



LATVIJAS REPUBLIKA

SKRĪVERU NOVADA DOME

Reģistrācijas Nr.90000074704, Daugavas ielā 59, Skrīveri, Skrīveru novads, LV-5125,
tālrunis 65197675, fakss 65197747, e-pasts: dome@skriveri.lv

NOTEIKUMI

Skrīveru novadā

2013.gada 28.martā

Nr. 2

APSTIPRINĀTI

Skrīveru novada domes

2013.gada 28.marta sēdē

lēmums Nr.3, prot.Nr.4

Izdots saskaņā ar likuma „Par pašvaldībām”
21.panta pirmās daļas 12. un 13.punktu, 41.panta
pirmās daļas 2.punktu, Valsts un pašvaldību
institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības
likuma 4.panta sesto daļu un 4².pantu

SKRĪVERU NOVADA PAŠVALDĪBAS DARBINIEKU DARBA IZPILDES NOVĒRTĒŠANAS NOTEIKUMI

I. Vispārīgie jautājumi

1. Skrīveru novada pašvaldības darbinieku darba izpildes novērtēšanas noteikumi (turpmāk – Noteikumi) nosaka kārtību, kādā tiek novērtēta Skrīveru novada pašvaldības (turpmāk – pašvaldība) iestāžu (turpmāk – iestādes) vadītāju un darbinieku (kopā turpmāk arī – darbinieki) darba izpilde.
2. Darba izpildes plānošanai un novērtēšanai pašvaldībā ir šādi mērķi:
 - 2.1. nodrošināt darba plānošanas un organizēšanas atbilstību pašvaldības darbības stratēģijai un attīstības plāniem;
 - 2.2. veicināt stratēģijai atbilstošu darba rezultātu sasniegšanu;
 - 2.3. nodrošināt darbinieku profesionālajai kvalifikācijai un darba rezultātiem atbilstošu atlīdzību;
 - 2.4. nodrošināt cilvēkresursu attīstību un pēctecību;
 - 2.5. nodrošināt amata aprakstu aktualitāti;
 - 2.6. veicināt darbinieku iesaistīšanos pašvaldības darbības efektivitātes uzlabošanā.
3. Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesā piedalās visi pašvaldības darbinieki, kuri vismaz 6 mēnešus strādā pašvaldībā un kuriem ir beztermiņa darba līgums.
4. Noteikumi neattiecas uz pedagogu un izglītības iestāžu vadītāju darba izpildes novērtēšanu. Darba izpilde atbilstoši šiem Noteikumiem netiek vērtēta arī darbiniekiem, ar kuriem darba tiesiskās attiecības nodibinātas Eiropas Savienības līdzfinansēto projektu ietvaros.

5. Šos Noteikumus apstiprina, grozījumus tajos izdara vai atzīst tos par spēku zaudējušiem Skrīveru novada dome (turpmāk – Dome).
6. Darbinieka darba izpildi plāno un vērtē:
 - 6.1. ne retāk kā reizi gadā;
 - 6.2. pēc nepieciešamības, sakarā ar pārbaudes laika beigām, izmaiņām darba plānā, amata aprakstā (pārceļšanu citā amatā) vai paredzamajos darba uzdevumos.
7. Ikgadējā darba izpildes plānošana un vērtēšana pašvaldībā notiek laika posmā no 1.septembra līdz 30.novembrim.
8. Ja darbiniekam, uzsākot darbu, ir noteikts pārbaudes laiks, novērtēšanu veic pārbaudes laika beigās.
9. Ja darbinieka novērtēšana pēc pārbaudes laika vai pēc ilgstošas prombūtnes veikta laikā pēc 1.jūnija, izpilddirektors (par iestādes vadītāju) vai iestādes vadītājs (par darbinieku) var pieņemt lēmumu neveikt atkārtotu darbinieka novērtēšanu šajā gadā.
10. Darbinieka darba izpildi plāno un vērtē viņa tiešais vadītājs. Ja vadītājs atrodas ilgstošā prombūtnē, iestādes vadītājs, konsultējoties ar attiecīgās struktūrvienības vadītāju un/vai personāla vadītāju, nozīmē vērtētāju attiecīgās struktūrvienības darbiniekiem. Iestādes vai pašvaldības struktūrvienības vadītāja darba izpildi vērtē pašvaldības izpilddirektors.
11. Ja iestādes vadītājs vai struktūrvienības vadītājs ieņem attiecīgo amatu mazāk kā 3 mēnešus, viņam padoto darbinieku vērtēšanu veic pašvaldības izpilddirektors vai izpilddirektora norīkots darbinieks, piedaloties šīs struktūrvienības vai iestādes vadītājam.
12. Lai iegūtu pilnvērtīgu informāciju un noteiktu objektīvāku vērtējumu, vērtētājs var pieprasīt atsaukmi par darbinieka darba izpildi citiem pašvaldības darbiniekiem (1. pielikums).

II. Sagatavošanās darba izpildes plānošanai un vērtēšanai

13. Pirms darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesa uzsākšanas pašvaldībā visi vadītāji tiek apmācīti pašvaldības organizētos mācību semināros, bet darbinieki piedalās mācību semināros iestādēs. Turpmāk ik gadu pašvaldība nodrošina vadītāju un darbinieku, kuri agrāk nav piedalījušies mācību semināros, apmācību, kā arī zināšanu atjaunošanu un papildināšanu jau apmācītajiem vadītājiem un darbiniekiem.
14. Uzsākot ikgadējo darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesu, izpilddirektors izdod rīkojumu par termiņiem, kādos darba izpildes plānošanas un novērtēšanas process jāīsteno.
15. Iestādes vadītājs vai struktūrvienības vadītājs izstrādā iestādes vai struktūrvienības darba izpildes plānošanas un novērtēšanas pārrunu plānu, paredzot aptuveni 1 (vienu) stundu laika, lai sagatavotos pārrunām, un aptuveni 1 (vienu) - 1,5 (pusotru) stundu laika pārrunām ar katru darbinieku, un informē darbinieku par viņa pārrunu datumu ne vēlāk kā vienu nedēļu pirms pārrunām.
16. Gatavojoties pārrunām, darbinieks aizpilda Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas veidlapu (turpmāk tekstā – veidlapa) (2. un 3. pielikums), izņemot kritēriju vērtējumus, un nosūta elektroniski vai iesniedz to papīra formā vadītājam. Vadītājs izskata darbinieka sagatavoto veidlapu un, balstoties uz tajā norādīto informāciju, aizpilda savu veidlapu par darbinieku, norādot visu kritēriju vērtējumus.

