**16. Ja 15. punktā atbilde ir – jā, tad kāda veida karjeru –pieminiet un vienā teikumā paskaidrojiet**

- \_\_\_\_\_

**17. Jūsu priekšlikumi un ierosinājumi darbinieku novērtēšanas procesa pilnveidei!**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**18. Jūsu dzimums**

- sieviete
- vīrietis

**19. Darba stāžs uzņēmumā LETA?**

- Līdz 2 gadi
- 5-10 gadi
- 11-20 gadi
- vairāk kā 20gadi

**20. Jūsu izglītība**

- vidējā
- vidējā profesionālā
- augstākā
- augstākā profesionālā
- cita

**21. Lūdzu, norādiet savu vecumu**

- 18-25
- 26-30
- 31-40
- 41-59
- 60 un vairāk

5. Pielikums  
APSTIPRINU

SIA "LETA"  
Valdes locekle \_\_\_\_\_ V.Uzvārds

Rīga 2008. gada 2. jūnijā

## AMATA APRAKSTS

- 1. Amata nosaukums:** Grāmatvede/-is
- 2. Amata kods:** 3433 01
- 3. Pakļautība:** Pakļauta/-ts galvenajam grāmatvedim/-ei
- 4. Struktūrvienība** Grāmatvedība
- 5. Izstrādes datums:** 02.06.2008.
- 6. Pārskatīšanas datums:**

## 7. AMATA ĪSS APRAKSTS

### Kreditoru grāmatvede

Darbs ar kreditoriem, darbinieku algām, avansu norēķiniem.

## 8. GALVENIE PIENĀKUMI

- 8.1. Kvalitatīvi, savlaicīgi un precīzi veic darbības, kas saistītas ar profesionālās darbības likumīgu, korektu un produktīvu darba organizāciju atbilstoši normatīvajiem aktiem;
- 8.2. Izmantojot datorprogrammas, kārtu grāmatvedības uzskaiti;
- 8.3. Sākotnējo (pirmdokumentu) uzskaites dokumentu pieņemšana, pārbaude, apstrāde;
- 8.4. Pārbauda obligātos rekvizītus, kas jāievēro pieņemot dokumentus apstrādei. Ja trūkst kaut viens obligātais rekvizīts, dokuments nav derīgs apstrādei;
- 8.5. Nav pieļaujami grāmatojumi bez attiecīga dokumenta, lai izdarītu šādus grāmatojumus, tad jā sagatavo pamatota izziņa, ko apliecina ar savu parakstu;
- 8.6. Sintētiskās uzskaites kārtošana saskaņā ar kontu plānu;
- 8.7. Analītiskās uzskaites kārtošana pa kontu grupām, pa struktūrvienībām, pa ieņēmumu un izdevumu posteņiem;
- 8.8. Dokumentu iegrāmatošanā ievērot perioda principu;
- 8.9. Veic pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu uzskaiti;
- 8.10. Veic avansu norēķinu personu atskaišu uzskaiti;
- 8.11. Veic komandējuma izdevumu atskaišu uzskaiti;
- 8.12. Veic kreditoru norēķinu uzskaiti un kontroli. Obligāti reizi gadā veic kreditoru savstarpējo norēķinu salīdzināšanu;
- 8.13. Veic maksājumu ievadi, vadītāja apmaksai akceptētajiem rēķiniem, internetbankas programmā;
- 8.14. Veic darba algas aprēķinu atbrīvotajiem darbiniekiem, pamatojoties uz rīkojumu. Sagatavo nodokļu grāmatiņu, attiecīgi veicot ierakstus ar nepieciešamo informāciju;
- 8.15. Slimības lapu un atvaļinājumu rīkojumu reģistrēšana grāmatvedības uzskaites programmā;

- 8.16. Stingri ievērot dokumentu labošanas un grāmatvedības ierakstu koriģēšanas noteikumus
- 8.17. Ievērot dokumentu apstrādes termiņus, saskaņā ar uzņēmumu dokumentu apgrozījuma shēmu;
- 8.18. Daļēji veic kolēģa pienākumus viņa atvaļinājuma vai slimības prombūtnes laikā;
- 8.19. Sagatavo nepieciešamo informāciju pievienotās vērtības nodokļa, iedzīvotāju ienākuma nodokļu un citām Valsts Ieņēmumu Dienestā iesniedzamajām atskaitēm;
- 8.20. Savlaicīgi un precīzi izpilda galvenā grāmatveža uzdotos darba uzdevumus. Reizi mēnesī atskaitās par izpildītajiem darba uzdevumiem;
- 8.21. Sniedz priekšlikumus par racionālu grāmatvedības dokumentu uzskaiti un lietošanu;
- 8.22. Pēc Darba devēja pieprasījuma sagatavo dažādus dokumentus un sniedz attiecīgo informāciju;
- 8.23. Veic citus profesionālai darbībai atbilstoša satura uzdevumus.

## **9. ATBILDĪBA:**

Pilna

## **10. NEPIECIEŠAMĀ IZGLĪTĪBA**

Augstākā, ekonomikas un / vai finanšu jomā

## **11. NEPIECIEŠAMĀ DARBA PIEREDZE**

Vismaz 2 gadu pieredze grāmatvedes amatā

## **12. NEPIECIEŠAMĀS KOMPETENCES**

### **12.1. Uzdevumu un procesu pārvaldīšana**

- 12.1.1. Orientēšanās uz sasniegumu 1.-4. līmenis;
- 12.1.2. Iniciatīva 1.-5. līmenis;
- 12.1.3. Informācijas meklēšana 1.-5. līmenis;
- 12.1.4. Rūpes par kārtību un kvalitāti 2. -3. līmenis.

### **12.2. Attiecības ar citiem**

- 12.2.1. Orientēšanās uz klientu apkalpošanu 1.-5. līmenis.

### **12.3. Citu vadīšana**

- 12.3.1. Attiecību veidošana 2.-3. līmenis;
- 12.3.2. Organizācijas apziņa 1.-2. līmenis;
- 12.3.3. Komandas darbs un sadarbība 1.-2. līmenis.

### **12.4. Domāšana un problēmu risināšana**

- 12.4.1. Analītiska domāšana 2.-3. līmenis.

### **12.5. Sevis pārvaldīšana**

- 12.5.1. Pašpaļāvība 1.-2. līmenis.

**Tiešais vadītājs**

**V. Uzvārds**

\_\_\_\_\_ (vārds, uzvārds, paraksts)

**Datums:** \_\_\_\_\_

**Darbinieks**

**V. Uzvārds**

\_\_\_\_\_ (vārds, uzvārds, paraksts)

**Datums:** \_\_\_\_\_

## UZDEVUMU UN PROCESU PĀRVALDĪŠANA

### ORIENTĒŠNĀS UZ SANIEGUMU

**Vēlme strādāt labi vai censties pārsniegt kādu izcilības standartu. Šis standarts var būt šīs personas līdzšinējais sniegums, objektīvs rādītājs, citu pārspēšana, paša noteikti augsti mērķi vai pat kaut kas tāds, ko neviens cits vēl nav paveicis.**

-1	<i>Nav darba izcilības standartu.</i> Neizrāda īpašu ieinteresētību par darbu, dara tikai to, kas tiek prasīts (var būt ļoti aizņemts ar citiem – ar darbu nesaistītiem jautājumiem, piemēram, sabiedrisko dzīvi, statusu, vaļaspriekiem, ģimeni, sportu, draugiem).
0	<i>Koncentrē uzmanību uz uzdevumu.</i> Strādā cītīgi, bet nekas neliecina par darba rezultātu izcilības standartu esamību.
1	<i>Vēlas paveikt darbu labi.</i> Strādā, vadoties pēc konkrētiem izcilības standartiem. Cenšas paveikt darbu labi vai pareizi. Var izteikt sarūgtinājumu par nelietderīgiem zudumiem vai efektivitātes trūkumu (piem., raizējas par zaudētu laiku un vēlas rīkoties labāk), taču neierosina konkrētus uzlabojumus.
2	<i>Strādā, lai sasniegtu citu standartus.</i> Strādā, lai sasniegtu vadības noteiktu standartu (piem., ievēro budžetu, izpilda pārdošanas kvotas, kvalitātes prasības).
3	<i>Iedibina savu izcilības mērauklu.</i> Izmanto savas īpašās metodes rezultātu vērtēšanai, salīdzinot ar izcilības standartu (kas nav vadības noteikts); piem., izdotā nauda, kategorijas, citu pārspēšana, patērētais laiks, atlikumu daudzums, konkurentu pārspēšana u.c.; vai arī nosaka mērķus, kas ir neskaidri un nav pārāk augsti.
4	<i>Uzlabo veikumu.</i> Veic konkrētas izmaiņas sistēmā vai savās darba metodēs, lai uzlabotu sniegumu (piem., dara kaut ko labāk, ātrāk, ar zemākām izmaksām, efektīvāk; uzlabo kvalitāti, klientu apmierinātību, morālo noskaņojumu, ienākumus), nenosakot kādu konkrētu mērķi.
5	<i>Nosaka augstus mērķus.</i> Nosaka augstus mērķus sev un citiem un rīkojas, lai tos sasniegtu (piem., „uzlabot pārdošanas apjomu / kvalitāti / produktivitāti par 15% 6 mēnešu laikā”). „Augsti” mērķi nozīmē, ka izredzes sasniegt šo mērķi ir tikai apmēram 50 pret 50 – tas, protams, ir pārspīlējums, taču šāds mērķis nav nereāls vai neiespējams. Augstu mērķu noteikšana un cenšanās tos izpildīt tiek ieskaitīta, pat ja mērķi netiek reāli sasniegti.
6	<i>Veic izmaksu un labumu analīzi.</i> Pieņem lēmumus, nosaka prioritātes vai izvēlas mērķus uz ieguldīto līdzekļu un to atdeves pamata; sīki un konkrēti apsver potenciālo peļņu, investīciju atmaksāšanos vai izmaksu un labumu analīzi.
7	<i>Uzņemas saprātīgus uzņēmējdarbības riskus.</i> Velta ievērojamus resursus un / vai laiku (ja iznākums nav droši zināms), lai uzlabotu rezultātus, izmēģinātu kaut ko jaunu, sasniegtu augstu mērķi (piem., ievieš jaunus produktus vai pakalpojumus, uzņemas „pavēršanas” (turn around), vienlaikus rīkojoties, lai līdz minimumam samazinātu ar to saistītos riskus (piem., veic tirgus pētījumus, jau iepriekš ielāno klientus u.c.); vai arī – Sasniegumā citu labā – iedrošina un atbalsta padotos uzņemties uzņēmējdarbības riskus.
8	<i>Neatmaidīgi īsteno uzņēmējdarbības centienus.</i> Veic daudzus ilgstošus pasākumus laika gaitā, sastopoties ar šķēršļiem, lai sasniegtu uzņēmējdarbības mērķi vai veiksmīgi īsteno uzņēmējdarbības centienus.

## UZDEVUMU UN PROCESU PĀRVALDĪŠANA

### INICIATĪVA

Izvēlas aktīvu rīcību. Iniciatīvas izpausme ir darīt vairāk nekā darbā tiek prasīts vai tiek sagaidīts, tādu darbu veikšana, kas nav tikuši prasīti, ja tas uzlabo vai veicina darba rezultātus un palīdz novērst problēmas, kā arī atrast un veidot jaunas izdevības.

-1	<i>Domā tikai par pagātņi.</i> Nepamana skaidri saredzamas izdevības vai neizmanto tās.
0	<i>Neattiecas vai neuzņemas iniciatīvu.</i>
1	<i>Izrāda neatlaidību.</i> Ir neatlaidīgs – veic divus vai vairāk soļus, lai pārvarētu šķēršļus vai atraidījumu [laika robežas: pagātnes pienākums vai uzdevums ar pašreizējās darbības palīdzību]. Nemēdz viegli padoties, ja viss nenorīt netraucēti.
2	<i>Izmanto pašreizējās izdevības vai risina pašreizējās problēmas.</i> Saskata pašreizējas izdevības un rīkojas, lai tās izmantotu, vai risina pašreizējas problēmas (parasti tas tiek paveikts 1 vai 2 dienu laikā).
3	<i>Ir izlēmīgs krīzes situācijā.</i> Ātri un izlēmīgi rīkojas krīzes situācijā (ja parasti pieņemts nogaidīt, „izpētīt”, cerēt, ka problēma atrisināsies pati no sevis).
4	<i>Rīkojas raugoties līdz 2 mēnešiem uz priekšu.</i> Rada izdevības vai samazina potenciālas problēmas ar unikāli papildu rīcību (jaunu programmu, speciālu ceļojumu u.c.), kas notiek 1 vai 2 mēnešu laikā.
5	<i>Rīkojas, raugoties 3-12 mēnešus uz priekšu.</i> Paredz konkrētu izdevību vai problēmu, kas nav redzama citiem, un sagatavojas tai. Rīkojas, lai radītu izdevību vai novērstu nākotnes krīzi, raugoties 3-12 mēnešus uz priekšu.
6	<i>Rīkojas, raugoties 1-2 gadus uz priekšu.</i> Paredz situācijas, kas būs pēc 1-2 gadiem, un rīkojas, lai radītu izdevības vai novērstu problēmas.
7	<i>Rīkojas, raugoties 2-5 gadus uz priekšu.</i> Paredz situācijas, kas būs pēc 2-5 gadiem, un rīkojas, lai radītu izdevības vai novērstu problēmas.
8	<i>Rīkojas, raugoties 5-10 gadus uz priekšu.</i> Paredz situācijas, kas būs pēc 5-10 gadiem, un rīkojas, lai radītu izdevības vai novērstu problēmas.
9	<i>Rīkojas, raugoties vairāk nekā 10 gadus uz priekšu.</i> Paredz situācijas, kas būs pēc vairāk nekā 10 gadiem, un rīkojas, lai radītu izdevības vai novērstu problēmas.

## UZDEVUMU UN PROCESU PĀRVALDĪŠANA

### INFORMĀCIJAS MEKLĒŠANA

**Pamatā esoša zinātkāre un vēlme uzzināt ko vairāk par parādībām, cilvēkiem vai jautājumiem. Tā ir saistīta ar aktīviem centieniem iegūt vairāk informācijas, nepieņemot situācijas „tādas, kā tās izskatās”.**

0	<i>Nav.</i> Nemeklē papildu informāciju par situāciju, izņemot to, kas jau ir dota.
1	<i>Uzdod jautājumus.</i> Uzdod tiešus jautājumus cilvēkiem, kuri ir tieši pieejami (vai cilvēkiem, kuri ir tieši iesaistīti situācijā, pat ja fiziski nav klāt), izmanto pieejamos resursus.
2	<i>Personiski izpēta.</i> Dodas personiski apskatīt lidmašīnu, rūpnīcu, kuģi, klienta darbavietu, kredīta pieprasītāja uzņēmumu, skolas klasi, studenta neveiksmīgos rakstu darbus vai citu problēmu. Izjautā cilvēkus, kuri visciešāk ir saskārušies ar šo problēmu, kuriem citi, iespējams, nepievērstu uzmanību.
3	<i>Meklē dziļāk.</i> Uzdod sīkus jautājumus, lai visu izdibinātu un nonāktu līdz situācijas vai problēmas „saknei”, uzzinātu, kas slēpjas aiz „fasādes”, kā tā ir tikusi „pasniegta”.
4	<i>Sazinās ar citiem.</i> Sazinās ar citiem, kuri nav personiski iesaistīti, lai uzzinātu viņu perspektīvu, iepriekšējo informāciju, pieredzi (bieži, bet ne vienmēr šādiem mērķiem tiek izmantotas jau iepriekš iedibinātas attiecības).
5	<i>Veic pētījumus.</i> Veic sistemātiskus centienus ierobežotā laika posmā iegūt nepieciešamos datus vai atsauksmes vai veic oficiālus pētījumus, izmantojot laikrakstus, žurnālus vai citus resursus.
6	<i>Izmanto savas pastāvīgās sistēmas.</i> Ir savas personiski iedibinātas pastāvīgas sistēmas vai paradumi dažādu veidu informācijas ievākšanai (tā var būt „vadīšana, apstaigājot objektu”, „regulāras neformālas tikšanās” u.c., ja tās tiek izmantotas tieši informācijas ievākšanai).
7	<i>Iesaista citus.</i> Iesaista citus, kuri parasti netiktu iesaistīti, un liek tiem meklēt informāciju.

## UZDEVUMU UN PROCESU PĀRVALDĪŠANA

### RŪPES PAR KĀRTĪBU UN KVALITĀTI

**Personiski rīkojas, lai nodrošinātu sava un citu darba precizitāti un kvalitāti, pārbaudot vai uzraugot datus un darbu un izveidojot un uzturot darba un informācijas organizēšanas sistēmas.**

-1	<i>Kārtības trūkums.</i> Trūkst intereses par kārtību, lai gan nekārtība izraisa problēmas.
0	<i>Neattiecas.</i> Aktīva kārtības uzturēšana nav nepieciešama vai to veic kāds cits, vai arī intereses trūkums par kārtību ir pamanīts, bet tas neizraisa problēmas.
1	<i>Darba vieta vienmēr ir organizēta.</i> Uztur kārtībā savu darba vietu – darba galdu, mapes, darbarīkus utt.
2	<i>Izrāda vispārīgu ieinteresētību par kārtību un skaidrību.</i> Rīkojas, lai panāktu skaidrību – vēlas, lai domas, prasības, uzdevumi un dati būtu maksimāli skaidri un, vēlams, rakstiski.
3	<i>Pārbauda savu darbu.</i> Rūpīgi pārbauda informācijas vai sava darba precizitāti.
4	<i>Uzrauga citu darbu.</i> Uzrauga citu darba kvalitāti, pārbauda, lai pārliicinātos, ka tiek ievērotas procedūras. Vai arī uztur skaidrus un detalizētus savu un citu darbību reģistrus.
5	<i>Uzrauga datus un projektus.</i> Uzrauga projekta izpildes gaitu, salīdzinot to ar grafika starppunktiem vai termiņu. Uzrauga datus, atklāj vājās vietas vai trūkstošus datus un meklē informāciju, lai saglabātu kārtību; uzrāda vispārīgas rūpes par esošo sistēmu kārtības uzlabošanu.
6	<i>Attīsta sistēmas.</i> Attīsta un izmanto sistēmas informācijas organizēšanai un sekošanai tai.
7	<i>Attīsta kompleksas sistēmas.</i> Ierīko jaunas, detalizētas, kompleksas sistēmas, lai veicinātu kārtību un uzlabotu datu kvalitāti, vai uz atklātas nekārtības pamata konstatē jaunas vajadzības (kurām nav jābūt saistītām ar kārtību).

## ATTIECĪBAS AR CITIEM

## STARPPERSONU ATTIECĪBU IZPRATNE

**Vēlme saprast citus cilvēkus. Spēja uzmanīgi sadzirdēt un saprast skaļi neizteiktas vai daļēji izteiktas citu domas, jūtas un raizes.**

<b>-1</b>	<i>Izpratnes trūkums.</i> Pārprot citu izjūtas vai rīcību vai ir izbrīnīts par tām; vai arī uztver citus cilvēkus galvenokārt saskaņā ar rasu, kultūras vai dzimumu stereotipiem.
<b>0</b>	<i>Neattiecas.</i> Vai arī skaidri redzama interese par citiem cilvēkiem, bet nav pierādījumu nopietniem pārpratumiem. Šis līmenis bieži vērojams apvienojumā ar Tiešo piespiešanu (IETEKME, A-2 un 3 līmenis).
<b>1</b>	<i>Saprot emocijas vai saturu.</i> Saprot paustās emocijas vai konkrētu saturu, bet ne abus kopā.
<b>2</b>	<i>Saprot emocijas un saturu.</i> Saprot paustās emocijas un konkrētu saturu.
<b>3</b>	<i>Saprot nozīmes.</i> Saprot pašreizējās neizteiktās domas, rūpes vai izjūtas vai panāk, lai citi labprātīgi rīkojas tā, kā vēlas runātājs.
<b>4</b>	<i>Saprot problēmas, kas ir pamatā.</i> Saprot problēmas, kas ir kaut kam pamatā: kāda pašreizējo vai pastāvīgo izjūtu, uzvedības vai raižu iemeslus vai sniedz vispusīgu viedokli par kāda cilvēka konkrētajiem stiprajiem un vājajiem punktiem.
<b>5</b>	<i>Saprot sarežģītas problēmas, kas ir pamatā.</i> Saprot citu ilgstošas attieksmes, uzvedības modeļu vai problēmu sarežģītos iemeslus.

## ATTIECĪBAS AR CITIEM

## ORIENTĒŠANĀS UZ KLIENTU APKALPOŠANU

**Vēlme palīdzēt vai kalpot citiem, izpildīt viņu vajadzības. Tas nozīmē – koncentrēt pūliņus uz klientu vajadzību atklāšanu un izpildi.**

-3	<i>Izsaka negatīvas prognozes par klientiem.</i> Izsaka visaptverošus negatīvus komentārus par klientiem, vaino klientus negatīvos uzņēmumos. Izsaka arī rakstiskus vai dzimumu diskrimināciju saturošus negatīvus komentārus par klientiem. [Vērtēšanas piezīme: negatīvi komentāri, kas objektīvi atbilst patiesībai (piem., „viņš ir noziedznieks” par klientu, kurš ir bijis apcietināts par krāpšanu) un nedara neko, lai noskaidrotu situāciju.
-2	<i>Pauž neskaidrību.</i> Nav skaidrības par klienta vajadzībām un savas iesaistīšanas detaļām. („Es īsti nesapratu, kāpēc šī tikšanās bija vajadzīga”, „nekad īsti droši nezināju, ko tieši klients vēlas”) un nedara neko, lai noskaidrotu situāciju.
-1	<i>Koncentrē uzmanību uz savām spējām.</i> Vēlas parādīt klientam faktus vai visu uzmanību pievērš savām vai uzņēmuma spējām, nevis klienta vajadzībām.
0	Nodrošina minimālo nepieciešamo apkalpošanu. Nekavējoties sniedz strupu atbildi uz klienta jautājumiem, necenšoties izdibināt tiem pamatā esošās vajadzības vai problēmas vai izprast klienta jautājumu kontekstu.
1	<i>Seko klienta vēlmēm.</i> Seko klienta jautājumiem, lūgumiem, sūdzībām. Regulāri informē klientu par projektu izpildes gaitu (bet necenšas izdibināt pamatā esošās vajadzības vai problēmas).
2	<i>Uztur skaidru sazināšanos ar klientu attiecībā uz abpusējām vēlmēm.</i> Uzrauga klientu apmierinātību. Izplata klientiem noderīgu informāciju. Nodrošina draudzīgu un patīkamu apkalpošanu.
3	<i>Uzņemas personisku atbildību.</i> Ātri un bez taisnošanās labo klientu apkalpošanas kļūdas.
4	<i>Ir ar mieru būt klientu rīcībā jebkurā laikā.</i> Ir īpaši izpalīdzīgs, ja klients pārdzīvo kādu kritisku periodu. Iedod klientam savu mājas telefona numuru vai kādu citu kontaktinformāciju, kas ļauj viņu ātri sameklēt, vai arī var ilgāku laiku pavadīt klienta teritorijā.
5	<i>Rīkojas, lai uzlabotu klientu apkalpošanu.</i> Veic reālus mēģinājumus uzlabot klientam sniegto vērtību, kaut kādā ziņā uzlabot klienta apkalpošanu. Izsaka pozitīvas prognozes par klientu.
6	<i>Risina pamata vajadzības.</i> Cenšas atrast informāciju par klienta patiesajām, pamatā esošajām vajadzībām, ne tikai sākotnēji izteiktajām un saskaņo tās ar pieejamajiem (vai individuāli pielāgotajiem) produktiem vai pakalpojumiem.
7	<i>Pielieto ilgtermiņa perspektīvu.</i> Strādā ar ilgtermiņa perspektīvu, risinot klienta problēmas. Var pieļaut kompromisus kārtējo izmaksu ziņā par labu ilgtermiņa sadarbībai. Rūpējas par ilgtermiņa ieguvumu klientam. Var ierosināt rīcību, kas nodrošina klientam labi redzamus panākumus, un pēc tam piedēvēt klientam šo panākumu nopelnus.
8	<i>Darbojas kā uzticams padomdevējs.</i> Izveido neatkarīgu viedokli par klienta vajadzībām, problēmām / izdevībām un īstenošanas iespējām. Darbojas uz šī viedokļa pamata (piem., iesaka piemērotus risinājumus, kas ir jauni un atšķiras no klienta prasījumiem). Visticamākajā veidā iesaistās klienta lēmumu pieņemšanas procesā. Var pamudināt klientus risināt grūtas jautājumus.
9	<i>Darbojas kā klienta advokāts.</i> Nostājas klienta pusē pretī savai organizācijai, kas ilgtermiņa perspektīvā nāk par labu paša organizācijai (piem., iesaka klientam nepārspīlēt ar pirkumiem, tādējādi saglabājot klientu arī nākotnei); vai pamudina savu vadību ar klientu saistītu problēmu risināšanai. Nostājas klienta pusē pietiekami pamatotu sūdzību gadījumā attiecībā uz to, kā paša uzņēmums apkalpos klientu.

## CITU VADĪŠANA

## PĀRLIECINĀŠANA UN IETEKME

**Nodoms piespiest, pārliecināt, ietekmēt vai iespaidot citus, lai panāktu, ka tie atbalsta runātāja plānus, vai vēlme panākt konkrētu ietekmi un iedarbību uz citiem.**

-1	<i>Personalizēta vara.</i> Nežēlīga konkurence organizācijas ietvaros, rūpes par savu personisko pozīciju, neņemot vērā kaitējumu organizācijai.
0	<i>Neattiecas.</i> Vai neizrāda nekādus mēģinājumus ietekmēt vai pārliecināt citus.
1	<i>Apliecina nodomu, bet neveic nekādu reālu darbību.</i> Ir nodoms iegūt kādu konkrētu ietekmi vai iespaidu; izsaka raizes par savu reputāciju, statusu un vērtējumu citu acīs.
2	<i>Veic tikai vienu darbību, lai pārliecinātu.</i> Nemēģina pieskaņoties klausītāju līmenim un interesēm. Diskusijā vai prezentācijā izmanto tiešu pārliecināšanu (piem., kā argumentus piesauc saprātu, datus, lielāku mērķi; izmanto konkrētus piemērus, uzskaites līdzekļus, demonstrācijas u.c.).
3	<i>Veic divpakāpju darbību, lai pārliecinātu.</i> Nemēģina pieskaņoties klausītāju līmenim un interesēm. Izmanto rūpīgi sagatavotu datu pasniegšanas formu vai divus vai vairākus dažādus argumentus vai punktus prezentācijā vai diskusijā.
4	<i>Aprēķina savas rīcības vai vārdu iespaidu.</i> Pielāgo prezentāciju vai diskusiju atbilstoši citu interesei un līmenim. Paredz rīcības vai citu detaļu iedarbību uz runātāja vērtējumu citu cilvēku acīs.
5	<i>Aprēķina dramatisku rīcību.</i> Modelē citos vēlamu uzvedību vai veic citas labi pārdomātu neparastu darbību, lai panāktu kādu noteiktu iespaidu.
6	<i>Veic divas darbības, lai ietekmētu.</i> Katra darbība ir pieskaņota konkrētajai auditorijai vai plānota, lai panāktu konkrētu iedarbību; vai arī paredz citu reakciju un gatavojas tai.
7	<i>Trīs darbības vai netieša ietekme.</i> Lai ietekmētu, izmanto ekspertus vai citas trešās personas; vai arī veic trīs dažādas darbības vai izmanto sarežģītus, iestudētus argumentus. Veido politiskas koalīcijas, gatavo „aizkulišu” atbalstu idejām, apzināti izpauž vai noklusē informāciju, lai panāktu noteiktu iedarbību, grupas vadīšanā vai virzīšanā izmanto „grupas procesa prasmes”.
8	<i>Kompleksas ietekmes stratēģijas.</i> Izmanto kompleksas ietekmes stratēģijas, kas ir speciāli izstrādātas konkrētām situācijām (piem., izmanto netiešas ietekmes ķēdītes – „panākt, lai A parāda B, tad B to pateiks C un tā tālāk”); situāciju vai amatu strukturēšanā vai organizācijas struktūras mainīšanā, lai veicinātu vēlamu uzvedību; pielieto kompleksu politisku manevrēšanu, lai sasniegtu mērķi vai panāktu iedarbību.

## CITU VADĪŠANA

## ORGANIZĀCIJAS APZIŅA

Spēja saskatīt un izprast varas attiecības un politiskus riska momentus savā vai citās organizācijās (klienti, piegādātāji u.c.). Pie šīs apziņas pieder arī spēja saskatīt, kuri ir īstie lēmēji un kuras personas spēj tos ietekmēt.