III. Darba izpildes plānošanas un vērtēšanas kārtība un kritēriji

17. Veidlapas plānošanas sadaļā katram darbiniekam, izņemot fiziskā un kvalificētā darba veicējus, nosaka vismaz vienu mērķi, bet ne vairāk par sešiem mērķiem, kuri jāsasniedz nākamajā periodā. Mērķiem jābūt amatam un darbinieka spējām, pieredzei un amata atbildībai atbilstoši, ar konkrētu sasniedzamo rezultātu un izpildes termiņu. Mērķiem jāizriet no struktūrvienībai sasniedzamajiem mērķiem attiecīgajā gadā. Struktūrvienības mērķi ir tās vadītāja mērķi, iestādes mērķi ir tās vadītāja mērķi.
18. Vērtējot darbinieka darba izpildi, analizē un vērtē šādus darba izpildes kritērijus:
 - 18.1. Rezultātu kritēriji (raksturo darba izpildes rezultātus attiecīgajā laika periodā):
 - 18.1.1. "Mērķu sasniegšana" – darbiniekam noteikto izpildes rezultātu atbilstība iepriekš definētajiem rezultātu rādītājiem;
 - 18.1.2. "Amata pienākumu izpilde" – amata pienākumu izpildes atbilstība amata aprakstā noteiktajām prasībām;
 - 18.2. Ieguldījuma kritēriji (raksturo darbinieka zināšanas, prasmes un kompetences, kuras darbinieks izmanto, lai sasniegtu darba rezultātus):
 - 18.2.1. "Profesionālā kvalifikācija" – darbinieka iegūtās profesionālās kvalifikācijas – izglītības līmeņa, profesionālās pieredzes, profesionālo zināšanu un prasmju, vispārējo zināšanu un prasmju atbilstība amata aprakstā noteiktajām prasībām;
 - 18.2.2. "Kompetences" – darbinieka kompetenču atbilstība amata kompetenču prasībām. Amata kompetenču vērtēšanā ņem vērā attiecīgajam amatam atbilstošo kompetenču aprakstus (7. pielikums).
19. Darbinieka darba izpildes kritērijus vadītājs vērtē, izmantojot šādu skalu:
 - 19.1. ja darba izpilde pārsniedz prasības visā novērtēšanas periodā, vērtējums ir „Pārsniedz prasības” (5 punkti);
 - 19.2. ja darba izpilde pārsniedz prasības atsevišķos novērtēšanas perioda posmos vai atsevišķos darba izpildes kritērija aspektos, vērtējums ir „Daļēji pārsniedz prasības” (4 punkti);
 - 19.3. ja darba izpilde pilnībā atbilst prasībām, vērtējums ir „Atbilst prasībām” (3 punkti);
 - 19.4. ja darba izpilde neatbilst daļai prasību, vērtējums ir „Daļēji atbilst prasībām” (2 punkti);
 - 19.5. ja darba izpilde neatbilst lielākajai daļai prasību, vērtējums ir „Neatbilst prasībām” (1 punkts).
20. Kritēriju "Mērķu sasniegšana" darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēmas ieviešanas pirmajā gadā nevērtē. Sākot ar otro gadu, mērķu sasniegšanas vērtējumu nosaka, reizinot katra mērķa novērtējumu ar mērķa svarīgumu (kur 1 ir mazāk būtisks mērķis, 2 – būtisks mērķis, 3 – prioritārs mērķis) un iegūto rezultātu summu dalot ar mērķu svarīguma īpatsvara summu.
21. Kritērijam "Amata pienākumu izpilde" tiek noteikts viens kopējs vērtējums, nesadalot to pa atsevišķiem pienākumiem.
22. Kritērija "Profesionālā kvalifikācija" vērtējumu iegūst, summējot izglītības līmeņa, profesionālās pieredzes, profesionālo zināšanu un prasmju un vispārējo zināšanu un prasmju vērtējumus un iegūto summu dalot ar vērtējumu skaitu.
23. Kritērija "Kompetences" vērtējumu iegūst, summējot visu kompetenču vērtējumus un iegūto summu dalot ar vērtējumu skaitu.
24. Darba izpildes kritēriju vērtējums tiek noteikts atbilstoši šādām vērtējuma robežām:
 - 24.1. ja vērtējumu summa atrodas robežās no 4,6 līdz 5, vērtējums ir „Pārsniedz prasības”;

- 24.2. ja vērtējumu summa atrodas robežās no 3,6 līdz 4,5, vērtējums ir „Daļēji pārsniedz prasības”;
 - 24.3. ja vērtējuma summa atrodas robežās no 2,6 līdz 3,5, vērtējums ir „Atbilst prasībām”;
 - 24.4. ja vērtējuma summa atrodas robežās no 1,6 līdz 2,5, vērtējums ir „daļēji atbilst prasībām”;
 - 24.5. ja vērtējuma summa ir mazāka par 1,6, vērtējums ir „Neatbilst prasībām”.
25. Rezultātu kritēriju kopējo vērtējumu iegūst, summējot kritēriju „Mērķu sasniegšana” un „Amata pienākumu izpilde” vērtējumus, kas reizināti ar attiecīgajai amatu grupai (5. pielikums) noteiktajiem kritēriju īpatsvara rādītājiem (6. pielikums). Ieguldījuma kritēriju kopējo vērtējumu iegūst, summējot kritēriju „Profesionālā kvalifikācija” un „Kompetences” vērtējumus, kas reizināti ar attiecīgajai amatu grupai noteiktajiem kritēriju īpatsvara rādītājiem.
 26. Pēc veidlapu aizpildīšanas vadītājs vada individuālas pārrunas ar darbinieku. Pārrunu laikā vadītājs un darbinieks vienojas par nākamajā periodā sasniedzamajiem mērķiem un darbinieka attīstības un mācību vajadzībām, kā arī pārrunā darba izpildes kritēriju vērtējumu, abpusēji izsakot argumentus par darbinieka sniegumu atbilstoši darba izpildes kritērijiem.
 27. Pēc pārrunām vai to laikā vadītājs, ja nepieciešams, papildina vai precizē savas veidlapas saturu un sagatavo protokolu – darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesa kopsavilkumu (4. pielikums).
 28. Protokolu paraksta vadītājs un darbinieks. Protokolu saskaņo nākamā līmeņa vadītājs.
 29. Ja darbinieks nepiekrīt protokola saturam, tad neparaksta to, sniedzot pamatojumu protokola sadaļā "Darbinieka komentārs". Ja darbinieks nav parakstījis protokolu, vadītājs trīs darba dienu laikā organizē atkārtotas pārrunas. Ja pēc atkārtotām pārrunām darbinieks neparaksta protokolu, tiek uzsākta šī Noteikumu 39. un 40. punktā noteiktā apstrīdēšanas procedūra.

IV. Darba izpildes novērtēšanas rezultātu izmantošana, apstrāde, kalibrēšana, glabāšana un apstrīdēšana

30. Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas procesā radīto informāciju izmanto:
 - 30.1. pašvaldības darbības stratēģijas, budžeta un attīstības plānu izstrādē;
 - 30.2. pašvaldības un tās iestāžu darbības pārskatu izstrādē;
 - 30.3. pašvaldības un tās iestāžu darbinieku mācību plānu izstrādē;
 - 30.4. darbinieku mēnešalgas un prēmiju noteikšanā, kā arī papildu atvaļinājuma dienu piešķiršanā saskaņā ar Skrīveru novada pašvaldības atlīdzības Noteikumiem;
 - 30.5. darbinieku pēctecības plānu veidošanā un karjeras izaugsmes plānošanā.
31. Darbinieka darba izpildes novērtēšanas rezultāts (darba izpildes kritēriju vērtējumi) ir ierobežotas pieejamības informācija un var tikt iekļauts pārskatos, tai skaitā arī pārskatos, kas paredzēti pašvaldības iekšējai lietošanai, tikai apkopotā veidā.
32. Darbinieka darba izpildes vērtējums ir pieejams Skrīveru novada pašvaldības atlīdzības noteikumos noteiktajai Atlīdzības sistēmas uzturēšanas komisijai (turpmāk – komisija) un tiem darbiniekiem, kas apkopo vērtējumus, un tie ir atbildīgi par informācijas konfidencialitātes nodrošināšanu. Komisija pārbauda un nodrošina vienotu pieeju vērtēšanai visās pašvaldības iestādēs un veicina vērtēšanas objektivitāti.
33. Komisija pārskata ikgadējās novērtēšanas rezultātus un pārbauda to objektivitāti, analizējot:
 - 33.1. vērtējumu argumentāciju – vadītāju sniegtos vērtējumu pamatojumus;

- 33.2. vērtējumu procentuālā sadalījuma atbilstību šādiem pamatprincipiem (katrā kritēriju grupā):
 - 33.2.1. vērtējumu „Pārsniedz prasības” un „Neatbilst prasībām” skaits nepārsniedz 5% no kopējā novērtēto darbinieku skaita pašvaldībā (katrs);
 - 33.2.2. vērtējumu „Daļēji pārsniedz prasības” un „Daļēji neatbilst prasībām” skaits nepārsniedz 15% no kopējā novērtēto darbinieku skaita pašvaldībā (katrs);
 - 33.2.3. vērtējumu „Atbilst prasībām” skaits nepārsniedz 70% no kopējā novērtēto darbinieku skaita pašvaldībā.
34. Ja komisija konstatē nepietiekoši argumentētus vērtējumus, tā var uzaicināt attiecīgo vērtētāju un novērtēto darbinieku uz komisijas sanāksmi vērtējumu precizēšanai. Komisija, ņemot vērā vērtētāja sniegto skaidrojumu, var mainīt attiecīgā kritērija vērtējumu. Komisijas vērtējums ir galīgs.
35. Ja kopējais vērtējums kādā no kritēriju grupām ir "Neatbilst prasībām", tiek izstrādāts Darba izpildes pilnveidošanas plāns sešiem mēnešiem, kuru paraksta vadītājs un darbinieks un saskaņo nākamā līmeņa vadītājs (8. pielikums). Pēc sešiem mēnešiem darbinieka darba izpilde tiek vērtēta atkārtoti. Ja arī atkārtotā vērtēšanā vērtējums ir "Neatbilst prasībām", iestādes vadītājs izskata iespēju piedāvāt darbiniekam citu, piemērotāku, amatu. Ja citu amatu piedāvāt nav iespējams, vienojas par darba attiecību pārtraukšanu.
36. Pamatojoties uz protokolā iekļautajām darbinieka izaugsmei nepieciešamajām mācību un attīstības vajadzībām, iestādes vadītājs, izvērtējot iestādes iespējas, izstrādā darbinieku mācību plānu.
37. Divu mēnešu laikā pēc darba izpildes plānošanas un novērtēšanas noslēguma iestādes apkopo un izvērtē darbinieku sniegtos priekšlikumus iestādes vai pašvaldības darbības efektivitātes uzlabošanai, un iesniedz tos izpilddirektoram. Pašvaldības izpilddirektors izveido darba grupu priekšlikumu izvērtēšanai un veicamo darbību plānošanai.
38. Aizpildītās veidlapas un protokoli glabājas iestādes personāla lietvedībā.
39. Darba izpildes novērtēšanas rezultāts ir apstrīdams iestādes vadītājam saskaņā ar šo Noteikumu 29. punktā noteikto.
40. Ja darba izpildes novērtēšanas rezultāts ir apstrīdēts iestādes vadītājam, iestādes vadītājs divu nedēļu laikā veic pārrunas ar vadītāju, darbinieku un, ja nepieciešams, citiem darbiniekiem, un, norādot argumentāciju, izdod rīkojumu par novērtēšanas rezultāta maiņu vai atstāšanu bez izmaiņām.

Priekšsēdētāja

G.Lisenko

Atsauksme par darbinieka darba izpildi

Darbinieks, par kuru lūdz sniegt atsauksmi: (vārds, uzvārds, amats)	
Atsauksmes sniedzējs: (vārds, uzvārds, amats)	
Kompetence vai prasme, par kuru lūdz sniegt atsauksmi:	
Darbinieka stiprās puses (Lūdzu, raksturojiet darbinieka pozitīvākās iezīmes attiecībā uz konkrēto kompetenci vai prasmi, sniedzot atsauci uz konkrētām situācijām vai faktiem.)	
Problēmsituācijas sadarbībā ar darbinieku (Lūdzu, raksturojiet, kādas grūtības, ja tādas ir bijušas, radās sadarbībā ar darbinieku. Obligāta atsauce uz konkrētām situācijām vai faktiem.)	
Ieteikumi darbiniekam darba izpildes uzlabošanai nākotnē (Lūdzu, sniedziet darbiniekam ieteikumus, kas palīdzētu viņam/viņai uzlabot darba izpildi.)	
Datums:	Paraksts:

Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas veidlapa
(vadītāja un speciālistu novērtēšanai)