<i>-1</i>	<i>Pārprot organizācijas struktūru. Pieļauj lielas kļūdas.</i>
<i>0</i>	<i>Nejaucas „politikā”. Izpilda konkrētas prasības, visu uzmanību koncentrē sava tieša darba veikšanai un ignorē vai nicina organizācijas „politiku”.</i>
<i>1</i>	<i>Izprot formālo struktūru. Pazīst vai raksturo (izmanto) organizācijas formālo struktūru vai hierarhiju, „pakļautības ķēdīti”, amatu varu, noteikumus un norādījumus, standarta darba procedūru u.c.</i>
<i>2</i>	<i>Izprot neformālo struktūru. Izprot un var arī izmantot neformālās struktūras (pazīst galvenos spēles dalībniekus, lēmumu ietekmētājus u.c.).</i>
<i>3</i>	<i>Izprot klimatu un kultūru. Pazīst skaļi nenosauktos organizācijas ierobežojumus – kas ir un kas nav iespējams noteiktos laikos vai noteiktos amatos. Pazīst un izmanto korporatīvo kultūru un runas veicu u.c., kas tiek visvairāk atbalstīts.</i>
<i>4</i>	<i>Izprot organizācijas politiku. Izprot, raksturo (vai manipulē) pašreizējās varas un politikas attiecības organizācijas ietvaros (sabiedrotie, sāncensī).</i>
<i>5</i>	<i>Izprot, kas ir pamatā organizācijas problēmām. Izprot iemeslus organizācijas pašreizējām norisēm (un rosina tos) vai pamatproblēmas, izdevības vai politiskos spēkus, kas ietekmē organizāciju. Vai arī raksturo organizācijas iekšējo funkcionālo struktūru.</i>
<i>6</i>	<i>Ilgtermiņa mērogā saprot, kas ir pamatā organizācijas problēmām. Izprot (un risina) ilgtermiņa pamatproblēmas, izdevības vai politiskos spēkus, kas ietekmē organizāciju saistībā ar ārpusauli.</i>

## CITU VADĪŠANA

## CITU ATTĪSTĪŠANA

**Patiess nodoms veicināt citu izglītošanos vai attīstību ar atbilstošu vajadzību analīzes līmeni.**

-1	<i>Atņem citiem drosmi.</i> Izsaka stereotipiem pakļautas vai personīgi negatīvas prognozes, nelabvēlīgi uztvert padotus, studentus, klientus. „Vagara” vadības stils.
0	<i>Neattiecas, vai arī neizrāda nekādus konkrētus centienus attīstīt citus.</i> Visu uzmanību koncentrē sava tiešā darba labai veikšanai, rādot pozitīvu piemēru.
1	<i>Izsaka pozitīvas prognozes par citiem.</i> Izsaka pozitīvus komentārus par citu spējām vai potenciālu pat „grūtus” gadījumos. Tic, ka citi vēlas mācīties un var iemācīties.
2	<i>Sniedz detalizētus norādījumus un / vai demonstrējumus darba laikā.</i> Paskaidro, kā veikt uzdevumu, sniedz konkrētus noderīgus ieteikumus.
3	<i>Paskaidro pamatojumu vai sniedz citādu atbalstu.</i> Apmācības stratēģijas ietvaros sniedz norādījumus vai demonstrējumus, izskaidrojot pamatojumu vai loģiku; vai sniedz praktisku atbalstu vai palīdzību, lai atvieglotu darbu (piem., pēc savas iniciatīvas piedāvā papildu resursus, instrumentus, informāciju, eksperta padomus). Uzdod jautājumus, uzdod testus vai izmanto citas metodes, lai pārbaudītu, vai citi ir sapratuši skaidrojumus vai rīkojumus.
4	<i>Sniedz konkrētas pozitīvas atsauksmes vai dažādas atsauksmes attīstības nolūkos.</i>
5	<i>Mierina un iedrošina. Mierina citus, ja tie piedzīvojuši neveiksmi.</i> Sniedz negatīvas atsauksmes uzvedības, nevis personiskā izteiksmē un izsaka pozitīvas prognozes par nākotnes rezultātiem vai sniedz individuālus ieteikumus uzlabojuma panākšanai; vai arī sadala grūtus uzdevumus mazākos komponentos vai izmanto citas stratēģijas.
6	<i>Veic ilgtermiņa apmācību.</i> Sagādā piemērotus un noderīgus uzdevumus, oficiālu apmācību vai citus pasākumus, lai veicinātu citu cilvēku mācības un attīstību. Liek arī cilvēkiem pašiem izdibināt atbildes uz problemātiskiem jautājumiem, lai tie labāk apgūtu nepieciešamās zināšanas, nevis vienkārši dod gatavu atbildi. Oficiālā apmācība, kas tiek veikta, tikai izpildot valdības vai korporatīvās prasības, šeit netiek ieskaitīta.
7	<i>Izstrādā jaunas mācības / apmācību.</i> Identificē vajadzību pēc apmācības vai attīstības un izstrādā vai iedibina jaunas programmas vai materiālus, lai to risinātu; izstrādā būtiski jaunas pieejas tradicionālu materiālu mācīšanai vai sagādā citiem iespēju gūt panākumus, lai uzlabotu prasmi un ticību saviem spēkiem.
8	<i>Pilnībā deleģē tiesības un atbildību.</i> Pēc padotā kompetences novērtēšanas deleģē tam pilnīgas tiesības, atbildību un rīcības brīvību veikt kādu uzdevumu pēc saviem ieskatiem, nodrošinot iespēju arī pieļaut kļūdas un mācīties no tām nekritiskos apstākļos.
9	<i>Atalgo labu attīstību.</i> Paaugstina amatā vai palīdz panākt paaugstinājumu īpaši kompetentiem padotajiem kā atzinības zīmi vai attīstības procesa ietvaros vai arī kā citādi atalgo par labiem rezultātiem. Šī uzvedība tiek augsti vērtēta tāpēc, ka personai tiešām ir jāpanāk laba citu attīstība, lai varētu tos atalgot par labiem rezultātiem.

## CITU VADĪŠANA

## KOMANDAS VADĪBA

**Nodoms uzņemties komandas vai kādas citas grupas vadību. Tas ir saistīts ar vēlmi vadīt citus. Komandu vadītāji parasti, taču noteikti ne vienmēr ir parādīti no formālas autoritātes pozīcijas.**

-1	<i>Atsakās.</i> Atsakās vadīt vai nespēj to darīt, piemēram, nesniedz norādījumus vai mērķa izskaidrojumus, kad padotajiem tie ir vajadzīgi.
0	<i>Neattiecas.</i> Šim darbam nav vajadzīga vadības prasme.
1	<i>Vada tikšanās.</i> vada tikšanās (apspriedes) – paziņo darba kārtību un mērķus, kontrolē laiku, plāno tikšanās laikus u.c.
2	<i>Informē cilvēkus.</i> Ziņo par notiekošo cilvēkiem, kurus ietekmē kāds lēmums. Gādā, lai grupai būtu visa nepieciešamā informācija. Var izskaidrot lēmuma iemeslus.
3	<i>Godīgi izmanto autoritāti.</i> Godīgi un taisnīgi izmanto formālo autoritāti. Personīgi cenšas taisnīgi izturēties pret visiem grupas dalībniekiem.
4	<i>Veicina komandas efektivitāti.</i> Izmanto kompleksas stratēģijas komandas morālā noskaņojuma un produktivitātes veicināšanai (lēmumi par pieņemšanu darbā un atlaišanu, komandas uzdevumi, apmācība dažādās jomās u.c.).
5	<i>Rūpējas par grupu.</i> Aizsargā grupu un tās reputāciju attiecībā pret lielāko organizāciju vai sabiedrību kopumā: nodrošina grupai nepieciešamo personālu, resursus, informāciju. Pārliecināts, ka tiek izpildītas grupas praktiskās vajadzības. Šis līmenis bieži ir sastopams militārajās vai rūpnīcas situācijās, taču tas attiecas arī uz mazāk taustāmu resursu sagādi profesionālā vai vadības ziņā padotajiem darbiniekiem.
6	<i>Uzņemas līdera lomu.</i> Panāk, lai citi pakļaujas līdera misijai, mērķiem, plāniem, mikroklīmatam, tonim, politikai. „Rāda labu piemēru” (t.i., modelē vēlamo uzvedību). Panāk, lai grupas uzdevumi tiktu paveikti (ir uzticams līderis).
7	<i>Parāda pārliecinošu vīziju.</i> Ir apviltots ar neviltotu harizmu, parāda pārliecinošu vīziju, kas rada aizrautību, entuziasmu un uzticību grupas misijai.

## CITU VADĪŠANA

## VALDONĪBA (TIEŠUMS)

**Izmanto savu likumīgo varu vai autoritāti, lai pārējie pakļaujas viņa vēlmēm (kas ir organizācijas interesēs), nemaz nemēģinot pierunāt vai apspriesties.**

-1	<i>Ir pasīvs.</i> Pakļaujas citu prasībām, pat ja šāda rīcība traucē galvenā uzdevuma paveikšanu. Vairāk raizējas par to, lai būtu labi ieredzēts (vai arī – lai neapbēdinātu vai neaizkaitinātu citus), nevis lai pienācīgi paveiktu darbu. Var baidīties traucēt citus vai stāties tiem ceļā.
0	<i>Nedod rīkojumus.</i> Vai nedod rīkojumus, kad tie tiek jautāti (vai šajā amatā netiek prasīti). Kad vadītāji atbilst šim līmenim, viņi var neskaidri izteikties par prasībām, pat ja tiek uzdoti tieši jautājumi. Tipisks piemērs ir tad, ja padotie sūdzas, ka nezina, ko īsti priekšnieks vēlas, lai viņi dara.
1	<i>Dod vienkāršos ikdienas rīkojumus.</i> Dod pienācīgus rīkojumus, samērā labi izskaidro vajadzības un prasības.
2	<i>Dod detalizētus rīkojumus.</i> Deleģē ikdienas uzdevumus, lai pats atbrīvotos vērtīgāku vai plašākai mēroga lēmumu pieņemšanai vai dod ļoti specifiski detalizētus rīkojumus.
3	<i>Izsakās kategoriski.</i> Stingri atbild „Nē” nepamatotiem lūgumiem vai nosaka ierobežojumus citu uzvedībai. Var manipulēt ar situācijām. Lai ierobežotu citu iespējas, vai piespiest tos atvēlēt nepieciešamos resursus.
4	<i>Pieprasa augstus rezultātus.</i> Vienpusēji nosaka standartus; pieprasa augstus rezultātus, kvalitāti vai resursus; uzstāj, lai citi pakļaujas viņa pavēlēm vai prasībām, kas izteikti kategoriskā, bezierunu stilā. Šis līmenis var būt vērojams augsta līmeņa pārdevējiem, konsultantiem vai pilnvarotiem darbiniekiem, kas strādā ar klientiem.
5	<i>Neslēpti uzrauga rezultātus.</i> Uzstājīgi (vai publiski) uzrauga rezultātus, salīdzinot ar skaidri izteiktiem standartiem (piem., novieto apskatei pārdošanas rezultātus blakus individuālajiem mērķiem, apvelkot pārāk zemos rādītājus ar sarkanu).
6	<i>Konfrontē citus.</i> Atklāti un tieši konfrontē citus par darba rezultāta problēmām.
7	<i>Norāda uz uzvedības sekām.</i> Uzvedības kontrolēšanai izmanto sodus vai atalgojumus (piem., „Ja tev būs labi rezultāti, saņemsi prēmiju, bet, ja ne...”).
8	<i>Lai panāktu pakļaušanos, izmanto kontrolētas dusmu izpausmes vai draudus.</i> Piedraud vai uzkliezd: „Ja tu vēlreiz kaut ko tādu izdarīsi, ES TEVI ATLAIDĪŠU!”
9	<i>Ja nepieciešams atlaiž darbiniekus ar vājiem rezultātiem vai atbrīvo tos no tiem bez liekas vilcināšanās, ja pienācīgi centieni panākt to rezultātu uzlabojumu ir bijuši neveiksmīgi un ir ievērotas atbilstošas likumīgas procedūras.</i>

## SADARBĪBA

### KOMANDAS DARBS UN SADARBĪBA

**Patiess nodoms strādāt sadarbībā ar citiem, būt komandas dalībniekam, darboties kopīgi pretstatā strādāšanai atsevišķi vai savstarpēji konkurējot.**

-1	<i>Nesadarbojas.</i> Traucējošs, izraisa sarežģījumus.
0	<i>Neitrāls.</i> Neitrāls, pasīvs, nepiedalās vai nav nevienas komandas dalībnieks.
1	<i>Sadarbojas.</i> Piedalās labprāt, atbalsta komandas lēmumus, ir „labs komandas spēlētājs”, veic savu kopīgā darba daļu.
2	<i>Apmainās ar informāciju.</i> Informē citus par grupas darba procesu, nodod citiem visu svarīgo vai noderīgo informāciju.
3	<i>Izsaka pozitīvas prognozes.</i> Izsaka pozitīvas prognozes par citiem. Pozitīvi raksturo komandas dalībniekus. Izrāda cieņu pret gudrību, vadoties pēc saprātīga pamatojuma.
4	<i>Veicina citu ierosinājumus.</i> Patiesi augsti vērtē citu ierosinājumus un pieredzi, labprāt ir ar mieru mācīties no citiem (sevišķi no padotajiem). Ierosina izteikt idejas un viedokļus, lai palīdzētu izstrādāt konkrētus lēmumus vai plānus. Rosina visus grupas dalībniekus dot savu ieguldījumu procesā.
5	<i>Dod citiem iespēju izcelties.</i> Publiski uzslavē tos, kas guvuši labus rezultātus. Iedrošina citus un dod tiem iespēju rīkoties, liek tiem justies spēcīgiem un svarīgiem.
6	<i>Komandas veidotājs.</i> Rīkojas, lai veidotu draudzīgu mikroklīmatu, labu morālo noskaņojumu un sadarbību (rīko svinības un kopīgus pasākumus, izveido simbolus grupas identitātei). Aizsargā un veicina grupas reputāciju ārpusaules acīs.
7	<i>Risina konfliktus.</i> Atklāti apspriež komandas ietvaros radušos konfliktu un ierosina vai veicina konfliktu labvēlīgu atrisināšanu (jābūt rīcībai, kas vērsta uz konflikta atrisināšanu, nevis tā slēpšanu vai izvairīšanos no šī jautājuma).

## SADARBĪBA

### ATTIECĪBU VEIDOŠANA

**Izveido vai uztur draudzīgas, abpusējas un sirsnīgas attiecības ar cilvēkiem vai cilvēku loku, kuri ir vai kādreiz var būt noderīgi ar darbu saistītu mērķu sasniegšanai.**

0	<i>Izvairīšanās no kontaktēšanās.</i> Noslēgts, izvairās no saskarsmes sabiedrībā.
1	<i>Pieņem uzaicinājumus.</i> Pieņem uzaicinājumus vai citus draudzīgus tuvošanās mēģinājumus no citiem, bet neizsaka uzaicinājumus citiem, lai mēģinātu iedibināt darba kolēģu attiecības.
2	<i>Kontaktējas ar darbu saistītos ietvaros.</i> Uztur formālas darba kolēģu attiecības (galvenokārt, aprobežojoties ar darbu saistītiem jautājumiem, ne vienmēr formāli pēc toņa, stila vai struktūras). Arī nestrukturizēta tēršanās par jautājumiem, kas saistīti ar darbu.
3	<i>Dažkārt kontaktējas neformāli.</i> Dažkārt uzsāk neformālas vai ikdienišķas attiecības darbā, tērē par bērniem, sportu, jaunumiem u.c.
4	<i>Veido saikni.</i> Bieži uzsāk neformālas vai ikdienišķas attiecības darbā ar kolēģiem vai klientiem. Apzināti rīkojas, lai izveidotu saikni.
5	<i>Dažkārt kontaktējas sabiedrībā.</i> Dažkārt iedibina vai veicina draudzīgas attiecības ar kolēģiem vai klientiem ārpus darba klubos, restorānos u.c.
6	<i>Bieži kontaktējas sabiedrībā.</i> Bieži iedibina vai veicina draudzīgas attiecības ar kolēģiem vai klientiem ārpus darba klubos, restorānos u.c.
7	<i>Kontaktējas mājās un ģimenes lokā.</i> Dažkārt aicina kolēģus vai klientus uz savām mājām vai apciemo tos mājās.
8	<i>Dibina personisku draudzību.</i> Bieži aicina kolēģus vai klientus uz savām mājām. Cieši un personiski sadraudzējas ar tiem vai izmanto personisko draudzību, lai paplašinātu biznesa tīklu.

## DOMĀŠANA UN PROBLĒMU RISINĀŠANA

### KONCEPTUĀLA DOMĀŠANA

Spēja identificēt modeļus vai savstarpējo saistību situācijām, kuras nav acīmredzami saistītas, un identificēt galvenās vai pamata problēmas sarežģītās situācijās. Tā ir saistīta ar radošu, konceptuālu vai induktīvu spriešanu.