Aizpildišanas datums:		Novērtēšanas periods: (gads)		
Vārds, uzvārds: (vērtējamais)		Tiešais vadītājs: (vērtētājs)	Vārds, uzvārds:	
			Amats:	
Amats: (vērtējamā darbinieka amats)		Nākamā līmeņa vadītājs:	Vārds, uzvārds:	
			Amats:	
I NĀKAMAJĀ PERIODĀ SASNIEDZAMIE MĒRĶI				
Mērķi, kas darbiniekam jāsasniedz nākamajā periodā (gadā)				
Nr.	Mērķis¹ Nosaka ne vairāk par 6 mērķiem. Tiem jābūt precīzi definētiem, izmērāmiem, sasniedzamiem, orientētiem uz konkrētu rezultātu un ar konkrētu gala termiņu.	Svarīgums 3 – prioritārs mērķis 2 – būtisks mērķis 1 -mazāk būtisks mērķis	Sasniedzamais rezultāts Norāda rezultāta rādītājus, piemēram, izstrādāts lēmuma projekts, sagatavots projekta pieteikums, par 50% samazināts kļūdu skaits u.c.	Termiņš Rezultāta sasniegšanas termiņš
1.				
2.				
3.				
II DARBA IZPILDES NOVĒRTĒJUMS				
Darbinieka darba izpildes analīze atbilstoši kritērijiem				
1. MĒRĶI	Svarīgums 3 – prioritārs mērķis 2 – būtisks mērķis 1 -mazāk būtisks mērķis	Sasniegtais rezultāts Norāda reāli sasniegto rezultātu, kas jāsalīdzina ar iepriekš plānoto	Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)	
Darbiniekam iepriekšējā periodā (gadā) noteikto mērķu sasniegšanas analīze				
1.				
2.				
3.				
Komentārs/vērtējuma pamatojums				
veicinošie un kavējošie faktori, kuri ietekmēja rezultātu sasniegšanu):				
2. AMATA PIENĀKUMU IZPILDE				
Amata pienākumu izpilde atbilstoši amata aprakstā noteiktajām				
Komentārs/vērtējuma pamatojums: Piemēri un fakti, kuri raksturo darbinieka sniegumu atbilstoši amata apraksta prasībām			Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)	
3. PROFESIONĀLĀ KVALIFIKĀCIJA				
Darbinieka profesionālās kvalifikācijas līmeņa atbilstība amata aprakstā noteiktajām prasībām.				

¹Sagatavojoties darba izpildes plānošanai un vērtēšanai, veidlapā izveido tik ailes mērķu norādīšanai, cik nepieciešams atbilstoši mērķu skaitam.

3.1. Izglītības līmenis Darbinieka izglītības līmeņa atbilstība amata aprakstā noteiktajam izglītības līmenim		
Komentārs/vērtējuma pamatojums:		Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
3.2. Profesionālā pieredze Darbinieka profesionālās pieredzes atbilstība amata aprakstā noteiktajā pieredzes prasībām		
Komentārs/vērtējuma pamatojums:		Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
3.3. Profesionālās zināšanas un prasmes: Darbinieka profesionālo (ar profesiju saistīto) zināšanu un prasmju atbilstība amata aprakstā noteiktajā prasībām		
Komentārs/vērtējuma pamatojums:		Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
3.4. Vispārējās zināšanas un prasmes: Darbinieka vispārējo zināšanu un prasmju (piemēram, valodu prasmju vai datorzināšanu) atbilstība amata aprakstā noteiktajā prasībām		
Komentārs/vērtējuma pamatojums:		Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
4. KOMPETENCES² Darbinieka kompetenču attīstības līmeņa vērtējums, pamatojoties uz attiecīgās amatu grupas kompetenču aprakstiem		
4.1. Kompetence:	(Jānorāda attiecīgās kompetences nosaukums)	
Komentārs/vērtējuma pamatojums: Piemēri un fakti, kuri raksturo darbinieka sniegumu atbilstoši kompetenču rīcības rādītājiem		Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
4.2. Kompetence:	(Jānorāda attiecīgās kompetences nosaukums)	
Komentārs/vērtējuma pamatojums: Piemēri un fakti, kuri raksturo darbinieka sniegumu atbilstoši kompetenču rīcības rādītājiem		Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
4.3. Kompetence:	(Jānorāda attiecīgās kompetences nosaukums)	
Komentārs/vērtējuma pamatojums: Piemēri un fakti, kuri raksturo darbinieka sniegumu atbilstoši kompetenču rīcības rādītājiem		Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
III MĀCĪBU UN ATTĪSTĪBAS VAJADZĪBAS³ Zināšanas, prasmes vai kompetences, kuras nepieciešams attīstīt nākamajā periodā, lai sasniegtu labākus darbības rezultātus		
Kas jāattīsta? Jānorāda, kādas zināšanas, prasmes vai kompetences nepieciešams attīstīt	Attīstības pasākums Jānorāda, kāds ir ieteicamais zināšanu, prasmju vai kompetenču attīstības veids, piemēram: seminārs, kursi, pašmācība, tiešā vadītāja ievirze un padomi, īpaši noteiktu uzdevumu izpilde, prezentāciju gatavošana un vadīšana, īpaši atlasītas profesionālās literatūras lasīšana, plānota darba pienākumu vai amata maiņa (rotācija), papildu pienākumu uzņemšanās, pieredzes apmaiņas tikšanās ar kolēģiem vai klientiem, akadēmiskās mācības, tālmācība, e-mācības vai cits	Termiņš Datums, līdz kuram attīstības pasākums jāīsteno
1.		

² Sagatavojoties darba izpildes plānošanai un vērtēšanai, veidlapā izveido tik ailes kompetenču novērtēšanai, cik nepieciešams atbilstoši amata kompetenču skaitam.

³ Sagatavojoties darba izpildes plānošanai un vērtēšanai, veidlapā izveido tik ailes mācību un attīstības vajadzību norādīšanai, cik nepieciešams atbilstoši attīstības vajadzību skaitam.

2.			
3.			
IV NEPIECIEŠAMĀS IZMAIŅAS AMATA APRAKSTĀ Sadaļu aizpilda, ja nepieciešams veikt izmaiņas darbinieka amata aprakstā, norādot vēlamās izmaiņas.			
V VĒLAMĀ KARJERAS ATTĪSTĪBA Piemēram, profesionalitātes pilnveidošana esošajā amatā, sarežģītāku pienākumu izņemšanās, vadītāja periodiska aizstāšana, augstāks amats, cita iestāde u.c.			
VI IEROSINĀJUMI DARBA EFEKTĪVĪTES UZLABOŠANAI Darbinieka ierosinājumi darba efektivitātes uzlabošanai iestādē vai struktūrvienībā. <u>Aizpilda tikai darbinieks!</u>			
Datums:		Paraksts:	

Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas veidlapa
(fiziskā un kvalificētā darba veicēju novērtēšanai)

Aizpildīšanas datums:		Novērtēšanas periods: (gads)	
Vārds, uzvārds: (vērtējamais)		Tiešais vadītājs: (vērtētājs)	Vārds, uzvārds:
			Amats:
Amats: (vērtējamā darbinieka amats)		Nākamā līmeņa vadītājs:	Vārds, uzvārds:
			Amats:
I DARBA IZPILDES NOVĒRTĒJUMS Darbinieka darba izpildes analīze atbilstoši kritērijiem			
1. AMATA PIENĀKUMU IZPILDE Amata pienākumu izpilde atbilstoši amata aprakstā noteiktajām prasībām			
Komentārs/vērtējuma pamatojums: Piemēri un fakti, kuri raksturo darbinieka sniegumu atbilstoši amata apraksta prasībām			Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
2. PROFESIONĀLĀ KVALIFIKĀCIJA Darbinieka profesionālās kvalifikācijas līmeņa atbilstība amata aprakstā noteiktajām prasībām.			
2.1. Izglītības līmenis Darbinieka izglītības līmeņa atbilstība amata aprakstā noteiktajam izglītības līmenim			
Komentārs/vērtējuma pamatojums:			Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
2.2. Profesionālā pieredze Darbinieka profesionālās pieredzes atbilstība amata aprakstā noteiktajā pieredzes prasībām			
Komentārs/vērtējuma pamatojums:			Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
2.3. Profesionālās zināšanas un prasmes: Darbinieka profesionālo (ar profesiju saistīto) zināšanu un prasmju atbilstība amata aprakstā noteiktajā prasībām			
Komentārs/vērtējuma pamatojums:			Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
2.4. Vispārējās zināšanas un prasmes: Darbinieka vispārējo zināšanu un prasmju (piemēram, valodu prasmju vai datorzināšanu) atbilstība amata aprakstā noteiktajām prasībām			
Komentārs/vērtējuma pamatojums:			Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)

3. KOMPETENCES			
Darbinieka kompetenču attīstības līmeņa vērtējums, pamatojoties uz attiecīgās amatu grupas kompetenču aprakstiem			
3.1. Kompetence:	(Jānorāda attiecīgās kompetences nosaukums)		
Komentārs/vērtējuma pamatojums:	Piemēri un fakti, kuri raksturo darbinieka sniegumu atbilstoši kompetenču rīcības rādītājiem		Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
3.2. Kompetence:	(Jānorāda attiecīgās kompetences nosaukums)		
Komentārs/vērtējuma pamatojums:	Piemēri un fakti, kuri raksturo darbinieka sniegumu atbilstoši kompetenču rīcības rādītājiem		Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
3.3. Kompetence:	(Jānorāda attiecīgās kompetences nosaukums)		
Komentārs/vērtējuma pamatojums:	Piemēri un fakti, kuri raksturo darbinieka sniegumu atbilstoši kompetenču rīcības rādītājiem		Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
3.4. Kompetence:	(Jānorāda attiecīgās kompetences nosaukums)		
Komentārs/vērtējuma pamatojums:	Piemēri un fakti, kuri raksturo darbinieka sniegumu atbilstoši kompetenču rīcības rādītājiem		Vērtējums (aizpilda tikai vadītājs)
II MĀCĪBU UN ATTĪSTĪBAS VAJADZĪBAS			
Zināšanas, prasmes vai kompetences, kuras nepieciešams attīstīt nākamajā periodā, lai sasniegtu labākus darba rezultātus			
Kas jāattīsta?	Attīstības pasākums		Termiņš
Jānorāda, kādas zināšanas, prasmes vai kompetences nepieciešams attīstīt	Jānorāda, kāds ir ieteicamais zināšanu, prasmju vai kompetenču attīstības veids, piemēram: seminārs, kursi, pašmācība, tiešā vadītāja padomi, papildu pienākumu uzņemšanās, pieredzes apmaiņas tikšanās ar kolēģiem vai klientiem, akadēmiskās mācības, tālmācība, e-mācības vai cits		Datums, līdz kuram attīstības pasākums jāīsteno
1.			
2.			
3.			
III NEPIECIEŠAMĀS IZMAIŅAS AMATA APRAKSTĀ			
Sadaļu aizpilda, ja nepieciešams veikt izmaiņas darbinieka amata aprakstā, norādot vēlamās izmaiņas.			
IV VĒLAMĀ KARJERAS ATTĪSTĪBA			
Piemēram, profesionalitātes pilnveidošana esošajā amatā, sarežģītāku pienākumu izņemšanās, vadītāja periodiska aizstāšana, augstāks amats, cita iestāde u.c.			
V IEROSINĀJUMI DARBA EFEKTIVITĀTES UZLABOŠANAI			
Darbinieka ierosinājumi darba efektivitātes uzlabošanai iestādē vai struktūrvienībā. <u>Aizpilda tikai darbinieks!</u>			
Datums:		Paraksts:	

Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas protokols

Aizpildīšanas datums:				Novērtēšanas periods:	
Vārds, uzvārds:				Tiešais vadītājs: Vārds, uzvārds, amats	
Amats:				Nākamā līmeņa vadītājs: Vārds, uzvārds, amats	
I NĀKAMAJĀ PERIODĀ SASNIEDZAMIE MĒRĶI⁴					
Nr.	Mērķis		Svarīgums	Sasniedzamais rezultāts	Termiņš
II DARBA IZPILDES NOVĒRTĒJUMS					
Kritērijs			Komentārs/vērtējuma pamatojums (aizpilda, ja vērtējams atšķiras no „Atbilst prasībām”)		Vērtējums
1. Mērķu sasniegšana					
Nr.	Nosaukums	Svarīgums			
1.1.					
1.2.					
1.3.					
1.4.					
1.5.					
1.6.					
2. Amata pienākumu izpilde					
3. Profesionālā kvalifikācija					
3.1. Izglītība					
3.2. Profesionālā pieredze					
3.3. Profesionālās prasmes					
3.4. Vispārējās prasmes					
4. Kompetences					
4.1.					
4.2.					
4.3.					
4.4.					
4.5.					
4.6.					
4.7.					
4.8.					
4.9.					
III MĀCĪBU UN ATTĪSTĪBAS VAJADZĪBAS⁵					

⁴ Sagatavojoties darba izpildes plānošanai un vērtēšanai, veidlapā izveidot tik ailes mērķu norādīšanai, cik nepieciešams atbilstoši mērķu skaitam.

⁵ Sagatavojoties darba izpildes plānošanai un vērtēšanai, veidlapā izveido tik ailes mācību un attīstības vajadzību norādīšanai, cik nepieciešams atbilstoši attīstības vajadzību skaitam.

Kas jāattīsta?		Attīstības pasākums		Termiņš
1.				
2.				
3.				
IV NEPIECIEŠAMĀS IZMAIŅAS AMATA APRAKSTĀ				
V VĒLAMĀ KARJERAS ATTĪSTĪBĀ				
Darbinieks: (paraksts, datums)		Darbinieka komentārs:		
Vadītājs: (paraksts, datums)				
Nākamā līmeņa vadītājs: (paraksts, datums)				

Amatu sadalījums amatu grupās

Nr.	Amatu grupa	Amata nosaukums
1.	Fiziskā un kvalificēta fiziskā darba veicēji	Apkopējs Apkopējs-sanitārs Aprūpētājs Autobusa vadītājs Automašīna vadītājs – santehniķis Automašīna, autobusa vadītājs Ēkas dežurants Dabaszinātņu laborants Daiļdārznieks Elektriķis Ēkas uzraugs Florists Kapsētas pārzinis Kopētājs Kurinātājs Labiekārtošanas strādnieks Laborants Mantzinis Noliktavas pārzinis – sētnieks Pavāra palīgs Pavārs Remontstrādnieks Sētnieks Skolotāja palīgs Sociālais aprūpētājs Tehniskais strādnieks Trauku mazgātājs Virtuves darbinieks Veļas mazgājamās mašīnas operators Veļas pārzinis
2	Speciālisti	Amatierteātra kolektīva vadītājs Ansambļa diriģents Ārsta palīgs Ārsts Bāriņtiesas sekretārs Bibliotekārs Darba aizsardzības speciālists Datortehnikas mehāniķis Deju kolektīva „Aivas” vadītājs Deju kolektīvu vadītājs Dzimtsarakstu nodaļas vadītājs Ekonomists Finanšu speciālists Fizioterapeits Grāmatvedis