0	<i>Neizmanto abstraktas koncepcijas.</i> Domā ļoti konkrēti.
1	<i>Izmanto pamatlikumus.</i> Izmanto „vispārpieņemtus likumsakarības”, veselo saprātu un pagātnes pieredzi, lai identificētu problēmas vai situācijas. Saskata būtiskāko līdzību pašreizējās un pagātnes situācijās.
2	<i>Saskata modeļus.</i> Novēro neatbilstības, tendences un savstarpējās sakarības datus vai saskata izšķirošākās atšķirības pašreizējai situācijai un agrākiem notikumiem.
3	<i>Pielieto kompleksas koncepcijas</i> (piem., „pamata cēloņa analīzi”, „portfolio analīzi”, „dabisko atlasī”) vai pielieto zināšanas par pagātnes neatbilstībām, tendencēm un savstarpējām sakarībām, lai pētītu dažādas situācijas. Pienācīgi pielieto un modificē apgūtas sarežģītas koncepcijas vai metodes.
4	<i>Padara sarežģīto vienkāršāku.</i> Apvieno idejas, jautājumus un novērojumus vienā koncepcijā vai skaidrā prezentācijā. Identificē svarīgāko jautājumu kompleksā situācijā.
5	<i>Veido jaunas koncepcijas.</i> Identificē problēmas un situācijas, kas citiem nav acīmredzamas un nav apgūtas iepriekšējā izglītībā vai pieredzē.
6	<i>Veido jaunas koncepcijas kompleksiem jautājumiem.</i> Formulē noderīgu izskaidrojumu kompleksām problēmām, situācijām vai izdevībām. Izveido un pārbauda daudzas koncepcijas, hipotēzes vai izskaidrojumus konkrētai situācijai vai identificē noderīgas sakarības sarežģītiem datiem no savstarpēji nesaistītām jomām.
7	<i>Veido jaunus modeļus.</i> Veido jaunus modeļus vai teorijas, kas izskaidro kompleksu situāciju vai problēmu, un saskaņo neatbilstošus datus.

## DOMĀŠANA UN PROBLĒMU RISINĀŠANA

### ANALĪTISKA DOMĀŠANA

Izmanto metodisku pieeju soli pa solim, lai sadalītu sarežģītas problēmas vai procesus to sastāvdaļās; identificē cēloņsakarības un analizē problēmas, izmantojot dažādas esošas shēmas un metodes, lai pamāktu atbilstošu risinājumu.

0	<i>Neattiecas vai nav.</i> Veic katru darbu, uztverot to atsevišķi, risina kārtējas vajadzības vai prasības, vai arī darbu organizē kāds cits.
1	<i>Sadala problēmas.</i> Sadala problēmas vienkāršos uzdevumos vai darbībās.
2	<i>Saskata pamata sakarības.</i> Analizē nedaudzu problēmas vai situācijas daļu savstarpējās sakarības. Veido vienkāršas cēloņsakarības (A izraisa B) vai lēmumus „par un pret”. Nosaka prioritātes uzdevumiem svarīguma secībā.
3	<i>Saskata daudzas sakarības.</i> Analizē vairāku problēmas vai situācijas daļu savstarpējās sakarības. Sistemātiski sadala sarežģītu uzdevumu paveicamos elementos. Saskata vairākus iespējamus notikumu cēloņus vai vairākas rīcības sekas. Parasti paredz iespējamus šķēršļus un jau iepriekš domā par nākamajiem soļiem.
4	<i>Veido kompleksus plānus vai analīzes.</i> Sistemātiski sadala sarežģītu problēmu vai procesu komponentos. Izmanto vairākas metodes sarežģītu problēmu sadalīšanai, lai atrastu risinājumu, vai veido garas cēloņsakarību ķēdes.
5	<i>Veido ļoti kompleksus plānus vai analīzes.</i> Sistemātiski sadala daudzdimensiju problēmas vai procesus komponentos vai izmanto vairākas analītiskas metodes, lai identificētu vairākus risinājumus, un apsver katra vērtību.
6	<i>Veido īpaši kompleksus plānus vai analīzes.</i> Organizē, secīgi sakārto un analizē īpaši kompleksas savstarpēji atkarīgas sistēmas.

## DOMĀŠANA UN PROBLĒMU RISINĀŠANA

## SPECIĀLO ZINĀŠANU IZMANTOŠANA

**Motivācija paplašināt un pielietot tehniskās zināšanas, lai izplatītu ar darbu saistītas zināšanas citu cilvēku vidū.**

1	<i>Sākuma līmenis.</i> Veic vienkāršus, atkārtotošus uzdevumus, ko parasti var iemācīties no dažām stundām līdz dažām dienām. Piemēri: nekvalificēts roku darbs, apkopēju darbs.
2	<i>Pamata aroda līmenis.</i> Veica dažādus uzdevumus, kas parasti ir noteiktā secībā un kuru pilnīgai apgūšanai nepieciešams no dažām nedēļām līdz dažiem mēnešiem. Piemēri: zemas kvalifikācijas roku darbs, zemākā līmeņa kalpotāja darbs.
3	<i>Aroda līmenis.</i> Veic dažādus pienākumus, kuru efektīvai veikšanai nepieciešama zināma plānošana un organizēšana; parasti nepieciešama vidusskolas vai atbilstoša izglītība un atbalsts; sekretāres darbs, kredītu un iekasēšanas darbības, loģistikas koordinēšana, datoroperatora darbs.
4	<i>Augstākais aroda līmenis.</i> Veic daudzus sarežģītus uzdevumus augstā prasmes līmenī, kuru galarezultātu sasniegšanai nepieciešama rūpīga plānošana un organizēšana. Parasti nepieciešami specializēti apmācības kursi vai apmēram divu līdz četru gadu darba pieredze. Piemēri: tehniķis, kancelejas vadītājs, brigadieris.
5	<i>Pamata profesionāļa līmenis.</i> Sniedz profesionālus vai vadības pakalpojumus (piem., izstrādā un ievieš formālas programmas vai taktikas vai sniedz vadības un ekspertu padomus citiem vadošajiem darbiniekiem un profesionāļiem). Parasti nepieciešama speciāla izglītība, piemēram, koledža vai pamata līmeņa profesionāļa diploms vai tam līdzvērtīgs vai arī augsta aroda prasme, ko papildina vairāku gadu pieredze praktiskā darbā. Piemēri: grāmatvedis, inženieris, ķīmiķis, jurists, jaunākais vadošais darbinieks, pārdošanas administrators.
6	<i>Uzlabots profesionāļa līmenis.</i> Sniedz īpaši augsta līmeņa vai specializētus profesionālus vai vadības pakalpojumus. Parasti nepieciešama ļoti augsta līmeņa izglītība (piem., augstskolas diploms: MD, JD, PhD), ko papildina vairāku gadu praktiska pieredze specializētā tehnikas jomā. Piemēri: ķirurgs, nodokļu advokāts, nodaļas vadītājs, vecākais darbu vadītājs.
7	<i>Profesionāļa līmenis / augsta specializācija.</i> Darba galvenais rezultāts ir eksperta funkcijas vai tehniska vadība, kas tiek atzīta par autoritatīvu tehniskā vai profesionālā jomā organizācijas ietvaros. Piemēri: vecākais zinātniskais līdzstrādnieks, ģenerāldirektors, personāla direktors, uzņēmuma vadītājs.
8	<i>Izcila autoritāte.</i> Nacionālā / starptautiskā līmenī atzīta autoritāte neparasti sarežģītā profesionālā vai zinātnes jomā (piem., galvenais zinātniskais līdzstrādnieks).

## SEVIS PĀRVALDĪŠANA

## PAŠPAĻĀVĪBA

Cilveka ticība savām spējām veikt kādu uzdevumu. Tā ir saistīta ar pārliecību par savām spējām, kas izpaužas arvien sarežģītākos apstākļos, pieņemot lēmumus vai veidojot viedokļus un konstruktīvi rīkojoties neveiksmju gadījumā.

-1	<i>Nevarīgs.</i> Izrāda pašpaļāvības trūkumu, vispārināti apšaubā savas spējas vai pauž „nevarību” vai bezpalīdzību. Izvairās no nosodījuma vai konflikta (tas postoši ietekmē darba rezultātus). Izteikti vāji prot „sevi pasniegt”, ir „bailīgs”.
0	<i>Neattiecas vai izvairās no pārbaudījumiem.</i> Pakļaujas citiem. Trūkst pašpaļāvības.
1	<i>„Pasniedz sevi ” ar pašpaļāvību.</i> Neatkarīgi pieņem lēmumus. Strādā bez pastāvīgas uzraudzības.
2	<i>„Pasniedz sevi ” pārliecinoši vai iespaidīgi.</i> Neatkarīgi pieņem lēmumus vai rīkojas saskaņā ar tiem par spīti citu iebildumiem vai ārpus skaidri noteiktu pilnvaru robežām.
3	<i>Pauž ticību savām spējām.</i> Uzskata sevi par ekspertu, salīdzinājumā ar citiem uzskata sevi vai savas spējas pārākas nekā citiem. Uzskata sevi par neoficiālu līderi, galveno virzītājspēku, katalizatoru, ierosinātāju. Pauž ticību saviem spriedumiem.
4	<i>Attaisno apliecināto pašpaļāvību.</i> Konfliktos skaidri pauž savu nostāju. Rīcībā atbalsta vai attaisno vārdiski izteiktos pašpaļāvības apliecinājumus.
5	<i>Labprāt piesakās uz grūtiem uzdevumiem.</i> Ar prieku vai aizrautību uzņem grūtus uzdevumus. Tiecas pēc lielākas atbildības. Nepiekrīšanu vadības vai klientu viedoklim izsaka taktiski vai pieklājīgi, ko konfliktos ar augstāk stāvošām personām pauž savu nostāju skaidri un pārliecināti.
6	<i>Labprāt izvēlas īpaši grūtas situācijas.</i> Skarbi (noteikti, pārliecinoši) iebilst vadībai vai klientiem vai izvēlas uzņemties īpaši grūtus uzdevumus.

## SEVIS PĀRVALDĪŠANA

## PAŠKONTROLE

Rīcība, lai kontrolētu savas emocijas un apvaldītu negatīvu uzvedību, ja tāda tiek provocēta, saskaroties ar opozīciju vai naidīgumu no citu puses vai strādājot stresa apstākļos.

-1	<i>Zaudē savaldību.</i> Paša emocijas negatīvi ietekmē darba efektivitāti. Piemin sarūgtinājumu un/vai citas negatīvas emocijas un nevietā izpauž savas jūtas vai nevietā nonāk personiskā saistībā ar padotajiem, kolēģiem vai klientiem, vai stresa ietekmē „sadeg” (sabrūk).
0	<i>Izvairās no stresa.</i> Izvairās no cilvēkiem vai situācijām, kas izraisa negatīvas emocijas.
1	<i>Pretojas kārdinājumam.</i> Pretojas kārdinājumam iesaistīties kādā situācijā vai pretojas impulsīvai uzvedībai.
2	<i>Kontrolē emocijas.</i> Jūt spēcīgas emocijas – dusmas, ārkārtīgu sarūgtinājumu vai stresu; kontrolē šīs emocijas, taču neuzsāk konstruktīvu rīcību.
3	<i>Reaģē mierīgi.</i> Jūt spēcīgas emocijas – dusmas, ārkārtīgu sarūgtinājumu vai stresu; kontrolē šīs emocijas un gluži mierīgi turpina diskusiju vai kādu citu procesu.
4	<i>Efektīgi pārvalda stresu.</i> Reakcijas kontrolei izmanto stresa pārvaldīšanas metodes, lai nepieļautu „izdeģšanu”, efektīvi pārvar ikdienas stresu.
5	<i>Reaģē konstruktīvi.</i> Kontrolē spēcīgas emocijas vai citādu stresu un rīkojas, lai konstruktīvi risinātu problēmu cēloni.
6	<i>Mierina citus.</i> Ļoti grūtās stresa situācijās mierina citus un kontrolē savas emocijas.

## SEVIS PĀRVALDĪŠANA

## ELASTĪGA DOMĀŠANA

Ātri un elastīgi pielāgojas darba prasību, situāciju vai biznesa vajadzību izmaiņām.

-1	<i>Kaitējot darba produktivitātei, pieturas pie sava viedokļa / taktikas / pieejas. Neraugoties uz acīmredzamām problēmām, saglabā to pašu viedokli; neatzīst citu viedokļu pareizību.</i>
0	<i>Vienmēr ievēro procedūras.</i>
1	<i>Objektīvi vērtē situāciju. Atzīst citu viedokļu pareizību.</i>
2	<i>Elastīgi pielieto noteikumus vai procedūras. Atkarībā no konkrētas situācijas pielāgo rīcību, lai sasniegtu organizācijas lielākos mērķus. Aizstāj kolēģus; ja nepieciešams, ārkārtas gadījumos veicot arī viņu uzdevumus.</i>
3	<i>Pielāgo taktiku situācijai vai citu reakcijai. Maina savu uzvedību vai pieeju atbilstoši situācijai.</i>
4	<i>Pielāgo savu stratēģiju mērķus vai projektus situācijām.</i>
5	<i>Veic pielāgošanu organizācijas mērogā. Veic nelielus vai īstermiņa pielāgojumus savā vai citā klienta uzņēmumā, reaģējot uz situācijas diktētu nepieciešamību.</i>
6	<i>Pielāgo stratēģijas, veic lielus vai ilgtermiņa pielāgojumus savā vai klienta uzņēmumā, reaģējot uz situācijas diktētu nepieciešamību. (Šis līmenis ir saistīts ar vairākām Ietekmes kompetencēm un, iespējams, Vadības, Izziņas vai Sasnieguma kompetencēm.)</i>

<b>UZDEVUMU UN PROCESU PĀRVALDĪŠANA</b>	
<b>ORIENTĒŠANĀS UZ SANIEGUMU</b>	<b>Vēlme strādāt labi vai censties pārsniegt kādu izcilības standartu.</b> Šis standarts var būt šīs personas līdzšinējais sniegums, objektīvs rādītājs, citu pārspēšana, paša noteikti augsti mērķi vai pat kaut kas tāds, ko neviens cits vēl nav paveicis.
	<i>Pastāstiet par situāciju, kas saistīta ar kādu projektu/ problēmu vai uzdevumu, kas jūsu prātā, bija tieši jums īpaši atbildīga vai prasīja visvairāk spēka.</i>
	<i>Pastāstiet situāciju, kad jums bija kaut kas jāuzlabo.</i>
	<i>Kā tieši jūs to uzlabojāt? Kāds bija jūsu mērķis? Kā jūs izstrādājāt/ attīstījāt šo jauno produktu/pakalpojumu?</i>
	<i>Uzlaboju Man bija konkrēts mērķis Izstrādāju/ attīstīju jaunu produktu/ pakalpojumu</i>
<b>INICIATĪVA</b>	Izvēlas aktīvu rīcību. <b>Iniciatīvas izpaušme ir darīt vairāk nekā darbā tiek prasīts vai tiek sagaidīts</b> , tādu darbu veikšana, kas nav tikuši prasīti, ja tas uzlabo vai veicina darba rezultātus un palīdz novērst problēmas, kā arī atrast un veidot jaunas izdevības.
	<i>Pastāstiet par kādu gadījumu, kad jūs pamanījāt kādu potenciālu biznesa izdevību vai problēmu un ierosinājāt rīcību, lai sagatavotos šai izdevībai vai problēmai.</i>
	<i>Kā jūs to ieraudzījāt/ paredzējāt? Vai kāds cits ar to ieraudzīja/ paredzēja?</i>
	<i>Ieraudzīju iespēju/ paredzēju problēmu</i>
<b>INFORMĀCIJAS MEKLĒŠANA</b>	Pamatā esoša zinātkāre un vēlme uzzināt ko vairāk par parādībām, cilvēkiem vai jautājumiem. Tā ir <b>saistīta ar aktīviem centieniem iegūt vairāk informācijas, nepieņemt situācijas „tādas, kā tās izskatās”.</b>
	<i>Pastāstiet par kādu grūtu vai sarežģītu situāciju vai projektu, kad jums vispirms bija jāiegūst informācija, lai varētu pieņemt lēmumu/ izdarīt secinājumus/ sniegt ieteikumu.</i>
	<i>Kā jūs veicāt izpēti?</i>
	<i>Izpētīju</i>