Nr.	Amatu grupa	Amata nosaukums
		Grāmatvedis-kasieris Informācijas vadības speciālists Internāta skolotājs Izglītības psihologs Juriskonsults Koncertmeistars Kora diriģents Kora un ansambļu diriģents Kormeistars Lietvedis Lietvedības pārzinis Medicīnas māsa Nodokļu administrators Pārtikas nodaļas vadītājs Pārvaldes sekretārs Personāla uzskaites darbinieks Pirmsskolas iestādes māsa Sabiedrisko attiecību speciālists Saimniecības pārzinis Saimniecības vadītājs – elektriķis Sekretārs Skaņu un gaismu operators Skolas māsa Sociālais darbinieks Sociālais pedagogs Sporta treneris Teritorijas plānotājs Tūrisma un sporta darba organizators Vecākais grāmatvedis Zemes lietu speciālists
3.	Vadītāji	Bāriņtiesas priekšsēdētājs Bibliotēkas vadītājs Dienas aprūpes centra vadītājs Finanšu un grāmatvedības nodaļas galvenais grāmatvedis Izpilddirektors Kultūras centra direktors Kultūras darba un pasākumu organizators Pašvaldības aģentūras „Sociālās aprūpes centrs „Ziedugravas”” direktors Pašvaldības aģentūras „Sociālās aprūpes centrs „Ziedugravas”” direktora vietnieks Saimniecības vadītājs Sociālā dienesta vadītājs Vides pārvaldības speciālists

**Darba izpildes kritēriju īpatsvars
 attiecīgā kritēriju veida kopējā vērtējumā**

Nr.	Kritērijs	Kritērija īpatsvars (procentos no 100)		
		Vadītāji	Speciālisti	Fiziskā un kvalificēta fiziskā darba veicēji
Rezultātu kritēriji:				
1.	Mērķu sasniegšana	50	25	0
2.	Amata pienākumu izpilde	50	75	100
Kopā		100	100	100
Ieguldījuma kritēriji:				
1.	Profesionālā kvalifikācija	40	60	70
2.	Kompetences	60	40	30
Kopā		100	100	100

Skrīveru novada pašvaldības darbinieku amatu kompetences

Amatu kompetenču apraksti ir izstrādāti, lai informētu darbiniekus par vēlamu un nevēlamu rīcību darba izpildes procesā un palīdzētu vadītājiem objektīvi novērtēt darbinieku rīcības darba situācijās. Vadītājs, skaidrojot darbiniekam savas prasības noteiktās kompetenču jomās, tos interpretē atbilstoši konkrētā amata īpatnībām.

Kompetenču līmeņu apraksti, sākot no vidējā līmeņa („Atbilst prasībām”) un augstāk, ir izstrādāti tā, ka katrs nākamais līmenis papildina iepriekšējo, neatkārtojot iepriekšējā līmeņa rīcība rādītājus.

Amatu grupas kompetenču modeli veido attiecīgajai amatu grupai svarīgāko kompetenču apkopojums. Amata aprakstā un vērtēšanas veidlapā norāda tikai kompetenču nosaukumus, bet vērtējot vadās no tālāk minētajiem vēlamās rīcības aprakstiem.

Darbiniekiem atbilstoši to amatu grupai vērtē šādas kompetences:

1. Vadītāju amatu kompetences (alfabēta secībā):

- 1.1. darba organizēšana;
- 1.2. iekšējo un ārējo klientu apkalpošana;
- 1.3. komunikācija un sadarbība;
- 1.4. komandas vadīšana;
- 1.5. konceptuāla domāšana;
- 1.6. pašattīstība;
- 1.7. spēja pieņemt lēmumus un uzņemt atbildību.

2. Speciālistu amatu kompetences:

- 2.1. analītiska domāšana;
- 2.2. ētiskums un lojalitāte;
- 2.3. iekšējo un ārējo klientu apkalpošana.
- 2.4. iniciatīva;
- 2.5. komunikācija un sadarbība;
- 2.6. patstāvība;
- 2.7. rūpes par kārtību, kvalitāti un precizitāti.

3. Fiziskā un kvalificēta fiziskā darba veicēju amatu kompetences:

- 3.1. atsaucība;
- 3.2. rūpes par kārtību, kvalitāti un precizitāti;
- 3.4. patstāvība.

AMATU KOMPETENČU APRAKSTI (alfabēta secībā)

1. Analītiska domāšana

Definīcija:	Problēmas vai situācijas izpratne, sadalot to daļās un saskatot cēloņu - seku sakarības, kā arī spēja izdarīt atbilstošus secinājumus. Spēja sistematizēt, prasme izvēlēties prioritātes un sastādīt plānu.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Pārsniedz prasības:	Piemīt izcilas argumentācijas spējas, kas balstītas uz plašu un vispusīgu informāciju (skaitļi, fakti, viedokļi). Ņem vērā gan tiešas, gan netiešas cēloņsakarības, kas nosaka/ ietekmē sekas gan tieši, gan pastarpināti. Piešķir nozīmi gan faktiem, gan emocijām.
Daļēji pārsniedz prasības:	Saskata cēloņus/sekas plašākā kontekstā, vairākos līmeņos. Analīzē un secinājumos ņem vērā situācijas kontekstu, problēmu risināšanai izmanto dažādas pieejas. Spēj piedāvāt vairākas alternatīvas.
Atbilst prasībām:	Spēj saskatīt cēloņsakarību virknes un domāt vairākus soļus uz priekšu (cēloņi un sekas var būt dažādi un vairākos līmeņos). Spēj loģiski argumentēt viedokli, sistematizēt pēc cēloņiem un nozīmīguma. Veiksmīgi analizē neikdienišķas problēmas.
Daļēji atbilst prasībām:	Saskata tiešas, vienkāršas sakarības, tiešu saistību starp cēloņiem, faktiem un sekām. Balstās uz vienu analīzes modeli, nespēj patstāvīgi norādīt uz alternatīvām. Necenšas veikt dziļāku analīzi. Spēj sadalīt problēmas būtiskajās un nebūtiskajās. Redz tikai atsevišķu problēmu cēloņus.
Neatbilst prasībām:	Uzskaita problēmas vai faktus, nemākot tos pamatot vai izskaidrot. Pamatojas uz ārējiem otršķirīgiem iemesliem (piemēram, kāds teicis, ka tā ir; tā vienkārši jābūt utml.). Nespēj saskatīt sakarības, neatšķir cēloņus no sekām, būtisko no nebūtiskā. Nespēj izdarīt loģiskus secinājumus. Informāciju un problēmas uztver burtiski, neapšaubāmi.