<b>RŪPES PAR KĀRTĪBU UN KVALITĀTI</b>	<b>Personiski rīkojas, lai nodrošinātu sava un citu darba precizitāti un kvalitāti</b> , pārbaudot vai uzraugot datus un darbu un izveidojot un uzturot darba un informācijas organizēšanas sistēmas.
	<i>Kā jūs plānojat darba dienu/ projektu?</i>

### ATTIECĪBAS AR CITIEM

<b>STARPPERSONU ATTIECĪBU IZPRATNE</b>	Vēlme saprast citus cilvēkus. <b>Spēja uzmanīgi sadzirdēt un saprast skaļi neizteiktas vai daļēji izteiktas citu domas, jūtas un raizes.</b>
	<i>Pastāstiet par kādu situāciju, kad jums bija jāliek lietā izpratne par citu attieksmi, vajadzībām vai perspektīvām, lai paredzētu viņu reakciju un sagatavotos tai.</i>
	<i>Kā jūs to sajūtāt?</i>
	<i>Jutu/sajutu</i>
<b>ORIENTĒŠANĀS UZ KLIENTU APKALPOŠANU</b>	Vēlme palīdzēt vai kalpot citiem, izpildīt viņu vajadzības. Tas nozīmē – <b>koncentrēt pūliņus uz klientu vajadzību atklāšanu un izpildi.</b>
	<i>Pastāstiet par kādi situāciju, kad jums bija jāsasostas ar īpaši grūtu klientu projektu vai problēmu.</i>
	<i>Kā šī uzticēšanās izveidojās starp jums?</i>
	<i>Kādos lēmumos klients jūs iesaistīja?</i>
	<i>Klients man uzticējās</i>

<b>CITU VADĪŠANA</b>	
<b>PĀRLIECINĀŠANA UN IETEKME</b>	Nodoms <b>piespiest, pārliecināt, ietekmēt vai iespaidot citus, lai panāktu, ka tie atbalsta runātāja plānus</b> , vai vēlme panākt konkrētu ietekmi un iedarbību uz citiem.
	<i>Pastāstiet par kādu gadījumu, kad jums nācās pierunāt, pārliecināt vai ietekmēt kādu, lai tas atbalstītu jūsu ideju vai viedokli.</i>  <i>Kā jūs viņu pārliecinājāt/ kā jūs pierādījāt?</i>
	<i>Pārliecināju</i>  <i>Pierādīju</i>
<b>ORGANIZĀCIJAS APZIŅA</b>	Spēja <b>saskatīt un izprast varas attiecības un politiskus riska momentus savā vai citās organizācijās</b> (klienti, piegādātāji u.c.). Pie šīs apziņas pieder arī spēja saskatīt, kuri ir īstie lēmēji un kuras personas spēj tos ietekmēt.
<b>CITU ATTĪSTĪŠANA</b>	Patiess <b>nodoms veicināt citu izglītošanos vai attīstību</b> ar atbilstošu vajadzību analīzes līmeni.
	<i>Pastāstiet par kādu gadījumu, kad jūs palīdzējāt kādam sasniegt viņa potenciālu vai uzlabot sniegumu.</i>  <i>Kā jūs viņus attīstījāt/ apmācījāt?</i>
	<i>Attīstīju</i>  <i>Apmācīju</i>
<b>KOMANDAS VADĪBA</b>	Nodoms <b>uzņemties komandas vai kādas citas grupas vadību</b> . Tas ir <b>saistīts ar vēlmi vadīt citus</b> . Komandu vadītāji parasti, taču noteikti ne vienmēr ir parādīti no formālas autoritātes pozīcijas.
	<i>Pastāstiet par kādu gadījumu, kad jums bija jā rūpējas, lai jūsu komandas dalībnieki veiktu tiem uzticētos uzdevumus</i>  <i>Pastāstiet par kādu gadījumu, kad jums bija jāuzlabo komandas morālais noskaņojums un darba produktivitāte.</i>  <i>Kā jums viņus izdevās motivēt?</i>
	<i>Motivēju</i>
<b>VALDONĪBA (TIEŠUMS)</b>	<b>Izmanto savu likumīgo varu vai autoritāti, lai pārējie pakļaujas viņa vēlmēm</b> (kas ir organizācijas interesēs), nemaz nemēģinot pierunāt vai apspriesties.

<b>SADARBĪBA</b>	
<b>KOMANDAS DARBS UN SADARBĪBA</b>	<b>Patiess nodoms strādāt sadarbībā ar citiem, būt komandas dalībniekam</b> , darboties kopīgi pretstatā strādāšanai atsevišķi vai savstarpēji konkurējot.
	<i>Pastāstiet par kādu gadījumu, kad jums bija jārisina problēma vai konflikts jūsu komandas ietvaros vai jāveido komandas gars.</i>
	<i>Pastāstiet par gadījumu, kad jums bija jāveido sadarbība.</i>
	<i>Kam jūs lūdzāt padomu un par ko? Kam jūs devāt informāciju un par ko?</i>
	<i>Lūdzu padomu Devu informāciju</i>
<b>ATTIECĪBU VEIDOŠANA</b>	<b>Izveido vai uztur draudzīgas, abpusējas un sirsnīgas attiecības ar cilvēkiem vai cilvēku loku, kuri ir vai kādreiz var būt noderīgi ar darbu saistītu mērķu sasniegšanai.</b>
	<i>Pastāstiet par kādām attiecībām ar klientu vai sadarbības partneri, kas ir veiksmīgas un produktīvas.</i>
	<i>Kā tās izdevās izveidot? Cik bieži jūs ejat pusdienās/ tiekaties? Kā jūs izveidojāt šos kontaktus?</i>
	<i>Aizejam pusdienās, aicinu uz pasākumiem  Izmantoju savus kontaktus</i>

<b>DOMĀŠANA UN PROBLĒMU RISINĀŠANA</b>	
<b>KONCEPTUĀLA DOMĀŠANA</b>	<b>Spēja identificēt modeļus vai savstarpējo saistību situācijām, kuras nav acīmredzami saistītas, un identificēt galvenās vai pamata problēmas sarežģītās situācijās. Tā ir saistīta ar radošu, konceptuālu vai induktīvu spriešanu.</b>
	<i>Pastāstiet par kādu gadījumu, kad jums darbā bija jārisina kāda nopietna un sarežģīta problēma.</i>
	<i>Kā radās ideja un kā to realizēji?</i>
	<i>Kā jūs nonācāt pie šī secinājuma?</i>
	<i>Pastāstiet man vairāk par savu domu gājienu</i>
	<i>Kā jūs to pamanījāt?</i>
	<i>Izsecināju</i>
	<i>Pamanīju</i>
<b>ANALĪTISKA DOMĀŠANA</b>	<b>Izmanto metodisku pieeju soli pa solim, lai sadalītu sarežģītas problēmas vai procesus to sastāvdaļās; identificē cēloņsakarības un analizē problēmas, izmantojot dažādas esošas shēmas un metodes, lai pamāktu atbilstošu risinājumu.</b>
<b>SPECIĀLO ZINĀŠANU IZMANTOŠANA</b>	<b>Motivācija paplašināt un pielietot tehniskās zināšanas, lai izplatītu ar darbu saistītas zināšanas citu cilvēku vidū.</b>

<b>SEVIS PĀRVALDĪŠANA</b>	
<b>PAŠPAĻĀVĪBA</b>	Cilvēka ticība savām spējām veikt kādu uzdevumu. Tā ir <b>saistīta ar pārliecību par savām spējām</b> , kas izpaužas arvien sarežģītākos apstākļos, pieņemot lēmumus vai veidojot viedokļus un konstruktīvi rīkojoties neveiksmju gadījumā.
	<i>Pastāstiet par kādu gadījumu, kad jūs nebijāt vienisprātis ar savu partneri vai klientu kādā jautājumā un jums bija jāaizstāv savs viedoklis</i>
	<i>Pastāstiet par to, kādos apstākļos jums bija jāuzņemas kāds atbildīgs uzdevums</i>
	<i>Kāpēc jums tas likās, kā izaicinājums?</i>
<b>PAŠKONTROLE</b>	<i>Izaicinājums</i>
	<i>Pierādīju</i>
	<i>Pamatoju</i>
<b>ELASTĪGA DOMĀŠANA</b>	<b>Rīcība, lai kontrolētu savas emocijas un apvaldītu negatīvu uzvedību</b> , ja tāda tiek provocēta, saskaroties ar opozīciju vai naidīgumu no citu puses vai strādājot stresa apstākļos.
	<i>Pastāstiet kādu situāciju, kad jums bija jāpārvar stress.</i>
	<i>Kā jūs rīkojaties stresa situācijās?</i>
<b>ELASTĪGA DOMĀŠANA</b>	<b>Ātri un elastīgi pielāgojas darba prasību, situāciju vai biznesa vajadzību izmaiņām.</b>
	<i>Pastāstiet kādu situāciju, kad jums bija steidzami jāmaina savi plāni un jāpielāgojas jaunajai situācijai.</i>

## UZDEVUMU UN PROCESU PĀRVALDĪŠANA

Apakškompetence	Apakškompetences svars % (1-100)	Apakškompetences apraksts	Apakškompetences pielietošana	Apakškompetences pielietošanas vērtējums	Rezultāts			
ORIENTĒŠNĀS UZ SASNIEGUMU	5	Vēlme strādāt labi vai centies pārsniegt kādu izcilības standartu. Šis standarts var būt šīs personas līdzšinējais sniegums, objektīvs rādītājs, citu pārspēšana, paša noteikti augsti mērķi vai pat kaut kas tāds, ko neviens cits vēl nav paveicis.	<i>Kompetence netiek pielietota</i>		0			
			<i>kompetenci pielieto reizēm un/ vai virspusēji, neizrādot iniciatīvu, pēc vadītāja pieprasījuma</i>		0			
			<i>Kompetenci pielieto pastāvīgi un pieņemamā līmenī, prot pielietot standarta situācijās, dara to labprāt</i>	2	10		10	
			<i>Kompetenci pielieto atbilstošā vai augstā līmenī un ar iniciatīvu, prot pielietot to netipiskās situācijās</i>		0			
			<i>Kompetenci pielieto brīvi un visaugstākajā līmenī, dara to ar entuziasmu un aizrautību</i>		0			
<p>Mani sasniegumi ir vismaz trīs, pirmkārt, ka es, sākot strādāt jaunā darba vietā, apguvu visas programmas un visu vajadzīgo, lai varētu strādāt patstāvīgi, otrkārt, lai neiestātos rutīna un lai darbā neievieštos kļūdas, saglabāt modrību un rūpēties par darba kvalitāti. Treškārt, sniegt savas zināšanas un izteikt priekšlikumus. Līdz šim man tas ir izdevies.</p>								
INICIATĪVA	15	Izvēlas aktīvu rīcību. Iniciatīvas izpausme ir darīt vairāk nekā darbā tiek prasīts vai tiek sagaidīts, tādu darbu veikšana, kas nav tikuši prasīti, ja tas uzlabo vai veicina darba rezultātus un palīdz novērst problēmas, kā arī atrast un veidot jaunas izdevības	<i>Kompetence netiek pielietota</i>		0			
			<i>kompetenci pielieto reizēm un/ vai virspusēji, neizrādot iniciatīvu, pēc vadītāja pieprasījuma</i>		0			
			<i>Kompetenci pielieto pastāvīgi un pieņemamā līmenī, prot pielietot standarta situācijās, dara to labprāt</i>	2	30		30	
			<i>Kompetenci pielieto atbilstošā vai augstā līmenī un ar iniciatīvu, prot pielietot to netipiskās situācijās</i>		0			
			<i>Kompetenci pielieto brīvi un visaugstākajā līmenī, dara to ar entuziasmu un aizrautību</i>		0			
<p>Sākotnēji pirmais mans darbs bija izstrādāt Maršruta lapas un izdomāt 2007./2008. gada degvielas patēriņa atskaites sistēmu. Par paraugu izmantoju Velokurjera uzskaites lapu, kuru papildināju ar internetā iegūto informāciju. Domāju, ka labāk šo atskaiti veidot. Tā, lai tā atspoguļotu pēc iespējas pilnīgāku informāciju. Sistēmā ievadīju gan valsts iestādes, gan privātos uzņēmējus, gan adreses. Informāciju meklēju internetā.</p>								
INFORMĀCIJAS	15	Pamatā esoša zinātkāre un	<i>Kompetence netiek pielietota</i>		0			

MEKLĒŠANA		vēlme uzzināt ko vairāk par parādībām, cilvēkiem vai jautājumiem. Tā ir saistīta ar aktīviem centieniem iegūt vairāk informācijas, nepieņemot situācijas „tādas, kā tās izskatās”	<i>kompetenci pielieto reizēm un/ vai virspusēji, neizrādot iniciatīvu, pēc vadītāja pieprasījuma</i>		0			
			<i>Kompetenci pielieto pastāvīgi un pieņemamā līmenī, prot pielietot standarta situācijās, dara to labprāt</i>		0			
			<i>Kompetenci pielieto atbilstošā vai augstā līmenī un ar iniciatīvu, prot pielietot to netipiskās situācijās</i>	3	45		45	
			<i>Kompetenci pielieto brīvi un visaugstākajā līmenī, dara to ar entuziasmu un aizrautību</i>		0			
<p>Par paraugu izmantoju Velokurjera uzskaites lapu, kuru papildināju ar internetā iegūto informāciju. Informāciju meklēju arī internetā. Es jau iepriekš biju izpētījis likuma normas un argumentēju viņam savu viedokli ar internetā pieejamo informāciju.</p>								
RŪPES PAR KĀRTĪBU UN KVALITĀTI	25	Personiski rīkojas, lai nodrošinātu sava un citu darba precizitāti un kvalitāti, pārbaudot vai uzraugot datus un darbu un izveidojot un uzturot darba un informācijas organizēšanas sistēmas.	<i>Kompetence netiek pielietota</i>		0			
			<i>kompetenci pielieto reizēm un/ vai virspusēji, neizrādot iniciatīvu, pēc vadītāja pieprasījuma</i>		0			
			<i>Kompetenci pielieto pastāvīgi un pieņemamā līmenī, prot pielietot standarta situācijās, dara to labprāt</i>		0			
			<i>Kompetenci pielieto atbilstošā vai augstā līmenī un ar iniciatīvu, prot pielietot to netipiskās situācijās</i>	3	75		75	
			<i>Kompetenci pielieto brīvi un visaugstākajā līmenī, dara to ar entuziasmu un aizrautību</i>		0			
<p>Mani sasniegumi ir vismaz trīs, pirmkārt, ka es, sākot strādāt jaunā darba vietā, apguvu visas programmas un visu vajadzīgo, lai varētu strādāt patstāvīgi, otrkārt, lai neiestātos rutīna un lai darbā neievieštos kļūdas, saglabāt modrību un rūpēties par darba kvalitāti.</p>								

<b><u>ATTIECĪBAS AR CITIEM</u></b>							
<b>ORIENTĒŠANĀS UZ KLIENTU APKALPOŠANU</b>	10	<b>Vēlme palīdzēt vai kalpot citiem, izpildīt viņu vajadzības. Tas nozīmē – koncentrēt pūliņus uz klientu vajadzību atklāšanu un izpildi.</b>	<i>Kompetence netiek pielietota</i>		0		
			<i>kompetenci pielieto reizēm un/ vai virspusēji, neizrādot iniciatīvu, pēc vadītāja pieprasījuma</i>		0		
			<i>Kompetenci pielieto pastāvīgi un pieņemamā līmenī, prot pielietot standarta situācijās, dara to labprāt</i>	2	20		20
			<i>Kompetenci pielieto atbilstošā vai augstā līmenī un ar iniciatīvu, prot pielietot to netipiskās situācijās</i>		0		
			<i>Kompetenci pielieto brīvi un visaugstākajā līmenī, dara to ar entuziasmu un aizrautību</i>		0		
<p>Pamatā man ir jāatbild uz darbinieku uzdotajiem jautājumiem ar e-pasta palīdzību. Cenšos atbildēt laikā un tā, darbinieks saprastu. Nākas runāt arī pa telefonu ar uzņēmumiem, kuri vēlas noskaidrot kādus jautājumus par rēķiniem. Pamatā arī pēc šādas sarunas tālākā komunikācija notiek ar e-pasta palīdzību.</p>							
<b><u>SADARBĪBA</u></b>							
<b>KOMANDAS DARBS UN SADARBĪBA</b>	10	<b>Patiess nodoms strādāt sadarbībā ar citiem, būt komandas dalībniekam, darboties kopīgi pretstatā strādāšanai atsevišķi vai savstarpēji konkurējot.</b>	<i>Kompetence netiek pielietota</i>	-	0		
			<i>kompetenci pielieto reizēm un/ vai virspusēji, neizrādot iniciatīvu, pēc vadītāja pieprasījuma</i>	-	0		
			<i>Kompetenci pielieto pastāvīgi un pieņemamā līmenī, prot pielietot standarta situācijās, dara to labprāt</i>	-	0		
			<i>Kompetenci pielieto atbilstošā vai augstā līmenī un ar iniciatīvu, prot pielietot to netipiskās situācijās</i>	3	30		30
			<i>Kompetenci pielieto brīvi un visaugstākajā līmenī, dara to ar entuziasmu un aizrautību</i>	-	0		
<p>Man ir izveidojusies ļoti laba sadarbība ar ..... Ja kaut ko nezinu, jautāju viņai. Mēs esam nodaļā divas, tādēļ arī mums ir ļoti cieša sadarbība. Arī es cenšos Līgai palīdzēt, kad viņa jautā.</p>							

<b>DOMĀŠANA UN PROBLĒMU RISINĀŠANA</b>						
<b>ANALĪTISKA DOMĀŠANA</b>	15	<b>Izmanto metodisku pieeju soli pa solim, lai sadalītu sarežģītas problēmas vai procesus to sastāvdaļās; identificē cēloņsakarības un analizē problēmas, izmantojot dažādas esošas shēmas un metodes, lai pamāktu atbilstošu risinājumu</b>	<i>Kompetence netiek pielietota</i>		0	
			<i>kompetenci pielieto reizēm un/ vai virspusēji, neizrādot iniciatīvu, pēc vadītāja pieprasījuma</i>		0	
			<i>Kompetenci pielieto pastāvīgi un pieņemamā līmenī, prot pielietot standarta situācijās, dara to labprāt</i>	2	30	30
			<i>Kompetenci pielieto atbilstošā vai augstā līmenī un ar iniciatīvu, prot pielietot to netipiskās situācijās</i>		0	
			<i>Kompetenci pielieto brīvi un visaugstākajā līmenī, dara to ar entuziasmu un aizrautību</i>		0	
<p>2007./2008. gada degvielas patēriņa atskaites sistēmu. Domāju, kā labāk šo atskaiti veidot. Tā, lai tā atspoguļotu pēc iespējas pilnīgāku informāciju. Sistēmā ievadīju gan valsts iestādes, gan privātos uzņēmējus, gan adreses. Informāciju meklēju internetā.</p>						
<b>SEVIS PĀRVALDĪŠANA</b>						
<b>PAŠPALĀVĪBA</b>	5	<b>Cilvēka ticība savām spējām veikt kādu uzdevumu. Tā ir saistīta ar pārliecību par savām spējām, kas izpaužas arvien sarežģītākos apstākļos, pieņemot lēmumus vai veidojot viedokļus un konstruktīvi rīkojoties neveiksmju gadījumā.</b>	<i>Kompetence netiek pielietota</i>		0	
			<i>kompetenci pielieto reizēm un/ vai virspusēji, neizrādot iniciatīvu, pēc vadītāja pieprasījuma</i>		0	
			<i>Kompetenci pielieto pastāvīgi un pieņemamā līmenī, prot pielietot standarta situācijās, dara to labprāt</i>		0	
			<i>Kompetenci pielieto atbilstošā vai augstā līmenī un ar iniciatīvu, prot pielietot to netipiskās situācijās</i>	3	15	15
			<i>Kompetenci pielieto brīvi un visaugstākajā līmenī, dara to ar entuziasmu un aizrautību</i>		0	
<p>Man bija nepieciešams pamatot klientam, ka mans aprēķins ir pareizs. Es jau iepriekš biju izpētījusi likuma normas un argumentēju viņam savu viedokli ar internetā pieejamo informāciju.</p>						
					B/C	255

## Intervija

### **Cik bieži uzņēmumā tiek veikta kompetenču novērtēšana?**

Kompetenču novērtēšana tiek veikta vienlaicīgi ar darba izpildes un apmierinātības pārrunām un tās tiek veiktas katru gadu. Pilnvērtīga tikai atsevišķa kompetenču novērtēšana līdz šim uzņēmumā ir veikta vienu reizi, ieviešot uzņēmumā kompetenču novērtēšanas sistēmu, kad pilnībā tika izstrādātas kompetenču definīcijas un katram amatam nepieciešamie kompetenču līmeņi, līdz ar to katru gadu darbiniekiem tikai atsevišķi kompetences netiek mērītas, tās tiek mērītas kopīgi ar darba izpildes novērtējumu. Tā kā šobrīd notiek m uzņēmuma vadības maiņa, tad kompetenču mērīšana būtu jāveic atkārtoti.

Jaunajiem darbiniekiem kompetences tiek noteiktas pie atlases intervijas, uzdodot konkrētus jautājumus, tiek skatīts, vai kandidāts atbilst līmeņiem, kas tiek norādīti amata aprakstā. Jaunpieņemtie darbinieki saņem šo atslēgu, viņi ir informēti par noteiktām kompetencēm un kādā līmenī viņiem tās tiek prasītas, sākotnējais līmenis ir novērtēts un tad pēc 2-3 gadiem, tiek atkārtoti skatīties kā šīs kompetences mainās, vai notiek dinamika.

Savukārt darbiniekiem, kas strādā uzņēmumā vairāk kā divus gadus, šīs kompetences ir ļoti augstas un viņi šos līmeņus sasniedz. To viennozīmīgi var redzēt pēc daba izpildes rezultātiem.

### **Kā notiek kompetenču novērtēšanas process?**

Kompetences tiek novērtētas vienlaicīgi ar darba izpildes rādītājiem. Tiek veikta vispārēja intervija, kuras uzdevums ir apzināt visas vai vismaz lielāko daļu kompetenču: ar personīgo sasniegumu saistīts, kandidātam nozīmīgs notikums no profesionālās pieredzes un ikdienas darbu atstāsts.

Reizi gadā tiek organizētas pārrunas ar darbiniekiem, kurās tiek iekļauta arī kompetenču novērtēšana. Tā izpaužas, uzdodot konkrētus, iepriekš izstrādātus jautājumus, lai noskaidrotu nepieciešamās kompetences un pamatojoties uz to kā darbinieks atbild uz jautājumiem, izmantojot atslēgas vārdus. Sagaidot atbildes, mēs vērtējam gan kompetences, gan darba izpildi, jo tās ir cieši saistītas. Uzdodot jautājums pareizi, var “nošaut divus zaķus vienlaicīgi”, tā ir tā saucamā kodēšana, ko izmanto personas novērtēšanā. Kodēšanā tiek pievērsta uzmanība tam, kas intervijā ir teikts, nevis tam, kas netieši domāts vai interpretēts. Kodējamie dati tiek pierakstīti, lai ar tiem pamatotu galīgo kompetences vērtējumu.

**Cik ilgu laiku aizņem kompetenču novērtēšana?** - Kompetenču novērtēšana katram darbiniekam tiek veikta reizi gadā un pārrunas aizņem apmēram vienu stundu, pēc tam seko jautājumi, kas nepieciešami tieši kompetencēm. Dokumentu, pierakstu analīze, anketas aizpildīšana aizņem apmēram 15-20 minūtes. Tātad kopumā katram darbiniekam tiek veltīta apmēram viena stunda un trīsdesmit minūtes, protams, ir arī izņēmumi.

**Kas ir iesaistīti novērtēšanas procesa pilnveidē?** – Novērtēšanā piedalās attiecīgi katrai nodaļai, nodaļas vadītājs un personāla vadītāja. Nodaļu vadītāji tika iesaistīti arī sākotnējā kompetenču noteikšanā, jo tieši katras nodaļas vadītājs vislabāk zina kādām kompetencēm un kādā līmenī ir jāpiemīt darbiniekiem, lai darbs tiktu kvalitatīvi pildīts. Pilnīgu rezultātu apkopojumu veic personāla vadītāja.

**Kādam personīgajam īpašībām jāpiemīt, lai veiktu šo novērtēšanu?** – Spēja uzdot jautājumus tā, lai neaizvainotu darbiniekus, jo cilvēki ir ļoti jutīgi. Spēja jebkurā brīdī saprast situāciju un novērst iespējamo pretestību no darbinieku puses. Diemžēl no darbinieku puses pretestība izpaužas kā neuzticība, bailes, “kā man tagad atbildēt, kā man būt.” Ir jāpiemīt spējai radīt pozitīvu, atklātu atmosfēru, veidot tādu vidi, lai darbinieks nebaidītos paust savu viedokli, runātu par jautājumiem, kurus varbūt nodaļu vadītājiem nebūs tik patīkami dzirdēt, un spēja risināt konfliktus, ja tie rodas, līdz šim, tādi pilnīgi asumi nav bijuši, bet šajās pārrunās parādās problēmas, personīgas patikas, vai nepatikas un, tad ir jāspēj ar to situāciju tikt galā. Veicot novērtēšanu, vērtētājam ir jābūt empātiskam, ar spēju stratēģiski vadīt sarunu, stresa noturīgam, savā ziņā psihologam, jo psihologa zināšanas ļoti noder.

**Kas un kā darbiniekus informē par novērtēšanas rezultātiem?** – Katrs darbinieks saņem novērtējumu, tas vai darbinieks ar to iepazītās vai nē, tas atkarīgs no paša darbinieka, vai viņam ir kāda interese par to vai nav, jo diemžēl ne visi darbinieki objektīvi vērtē jebkāda veida novērtēšanu. Kopējais, vispārējais apkopojums tiek prezentēts darbiniekiem kopsapulcē, kurā informē, kuras ir uzņēmumu darbinieku stiprākās kompetences un pie kurām vel ir jāstrādā, darbinieki tiek informēti arī par katras nodaļas atsevišķu novērtējumu, cik procentuāli un kādus novērtējumus darbinieki ir ieguvuši un kādi ir secinājumi. Bet viennozīmīgi viens no galvenajiem secinājumiem ir, ka kompetences ne vienmēr atspoguļo darba izpildi, un ir vienlīdz spēcīgas un vienlīdzīgas, jo ir konstatēts, ka darbinieki ar ļoti augstām kompetencēm, uzrāda šīs kompetences sarunā un viņi tiešām ir kompetenti, bet ne vienmēr viņi ir paši čaklākie, disciplinētākie un tas ir turpmākās darbības lauks un tie ir ieroči vadītājiem, kā viņš var vērtēt nodaļas darbinieku darba izpildi, kā pietrūkst, lai kā darbs tiktu izpildīts labāk.

**Kādi ir kompetenču novērtēšanas plusi un mīnusi?** – Lai kvalitatīvi, padziļināti veiktu šo novērtēšanu ir nepieciešams neiedomājami liels laika resursi. Bet tas arī ir vienīgais mīnus. Viss pārējais, ko sevī iekļauj novērtēšana ir vērtējams tikai pozitīvi, jo neviena saruna, kura ir mērķtiecīgi orientēta, nepaliek nepamanīta, tā ir ar plusa zīmi, tāpēc, ka šādās sarunās tiek iepazīti darbinieki, ir iespēja izzināt tuvāk cilvēkus, ir iespēja redzēt viņu kompetences citos amatos, kas tālāk palīdz uzņēmuma iekšējas karjeras plānošanā, atpazīt talantus, redzēt šīs virskompetences, kuras tajā amatā nemaz nav nepieciešamas, bet ir svarīgas un ļoti nepieciešamas, noderīgas citā amatā. Katrā ziņā ieguvumi ir lielāki nekā patērētais laiks. Kāpēc kompetences mēs atstājam novārta, bet vairāk pievēršamies darba izpildes un apmierinātības novērtēšanai? Jo kompetenču sistēma, kas ir izstrādāta uzņēmumā, nav saistīta ar algas sistēmu vai motivācijas veicināšanu. Kompetenču novērtēšana tiek veikta arī karjeras plānošanai, jo šī novērtēšana sniedz iespēju iztaujāt darbinieku par viņa nākotnes plāniem strādājot uzņēmumā. Kompetenču novērtēšana sniedz iespēju veidot talantīgāko darbinieku komandas un piesaistīt tos projektiem. Kompetenču novērtēšana ļauj kopumā apskatīties un saprast cik kompetenti un profesionāli ir mūsu darbinieki. Ja kompetenču novērtēšana būtu saistīta ar motivācijas programmu vai algas paaugstinājuma sistēmu, tad tā noteikti tiktu veikta regulārāk, nesaistot šo novērtēšanu kopā ar darba izpildes vērtējumu. Tādā gadījumā, iespējams, paši darbinieki būtu vairāk ieinteresēti un atsaucīgāki un priecīgāki nāktu uz šīm intervijām,

**Vai kompetenču novērtēšana ietekmē darbinieku attīstību un karjeras izaugsmi?** Veicot kompetenču novērtēšanu, tā sniedz iespēju gan nodaļu vadītājiem, gan man pamanīt darbiniekos, tādas kompetences, kas ikdienas darbā netiek pamanītas. Un šiem darbiniekiem individuāli tiek piedāvāts iesaistīties projektos, vai apsvērt uzņemties papildus pienākumus. Darbiniekiem tiek piedāvāta rotācija, tādā veidā iepazīstot vairāk uzņēmumu, kurā strādā un gūstot plašāku redzējumu par to. Rezultātā veidojas labāka sadarbība starp uzņēmuma nodaļām. Kompetenču novērtēšana darbinieku attīstību tas ietekmē tikai tādā mēra, cik pats darbinieks izrāda interesi attīstīties. Tas atkarīgs no katra darbinieka personības tipa. Bet katru gadu izrunājamies kopā ar struktūrvienību vadītājiem, tad var novērot darbinieku attīstību, var redzēt kādā veidā tā notiek, vai vispār nenotiek un kā tā notiek.

Darbiniekiem patīk, ka ar viņiem runā, ka viņiem ir iespēja vienreiz gadā izrunāties, izpausties, izteikt savu viedokli, kā arī parādīt savas kompetences. Protams, ja ir nepieciešamība un tiek izrādīta interese, pārrunas ar kādu konkrētu darbinieku var tikt veiktas biežāk. Lai objektīvi novērtētu katra darbinieka sniegumu, jāvērtē ne tikai darbinieku kompetences, bet arī darba izpilde.