2. Atsaucība

Definīcija:	Vēlme palīdzēt citiem (iekšējiem un ārējiem klientiem, kolēģiem), spēja izprast citu vajadzības un atsaukties, kad tas nepieciešams.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Pārsniedz prasības:	Cenšas aktīvi izzināt un izprast klientu vēlmes. Atbilstoši tām pielāgo savu darbību. Izvērtē klientu apmierinātību. Uzņemas atbildību, ja rodas problēmas.
Daļēji pārsniedz prasības:	Uzklausa klientu/kolēģu vēlmes un cenšas izpildīt prasīto maksimāli savlaicīgi un augstā kvalitātē.
Atbilst prasībām:	Uzklausa un pozitīvi reaģē uz citu cilvēku (kolēģu/klientu) paustajām vēlmēm un norādījumiem. Izpilda klientu/kolēģu vēlmes apzinīgi, rēķinoties ar viņu vajadzībām un prasībām.
Daļēji atbilst prasībām:	Izpilda kolēģu/klientu pieprasījumus. Dažkārt nepieciešami atgādinājumi vai atkārtoti pieprasījumi.
Neatbilst prasībām:	Darbā ņem vērā tikai savas intereses. Necenšas noskaidrot un izprast citu cilvēku vēlmes. Izrāda noraidošu attieksmi pret kolēģiem un klientiem.

3. Ētiskums un lojalitāte

Definīcija:	Pašvaldības misijas, vērtību un ētikas principu pieņemšana un ievērošana.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Pārsniedz prasības:	Definē pašvaldības ētiskās vērtības un pastāvīgi atgādina par tām. Palīdz izprast ētikas principus, skaidro ētikas normas. Rīkojas, lai tiktu nodrošināta ētiskas normu ievērošana. Privātās aktivitātes neietekmē profesionālo pienākumu

	veikšanu. Ir paraugs citiem, veicinot sabiedrības uzticību iestādei un pašvaldībai.
Daļēji pārsniedz prasības:	Palīdz citiem risināt ētiskas dilemmas. Tieši un atklāti rīkojas situācijās, kad ir aizdomas par ētikas normu pārkāpumiem. Piemīt augsta tiesiskā apziņa. Paliek uzticīgs lēmumiem, kas nāk par labu pašvaldībai, pat ja tie ir nepopulāri vai pretrunīgi. Prasmīgi skaidro pieņemto lēmumu nepieciešamību, gan vārdos, gan darbos izrāda savu atbalstu tiem.
Atbilst prasībām:	Attiecībās ar citiem ievēro ētikas principus. Identificē ētiskās dilemmas un interešu konflikta situācijas un rīkojas, lai no tām izvairītos. Izvēloties rīcības alternatīvas, identificē un līdzsvaro pretrunīgas vērtības. Identificē un apsver situāciju dažādos ētiskos aspektus. Pauž pozitīvu attieksmi pret pašvaldību, izrāda lepnumu par tās sasniegumiem. Uzticams komandas biedrs.
Daļēji atbilst prasībām:	Rīkojas, lai ievērotu ētikas normas. Uzņemas atbildību par savu rīcību, taču nespēj pamatot to un paredzēt tās sekas. Rīkojas atkarībā no situācijas. Lielākoties uzticams komandas biedrs, tomēr atsevišķās situācijās izrāda, ka pašvaldības intereses nav prioritāras.
Neatbilst prasībām:	Nespēj izturēties ar cieņu, saglabāt neatkarību un nepakļauties ietekmei. Profesionālās darbības rezultātā iegūto informāciju un darba resursus izmanto arī personīgās interesēs, izmanto amata priekšrocības personīgā labuma gūšanai. Savlaicīgi nesniedz informāciju par amatu savienošānu. Pildot darba pienākumus, nodarbojas ar interešu lobēšanu. Neievēro ētikas normas privātajās aktivitātēs.

4. Darba organizēšana

Definīcija:	Spēja virzīt savu darbību tā, lai tiktu sasniegts organizācijas mērķu sasniegšanai nepieciešamais rezultāts.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Pārsniedz prasības:	Izvirza izaicinošus mērķus sev un citiem. Ir gatavs pielikt pūles, izmēģināt jaunas pieejas un metodiski strādāt, lai tos sasniegtu. Gatavs uzņemties papildu slodzi ilgākā laika termiņā. Nosakot mērķus, izvērtē nepieciešamos ieguldījumus/ieguvumus, ir gatavs uzņemties saprātīgu risku, lai sasniegtu labākus rezultātus.
Daļēji pārsniedz prasības:	Nosaka personiskus mērķus, seko saviem standartiem, kas var būt augstāki par formāli noteiktajiem. Analizē sava darba rezultātus, uzlabo darba metodes, lai paaugstinātu efektivitāti. Dara vairāk, nekā tiek prasīts.
Atbilst prasībām:	Nosaka augstas prasības saviem darbam atbilstoši organizācijas mērķiem. Neatkāpjas grūtību priekšā, pārvar šķēršļus, kas traucē sasniegt mērķus. Sasniedz noteiktos darba rezultātus. Spēj pierādīt un izskaidrot sava darba rezultātus un to nozīmību organizācijas mērķu sasniegšanā.
Daļēji atbilst prasībām:	Uzdevumus izpilda, ja ir stingri noteikti termiņi un skaidri definētas prasības. Nepieciešama kontrole no vadības puses.
Neatbilst prasībām:	Nepievērš uzmanību organizācijas mērķiem un darbības rezultātu rādītājiem, nesaista savu rīcību ar mērķu sasniegšanu. Koncentrējas vienīgi uz darba uzdevuma veikšanu.

5. Iekšējo un ārējo klientu apkalpošana

Definīcija:	Vēlme un gatavība pakārtot savu darbību, lai nodrošinātu iekšējo un ārējo klientu vajadzību izpratni un īstenošanu. Spēja piedāvāt klienta vajadzībām atbilstošus risinājumus.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Pārsniedz prasības:	Izvirza klienta intereses par prioritāti. Analizē un izmanto iespējas, lai paaugstinātu klientu apmierinātību. Piedāvā risinājumus un rīkojas, lai pilnveidotu

	iestādes procedūras ar mērķi atvieglot klientam pakalpojuma saņemšanu un nodrošināt tā atbilstību klienta vajadzībām.
Daļēji pārsniedz prasības:	Cenšas aktīvi izzināt un izprast klienta vēlmes, atbilstoši tām pielāgo savu darbību un resursus. Rīkojas, lai nodrošinātu klientam noderīgāko risinājumu.
Atbilst prasībām:	Izvērtē klientu apmierinātību. Uzņemas atbildību problēmsituācijās ar klientiem. Uzklauša un pozitīvi reaģē uz klienta paustajām vajadzībām un norādījumiem.
Daļēji atbilst prasībām:	Klientu apkalpošanā balstās uz iepriekš pieņemtajiem principiem un sev izdevīgākajiem risinājumiem, necenšas iedziļināties un izprast klientu vajadzības.
Neatbilst prasībām:	Savā darbā ņem vērā tikai savas intereses. Nedomā par klientu/citu cilvēku vajadzībām vai nevērīgi izturas pret tām. Necenšas noskaidrot un izprast klientu vajadzības. Izrāda noraidošu attieksmi pret klientu.