**Kāda ir kārtība, kādā var tikt pārskatīti vienu vai otru pušu neapmierinoši rezultāti? -**

Darbiniekam, saņemot vērtējumu, ir divas iespējas, vai pārsūdzēt vērtējumu izskaidrojot, kas ir tas, ar ko nav apmierināts vērtējumā, vai sadzīvot ar savu novērtējumu līdz nākamai vērtēšanai. Ir bijuši gadījumi, ka darbinieks vērtējumam nepiekrīt, uzskatot, ka viņš novērtēs par zemu, tad tiek veiktas atkārtotas pārrunas izrunājot visu pa punktiem, lai izskaidrotu un saprastu, kāpēc vērtējums ir tāds un ne savādāks. Kompetenču novērtēšanā, ļoti liela, būtiska nozīme atslēgas vārdiem, tie parāda pēc atbildēm, ko darbinieks pauž, kādā formā viņš runā, kādus atslēgas vārdus sadzird intervējamais, tas tiek izskaidros un, ja ir pārpratumi tad tie tiek novērsti, un līdz šim nav bijis tā, ka pēc atkārtotām pārrunām darbinieks tik un tā paliek neapmierināts.

**Vai arī pēc negatīva vērtējuma un atkārtotam pārrunām darbinieks izrāda interesi pilnveidot nepilnīgi novērtētās kompetences? –** Tas ļoti ir atkarīgs no katra darbinieka personības. Vai darbinieks ir vērsts uz panākumiem, vai viņam ir svarīga sadarbība ar citiem. Mums ir palaimējies, jo uzņēmumā strādā kompetenti darbinieki.

**Cik regulāri tiek veikta amatu aprakstu un kompetenču modeļu analīze ? –** Pēc nepieciešamības, ja mainās darba pienākumi, vai amata specifika, mūsu uzņēmums izceļas ar amatiem, kuri ir nestandarta, piemēriem, mediju monitorings – kur darbiniekiem regulāri mēdz pieaugt darba pienākumi, vai gluži pretēji tie samazinās, vai tos ir nepieciešams apvienot. Amata apraksti tiek caurskatīti tikai tādā gadījumā, ja kaut, kas ļoti būtiski mainās, bet tas notiek diezgan regulāri. Savukārt, kompetenču modelis un līmeņi ir izstrādāti diezgan universāli un elastīgi, un tie vairāk vai mazāk atbilst amata profilam un tie būtībā nav bieži jāmaina.

**Vai un kāda veidā darbinieki tiek informēti par karjeras izaugsmes iespējām uzņēmumā? –** Karjeras izaugsmes iespējas ir visiem uzņēmuma darbiniekiem, tikai kā viņi paši to māc un grib izmantot savā labā. Uzņēmums piedāvā darbiniekiem mainīt amatus un pienākumus, tādā veidā sniedzot iespēju iegūt jaunu pieredzi, apmācības un pienākumus, kā arī jaunus izaicinājumus. Darbiniekiem ir iespējas papildināt un padziļināt savas profesionālās amata kompetences un paplašināt pieredzi. Šāda veida karjeras iespējas ir aktuālas un piemērotas jaunajiem darbiniekiem, kuri augstu novērtē uzkrāt zināšanas un pieredzi, piemēram, mainot nodaļas, kad žurnālists izrāda interesi strādāt mārketinga nodaļā, vai tulks izrāda interesi strādāt ārzemju ziņu nodaļā, ja jau ir mācījies par tulku, vai arī žurnālisti vēlas pāriet darbā par redaktoru, savukārt, redaktors atkal atgriezties par žurnālistu. Tas kādā veidā darbinieks vēlas kāpt pa karjeras kāpnēm, vai pilnveidoties kā profesionālis ir ļoti atkarīgs no darbinieka personības tipa, jo ir darbinieki, kas izteikti tiecās pēc panākumiem, un pēc viena mērķa izpildes, ķeras klāt nākamajām. Nemītīgi izrāda iniciatīvu. Un ir arī tādi darbinieki, kas

gaida, kad viņu kāds pamanīs un piedāvās kādu iespēju, bet pats neizrāda nekādu iniciatīvu sevi pilnveidot un pierādīt.

Katru gadu ar darbiniekiem tiek veiktas pārrunas, kas viņiem ir aktuālas, vai ir vēlme kaut ko mainīt savā darbā. Par aktualitātēm, ja ir nepieciešami papildspēki kāda konkrētā projektā, tad primāri tiek apzināti potenciālie iekšējie kandidāti – darbinieki, kuriem ir vakancei nepieciešamās primārās kompetences. Konkrētai vakancei tiek izskatīti arī citu nodaļu un pietuvinātu jomu speciālisti, kuriem jaunu uzdevumu apguve būtu papildus motivācija.

Otrs variants - uzņēmumam ir izveidots iekšējais intranets “Skapis”, kur tiek ievietota informācija par vakancēm, kur var pieteikties paši darbinieki, kurus mēs, personāla nodaļa nebijām iedomājuši, vai vienkārši nezinām, par tādu velmi pieteikties. Lai gan diezgan regulāri, pēc ikgadējām pārrunām ar darbiniekiem, darba piedāvājumi tiek piedāvāti individuāli. Protams, ja personāla nodaļa nav informēta par uzņēmuma darbinieku vēlmi mainīt savu karjeru uzņēmuma ietvaros, aktuālās vakances tiek ievietotas arī [www.facebook.com](http://www.facebook.com) mājas lapā un, protams, [www.leta.lv](http://www.leta.lv), pie sadaļas par karjeras iespējām.

**Vai ir izveidota personāla karjeras attīstības stratēģija?** - Personāla attīstības stratēģija ir neformāla, jo vēl pagaidām nav formāli “uzlikta uz papīra”. Tā kā uzņēmumā darbinieku nav daudz, tikai 150 un kadru mainība nav liela, mēs viens otru pazīstam un viens par otra vajadzībām lielā mērā zinām. Personāla vadītāja un nodaļas vadītāji zina par saviem darbiniekiem un viņu vēlmi attīstīties. Pozitīvā nozīmē bieži vien pat paši nodaļas vadītāji nav ieinteresēti laist savu darbinieku prom no savas nodaļas, jo darbinieks ir labas, un kā likums tieši tie labie darbinieki grib savā dzīvē ko mainīt. Tad personāla vadītāja ir tas cilvēks, kas vienam izdara pakalpojumu, sameklējot cilvēku no iekšējiem resursiem, bet toties otram nodara zaudējumus, atņemot darbinieku, bet ja runā par stratēģiju, tad tā ir - zināt, būt lietas kursā un piedāvāt! Protams, tādā gadījumā, ja vakance ir atbilstoša tam, ko darbinieks ir izteicis pārrunās

**Uzņēmuma ieguvums atrodot darbiniekus īstajā vietā un laikā no iekšējiem resursiem?** - Šos darbiniekus nevajag apmācīt, jo viņi jau to zina, ir vairāki veiksmes stāsti, piemēram, no monitoringa nodaļas, kas ir stipri specifiska nodaļa, kurā top specifiski produkti, kas ir ļoti labi peļņu nesošī, bet nemaz nav viegli saprotami cilvēkam no malas, divi darbinieki ir aizgājuši uz marketinga nodaļu. Pārdošanā strādā par klientu menedžeriem, nodarbojoties ar tiešo pārdošanu. Tieši šie darbinieki vislabāk māk pārdot šo sarežģīto un ne tik vienkāršo produktu. Un tas ir lielākais ieguvums, kas tiek vērtēts, kā labi paveikts darbs. Un ir arī piemēri, kad no galvenā speciālista izaug par lielas nodaļas vadītāju. Ja vajadzētu šādu darbinieku piesaistīt no

malas, tad tas aizņemtu ļoti daudz laika, lai apmācītu, saprastu, kas un kā un kāds vel būtu gala rezultāts, kā šis darbinieks iejustos kolektīva, kā spētu sastrādāties ar vadītājiem un darbiniekiem. Tādā gadījumā tiktu patērēts milzīgs laiks kamēr darbinieks adaptētos un iejustos uzņēmumā.

**Vai no iepriekš izrietoša jautājuma, vai karjeras attīstības veiksme stāsti ir sasaucami ar kompetenču novērtēšanu?**- Kompetences tiek ieraudzītas novērtēšanā un tās paradās, apliecina to, ko iespējams diendienā redz, kāds šis darbinieks ir. Un protams, ka nekompetentus darbiniekus augstākos amatos neieceļ. Vai darbinieks tiek, vai netiek vērtēts, to nosaka darbi, jo tikai darbi ir tie, kas to parāda. Korelācija ir redzama - tie, kas ir ar augstāku kompetenci, tie ir vērtīgāki uzņēmumam. Tie ir darbinieki ar lielāku pievienoto vērtību un sniedz vairāk nekā izmaksā. Viennozīmīgi, līdz šim visi tie darbinieki, kas sevi ir pierādījuši un izrāda interesi kāpt pa karjeras kāpnēm un viņiem ir augstas šīs kompetences, mēs maksimāli cenšamies nākt pretī un palīdzēt kāpt par karjeras kāpnēm. Salīdzinoši labākus rezultātus uzrāda tie darbinieki, kuri māk sevi prezentēt, un ir sagatavojušies sarunai. Darbinieki, kas kompetenču novērtēšanā saņem labus rezultātus ne vienmēr tiek uzreiz pie amata paaugstinājuma, tas pat nav iespējams, bet nosacītu paaugstinājumu, piemēram, amata nosaukumā pievienojot vārdu galvenais vai vecākais, var saņemt. Tas atspoguļo darbinieku specializāciju un lielo ieguldījumu uzņēmuma attīstībā. Kompetenču novērtēšanas rezultātus ietekmē tiešā vadītāja stingrība un tas, cik lielā mērā vadītājs pārzina katra konkrētā darbinieka kompetences.

Nacionālā informācijas aģentūra LETA

Personāla vadītāja

Dace Ozoliņa \_\_\_\_\_



## Aptauja "Darbinieku novērtēšana uzņēmumā"

### Respondentu statistika:

Respondentu skaits	47
Vīrietis	14
Sieviete	33
Vidējais vecums	33.9 gadi

### Rezultātu kopsavilkums:


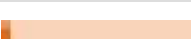
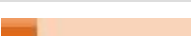
#### 1. Vai Jūsu uzņēmumā tiek veikta darbinieku novērtēšana?

Jā	32		68.1%
Nē	4		8.5%
Nezinu	11		23.4%
iesniegto atbilžu summa	47		

#### 2. Vai arī Jūsu darbs tiek novērtēts?

Jā	37		78.7%
Nē	10		21.3%
iesniegto atbilžu summa	47		

#### 3. Cik bieži tiek veikta darbinieku novērtēšana Jūsu darba vietā?

1 x gadā	28		75.7%
2 x gadā	2		5.4%
Cits	7		18.9%
iesniegto atbilžu summa	37		

Citas

atbilds:

4x gadā

1 x divos gados

nestrādāju tik ilgi, lai zinātu

1x 2 gados

#### 4. Cik bieži Jūsprāt vajadzētu veikt darbinieku novērtēšanu?

- 1) 1 x gadā
- 2) Katru gadu
- 3) Reizi ceturksnī.
- 4) 1reiz gadā
- 5) 1 reiz gadā
- 6) 1x gadā
- 7) Tāpat, 1x gadā.
- 8) Divas reizes gadā.
- 9) 1x gadā
- 10) 'Šaubos kā tā vispār ir vajadzīga
- 11) Manuprāt šāda vērtēšana ir neobjektīva un nevajadzīga - katrs priekšnieks labi zina cik labs vai slikts darbinieks

pie viņa strādā un arī tad vērtējums būs subjektīvs, jo pats priekšnieks var būt ne visai labs darbinieks un jebkura kritika viņa virzienā, būs viņa kritērijs darbinieka novērtējumam.

- 13) 2 x gadā
- 14) Biežāk nevajag.
- 15) reizi vai 2 pusgadā
- 16) Katru gadu.
- 17) Vienu reizi gadā.
- 18) pusgadā reizi
- 19) Tas atkarīgs no specialitātes, uzņēmuma lieluma
- 20) Reizi gadā.
- 21) Vienu reizi gadā.
- 22) biežāk nevajag ka reizi gadā
- 23) 1x gadā
- 24) 1 reizi gadā
- 25) reizi pusgadā.
- 26) Ir labi kā līdz šim 1x gadā
- 27) 1 x gadā
- 28) pietiek 1x gadā
- 29) 1x gadā
- 30) 1 gadā
- 31) Reizi gadā.
- 32) Divas reizes gadā
- 33) reizi gadā
- 34) 1xgadā
- 35) 1x gadā
- 36) katru mēnesi ar motivējošām piemaksām darba algai
- 37) Vismaz 2x gadā, bet ne vairāk kā 1x 3 mēn

#### 5. Vai Jums ir skaidri darbinieku novērtēšanas mērķi?

Jā	20		54.1%
Nē	17		45.9%
iesniegto atbilžu summa	37		

#### 6. Novērtējiet darbinieku novērtēšanas lietderību!

Ir noderīga	19		51.4%
Ir negodīga	0		0%
Ir tikai formalitāte	18		48.6%
iesniegto atbilžu summa	37		

#### 7. Vai uzskatāt, ka novērtēšanas procesā atbilstoši tiek novērtētas Jūsu prasmes un profesionālā kompetence?

Jā	4		10.8%
Drīzāk jā	16		43.2%
Drīzāk Nē	16		43.2%
Nē	1		2.7%
iesniegto atbilžu summa	37		

**8. Jūsaprāt, kurām kompetencēm darbinieku novērtēšanas procesā tiek pievērsta lielāka uzmanība?** (vairākas atbildes iespējamas)

Profesionālajām kompetencēm	15		40.5%
Personiskām kompetencēm	1		2.7%
Abas kompetences tiek vērtētas līdzvērtīgi	20		54.1%
Cits	1		2.7%
Iesniegto atbilžu summa	37		

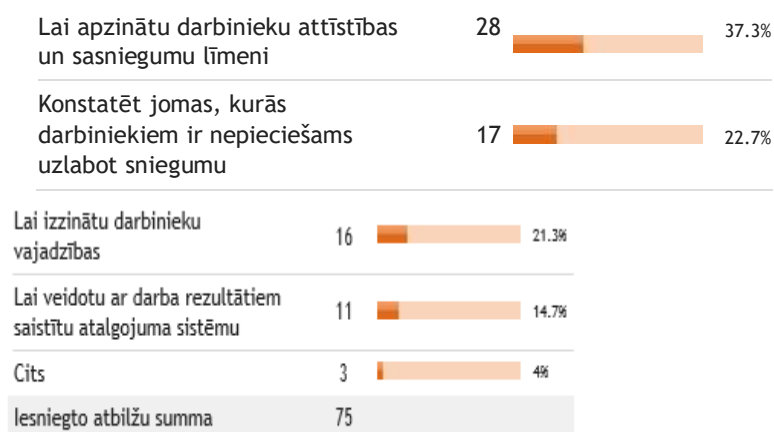
Citas atbildes:

Nekam īpaši uzmanība netiek pievērsta - formalitāte, piekam neviem nevajadzīga, kam neseko nekāds labums ne darbiniekam, ne vadībai

**9. Kam, Jūsaprāt, darbinieku kompetenču novērtēšanas procesā būtu jāpievērš lielāka uzmanība?**

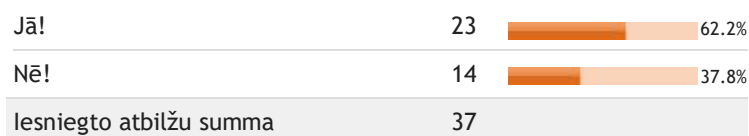
- 1) Darba noslogojuma izpētei
- 2) Prasmēm
- 3) Sadarbībai ar kolēģiem.
- 4) Darbinieka izaugsmes iespējām, motivējot labākos darbiniekus.
- 5) Profesionālajai kompetencei
- 6) Nemāku atbildēt
- 7) Personīgai iniciatīvai, koleģialitātei.
- 8) Visi faktori vienlīdz svarīgi.
- 9) Darba rezultātiem, kompetencei
- 10) Darbinieks jāinformē, kāpēc vispār tas ir vajadzīgs un kas tiek darīts ar rezultātiem
- 11) Jālikvidē šis formālais pasākums, ja priekšnieks (tiešais) grib un var kā stimulēt labu darbinieku - viņš to var darīt bez šādas formālas vērtēšanas.
- 12) Nākotnes mērķiem
- 13) profesionalitātei
- 14) darbinieka spējai adaptēties darba vidē un tam, cik sekmīgi viņš spēj veikt savus tiešos pienākumus. + vai ir ieinteresēts uzņemties iniciatīvu, lai uzlabotu darba kvalitāti.
- 15) Darbinieku apmierinātībai.
- 16) Darbinieku kompetenču novērtēšanas procesā galvenā uzmanība jāpievērš tam, kādā kvalitātē darbinieks veic savus tiešos darba pienākumus. Izpildes laiks, precizitāte, izpratne par veicamo uzdevumu, utml.
- 18) darba kvalitātei
- 19) personīgajām kompetencēm
- 20) Attieksmei pret darbu.
- 21) Orientāciju uz sasniegumiem.
- 22) izaugsmei
- 23) iniciatīvai
- 24) personīgās kompetences
- 25) darbinieku atdevei, ieguldītajam darbam, izstrādājot materiālus, kas ne vienmēr uzreiz ir plaši pamanīti un novērtēti.
- 26) Lai sasniegumi darbā būtu saistīti ar kompetencēm
- 27) Izaugsmei, kompetenču novērtēšana jāsaista ar atalgojuma sistēmu, Progresam un mērķu izpildei, Amata apraksta papildināšanai, Apmācībām
- 28) Profesionālismam un lojalitātei pret uzņēmumu
- 29) profesionālajām kompetencēm.
- 30) Profesionālajām un personiskajām, taču tā nedrīkst būt tikai formalitāte, pēc kuras izpildīšanas nekas nemainās līdz nākamajai novērtēšanas reizei.
- 31) Darbinieka izaugsmei
- 32) pareizrakstības un stila kļūdām
- 33) Sarunas saturam. Lai nesanāk vienkārša aprunāšanās par dzīvi. Racionāli jāizmanto sarunas laikā iegūtā informācija, lai varētu izdarīt atbilstošus secinājumus.
- 34) paveiktajā un darba apjoma proporcijai
- 35) Jāidentificē darbinieku stiprās un vājās puses un jāizmanto, jānovērtē un jāmotivē prasmes un talanti.  
Runa par efektīvu cilvēkresursu izmantošanu.

### 10. Jūsaprāt, kādam mērķim tiek veikta kompetenču novērtēšana? (vairākas atbildes iespējamas)



Citas atbildes: x

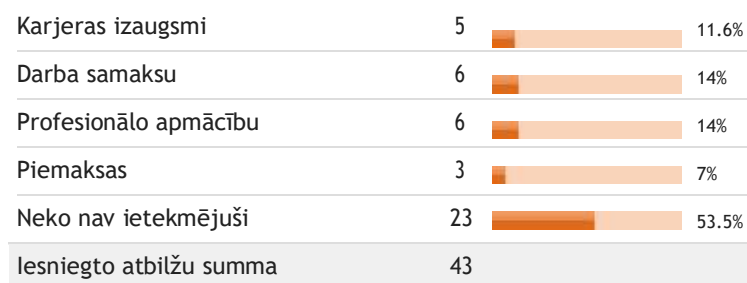
### 11. Vai Jūs tiek iepazīstināti ar novērtēšanas rezultātiem?



### 12. Vai novērtēšanas rezultāts ietekmē Jūsu tālāko darbu?



### 13. Ko vērtējuma rezultāti ir ietekmējuši Jūsu tālākajā darbā? (vairākas atbildes iespējamas)



### 14. Kādu Jūs gribētu redzēt savu profesionālo karjeras izaugsmi tuvāko 2 gadu laikā?

- 1) Pagaidām neredzu savu profesionālo izaugsmi šajā uzņēmumā
- 2) Neredzu
- 3) Saņemt paaugstinājumu amatā.
- 4) Lielāku algu, atbildīgāku amatu
- 5) Nav mērķa
- 6) Atalgojuma un/vai amata paaugstinājums
- 7) Turpināt padziļināt zināšanas par attiecīgajām nozarēm, kas saistītas ar darbu.
- 8) Uz augšu.
- 9) nezinu

- 10) kā pašnodarbinātā persona
- 11) Šeit nav iespējama izaugsme, tāpat kā daudzās citās vietās.
- 12) Strauju
- 13) Sekot laika prasībām.
- 14) neatteiktos no algas pielikuma
- 15) Gaišu
- 16) Attīstīt savas prasmes tiešo darba pienākumu veikšanā, izpratni par dažādu procesu būtību. Pilnveidot komunikācijas spējas gan darba kolektīvā, gan saskarsmē ar informācijas avotiem darba pienākumu pildīšanai.
- 17) nomainot darbavietu
- 18) gribētu papildināt esošās zināšanas un praktiskās iemaņas ar padziļinātu teorijas apguvi, vārdus sakot,
- 19) stiprinātu sevi kā profesionāli
- 20) Uzlabot savu kompetenci, strādāt efektīvāk.
- 21) Tuvāko divu gadu laikā vēlos strādāt uzņēmuma mārketinga nodaļā.
- 22) iegūt papildus prasmes un lielāku atbildību un tam atbilstošu atalgojumu
- 23) izaugsmi uzņēmuma ietvaros, atbilstoši izglītībai un personīgajām kompetencēm
- 24) Gribētu kļūt vēl kompetentāks, ietekmīgāks un plašāk vērā ņemts konkrēto jomu apskatnieks, apraktītājs.
- 25) Piedalīties vairāk projektos, kur varētu sevi vēl vairāk pierādīt un līdz ar to pilnveidoties, attīstīt sevi.
- 26) Profesionalitātes, erudīcijas un kompetenču palielināšanos, Vertikālā karjeras izaugsme
- 28) neredzu iespēju karjerai
- 29) gribētu mainīt darbu atbilstoši savām vēlmēm
- 30) tālāk nav kur augt :)
- 31) Algas izteiksmē.
- 32) Kļūt par vienu no vadošajiem speciālistiem savā nozarē.
- 33) Nekādu
- 34) Nav skaidra redzējuma šajā jautājumā uz doto brīdi.
- 35) lēcienveida
- 36) pāriet nākamajā līmenī, kurā varētu lietderīgi izmantot gūto pieredzi un zināšanas un strādāt pie uzņēmuma/ biznesa attīstības.

#### 15. Vai uzskatāt, ka ir iespējama karjeras izaugsme LETA



#### 16. Kāda veida karjeru- pieminiet un vienā teikumā paskaidrojiet

- 1) Piedaloties projektos.
- 2) Nezinu
- 3) Strādāt augstākā amatā.
- 4) Nezinu
- 5) Attiecīgā amata pozīcijas karjeras iespējas.
- 6) Iespējas paplašināt aprakstāmo nozaru skaitu vai pāriet redaktora darbā.
- 7) Pilnveidot savas profesionālās zināšanas, mainot kompetenču sfēras uzņēmuma ietvaros
- 8) man tā būtu iespēja strādāt kā pašnodarbinātajam pildot vai nu tos pašus pienākumus vai nu citus - nav svarīgi, galvenais, ka ārpus esošās darba vietas, sev izdevīgajā vietā (mājās utt. ), jo visu komunikāciju nodrošina internets.
- 9) Attīstīt jaunus, laikmetīgus produktus
- 10) Profesionālā izaugsme, pašmācību ceļā, apmeklējot seminārus utt.
- 11) Profesionālo. Paaugstināt individuālo profesionalitāti.
- 12) Kļūt par pastāvīgu un stabilu darbinieku, kas nepārtraukti bagātina savas zināšanas un prasmes, kā arī ar savu veikto darbu papildina kopējo kolektīva ieguldījumu un izaugsmi.
- 13) Ir iespēja kļūt par grupas vadītāju. Bet, manuprāt, ja nāc ar iniciatīvām, tad ir iespējama ar cita veida karjerai - personības.
- 14) Mārketinga menedžeris - pārdod uzņēmuma piedāvātās preces vai pakalpojumus, piesaista klientus.
- 15) vairāk radošā darba
- 16) Veiksmīgu - kur priekšniecība novērtē un nelūr uz nagiem un man ir iespējas uzlabot darba procesu.
- 17) Pieņemu, ka LETĀ ir iespējams attīstīties karjerā, piemēram, strādājot kādu laiku ziņās, ir iespēja kļūt arī par

redaktoru. Tāpat ir iespēja no ziņām pāriet uz citu nodaļu, piemēram, mārketingu, monitoringu. Protams, karjeras izaugsme ir atkarīga ne tikai no darba vietas, to lielā mērā nosaka arī darbinieka personības vēriens.

- 18) Tas ir vairāk saistīts ar projektiem, ja redzu sevi kādā no piedāvājumiem, tad cenšos savu iespēju robežās iesaistīties, ir arī iespēja pieteikties citiem amatam, bet man tie nav saistoši
- 19) ieņēmamā amatā, profesionālā izaugsme
- 20) Ir iespēja uzsākt karjeru no nulles.
- 21) Profesionālo - pārejot no reportiera uz analītisko darbu.
- 22) Žurnālista. LETA uzņēmumā ir lieliska iespēja augt kā žurnālistam
- 23) reportieris - redaktors
- 24) Iespējams administrācijā. Grūti spriest uz doto brīdi.
- 25) Pētniecība . Attīstība. Pārdošana. Pārzinot produktus , uzņēmumu un situāciju tirgū redzu iespēju ieguldīt savas zināšanas un pieredzi produktu un pakalpojumu izstrādē un pārdošanā.

#### 17. Jūsu priekšlikumi un ierosinājumi darbinieku novērtēšanas procesa pilnveidei!

- 1) Pagaidām viss ir labi.
- 2) atalgojums, atzinība
- 3) Grūti pateikt
- 4) Vairāk iepazīstināt darbiniekus ar rezultātiem.
- 5) Iepazīstināt darbiniekus ar iegūtajiem rezultātiem.
- 6) atgriezeniskā saite par pozitīvo, konstruktīvi komentāri par negatīvo
- 7) Šobrīd tādu nav
- 8) Vēlētus redzēt atgriezenisko saiti.
- 9) Piesaistīt šim procesam vairāk cilvēku, lai tas būtu pilnvērtīgāks.
- 10) Beigās iepazīstināt ar rezultātiem
- 11) Darbinieku novērtēšanas rezultātus vajadzētu precīzi, tieši un saprotami sasaistīt ar atalgojumu vai citiem labumiem (veselības apdrošināšanu, ceļojumiem vai tml.), lai skaidro motivētu darbiniekus strādāt labāk
- 12) lai darbinieks redz jēgu no novērtēšanas, lai būtu kaut kādi piemēri, kad kaut kas ir mainījies pēc novērtēšanas
- 13) beigt imitēt darbību!
- 14) Veikt sarunas neformālos apstākļos
- 15) Izzināt darbinieku intereses, atbalstīt vēlēšanos mācīties apgūt jaunas iemaņas.
- 16) Vēlamas sarunas neformālā gaisotnē.
- 17) To varētu papildināt vēl ar dažiem precizējošiem jautājumiem.
- 18) Jārada skaidri kritēriji pēc kuriem darbinieki tiek novērtēti un tie jāizskaidro. Lai ir pilnībā skaidrs, kādas ir uzņēmuma prasības, ko konkrētais cilvēks var darīt, lai uzlabotu savu darbu utt.
- 19) Vairāk jāsaka paldies!
- 20) nevaru ieteikt neko īpašu
- 21) Iepazīstināt darbiniekus ar rezultātiem.
- 22) Pārrunas ar katru darbinieku.
- 23) izslēgt formalitāti
- 24) ņemt vērā izglītību
- 25) Padarīt šo procesu caurspīdīgu, informējot par novērtējuma rezultātiem vismaz pašu darbinieku.
- 26) Izstrādāt kārtīgi šo procesu un veikt to regulāri, kā arī regulāri informēt darbiniekus gan individuāli gan kopīgi kas mainīsies pēc šī novērtējuma. kā arī izskaidrot kāds darbiniekam ir ieguvums no šī vērtējuma.
- 27) mani apmierina līdzšinējie
- 28) Izstrādāt tiešām profesionālu darbinieku vērtēšanas anketu. Noteikt, kāds ir mērķis un izskaidrot to darbiniekiem. Vērtēt bez subjektīvā viedokļa.
- 29) Esmu apmierināta ar pašreizējo
- 30) Ņemt vērā izrunāto un attiecīgi rīkoties. Tāpat arī novērtēšanas rezultātiem būtu jāatspoguļojas atalgojumā, kam būtu jāmainās katru gadu (vienalga - uz augšu, vai uz leju).
- 40) To vajadzētu veikt biežāk un individuālās sarunās. Lai sajustu, ka uzņēmumam mēs rūpam.
- 41) iepazīstināt ar vērtējumu
- 42) Ņemt vērā darbinieku novērtēšanas laikā iegūto informāciju.
- 43) priekšniecības un tiešo priekšnieku ieinteresētība par saviem padotajiem
- 44) darīt to regulāri un nodrošināt atgriezenisko saiti par rezultātiem
- 45) Novērtēšanai ir jābūt rezultātam- mazāk lai sodītu, bet, lai skaidri zinātu kas ir katra darbinieka stiprās puses, kuras var lietderīgi izmantot uzņēmuma interesēs.

**Skaidrojums:** Izvēlēto atbilžu summa ir iegūta saskaitot respondentu visas atzīmētās atbildes uz šo jautājumu. Katras atbildes procentuālā vērtība tiek iegūta konkrētās atbildes izvēlēto reižu skaitu dalot ar kopējo iesniegto atbilžu summu.

## **GALVOJUMS**

Darbs izstrādāts atbilstoši zinātniskās ētikas principiem.

Darbā izmantotā literatūra u. c. avoti norādīti literatūras u. c. avotu sarakstā.

Dažāda veida informācijai (atziņām, citātiem, attēliem, tabulām u. c.), kas iegūta no minētajiem avotiem, darbā un tā pielikumos dotas atsauces.

### **Darba autors**

**Ieva Lezdiņa**

\_\_\_\_\_

Vārds, uzvārds

\_\_\_\_\_

Paraksts

Datums: \_\_\_\_\_

## IZZIŅA PAR AIZSTĀVĒŠANU

Bakalaura darbs izstrādāts

RPIVA \_\_\_\_\_  
(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 20 \_\_\_\_ .gada \_\_\_\_\_  
sēdē, protokola Nr. \_\_\_\_\_, vērtējums \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

Valsts pārbaudījuma komisijas priekšsēdētājs

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