6. Iniciatīva

Definīcija:	Gatavība aktīvi rīkoties, noteikt un risināt problēmas, meklēt iespējas uzlabot darba rezultātus. Spēja saskatīt un sagatavoties jaunām iespējām nākotnē. Gatavība darīt vairāk, kā to prasa formālie amata pienākumi.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Pārsniedz prasības:	Aktīvi rīkojas, lai sasniegtu ilgtermiņa mērķus. Lai sasniegtu vēlamo rezultātu, ir gatavs pārkāpt formālās pilnvaras, uzņemties personīgu risku. Spēj iesaistīt citus papildu pienākumu veikšanā (brīvpātīgi papildu pienākumi, atbildība). Paredz un sagatavo risinājumus nākotnes problēmām. Spēj saskatīt iespējas vairāk kā gadu uz priekšu.
Daļēji pārsniedz prasības:	Saskata jaunas iespējas un problēmas, kas var rasties nākotnē. Analizē iespējamās šķēršļus un meklē risinājumus, lai sagatavotos nākotnes iespējām vai izvairītos no krīzēm. Ņem vērā mainīgo situāciju, plānojot un paredzot izmaiņas. Meklē papildu informāciju, lai uzlabotu rīcības plānu. Spēj saskatīt iespējas pusgadu – gadu uz priekšu.
Atbilst prasībām:	Strādā patstāvīgi. Gatavs pieņemt lēmumus un uzņemties problēmu risināšanu. Nepadodas, ja darba gaitā rodas sarežģījumi, gatavs pielikt papildu pūles, lai sasniegtu vēlamo rezultātu. Analizē iespējas, ko piedāvā situācija, un plāno savu rīcību saskaņā ar tām. Spēj saskatīt iespējas tuvākajā perspektīvā (~2 mēneši).
Daļēji atbilst prasībām:	Gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus. Veic pienākumus pēdējā brīdī pirms darba izpildes termiņa beigām.
Neatbilst prasībām:	Izvēlas savus darba pienākumus atbilstoši tam, cik liela piepūle nepieciešama uzdevuma veikšanai. Ja rodas problēma, necenšas to risināt, bet gaida citu iejaukšanos vai palīdzību. Saredz iespējas, bet nerīkojas, kamēr nesaņem uzdevumu.

8. Komunikācija un sadarbība

Definīcija:	Prasme un vēlēšanās kontaktēties, sadarboties un veidot pilnvērtīgas attiecības ar vadību, kolēģiem un klientiem, izmantojot piemērotu komunikācijas veidu, stilu un kanālu.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Pārsniedz prasības:	Komunicē stratēģiski, lai sasniegtu noteiktus mērķus. Publiski uzstājoties, skaidri un saprotami spēj atbildēt uz neskaidriem jautājumiem ne tika savas, bet visas iestādes kompetencē esošo jautājumu jomā.
Daļēji pārsniedz prasības:	Izmanto dažādus komunikācijas kanālus un mūsdienīgus tehniskos līdzekļus, lai nodrošinātu informācijas nonākšanu pie adresāta. Veicina divvirzienu komunikāciju ar iesaistītajām pusēm. Izvairās no formālisma komunikācijā. Spēj saprotami izskaidrot sarežģītus jautājumus. Sarežģītus vai nepatīkamus

	(nepopulārus) jautājumus skaidro taktiski un diplomātiski. Spēj sniegt argumentētas atbildes savas kompetences jautājumos.
Atbilst prasībām:	Atklāti un argumentēti pauž viedokli komunikācijā ar vadību, padotajiem, kolēģiem un klientiem. Veicina efektīvu informācijas apriti iestādē - informē par svarīgākajiem notikumiem vadību un saistītās struktūrvienības. Saprotami skaidro lēmumus un faktus. Izvairās no emociju izpausmēm, kuras var negatīvi ietekmēt darba rezultātus vai organizācijas tēlu. Saglabā emocionālu līdzsvaru un paškontroli sarežģītās situācijās vai, risinot strīdīgus jautājumus.
Daļēji atbilst prasībām:	Ir pieejams komunikācijai. Ieklausās citos nepārtraucot. Pārliecinās, vai ir pareizi sapratis informāciju. Nemeklē komunikācijas iespējas, neveicina divvirzienu komunikāciju. Atgriezenisko saiti sniedz pēc pamudinājuma. Publiski uzstājas ar grūtībām, atbildes uz jautājumiem sniedz nepārliecināti vai nesniedz vispār.
Neatbilst prasībām:	Neinformē par svarīgākajiem notikumiem un lēmumiem vadību un/vai citus darbiniekus. Liek šķēršļus informācijas aprītei un komunikācijai. Necenšas argumentēt savus lēmumus un komandas viedokli. Izvairās no ideju pasniegšanas publiski vai plašākām auditorijām, tajā skaitā iekšējās sanāksmēs. Komunicējot ar citiem, necenšas apvaldīt negatīvas emocijas. Neuzklausā citu domas un nespēj pieņemt arī argumentētu viedokli, necenšas izprast sarunu biedru, reizēm pārtrauc runātāju vai runā vienlaicīgi ar to.

9. Komandas vadīšana

Definīcija:	Vēlme un spēja uzņemties līdera lomu, organizēt komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu. Spēja veidot pozitīvas attiecības starp komandas dalībniekiem, rūpēties par komandu un motivēt to kopējo mērķu sasniegšanai.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Pārsniedz prasības:	Iedvesmo citus kopīgam darbam. Ar savu uzvedību iedvesmo un aizrauj. Ir gatavs uzņemties pilnu atbildību par komandas darba rezultātiem.
Daļēji pārsniedz prasības:	Pārstāv komandas intereses un reputāciju lielākas iestādes ietvaros. Veido komandas kopējo vīziju, veicina dalībnieku savstarpējo atbalstu un attīstību. Darbojas sistemātiski un konsekventi, lai novērstu destruktīvu opozīciju vai nopietnus šķēršļus.
Atbilst prasībām:	Informē un iesaista komandas dalībniekus kopējo lēmumu pieņemšanā, izskaidro sarežģītas idejas un plānus vienkāršā veidā. Veicina patstāvību un iniciatīvu no komandas dalībnieku puses. Izmanto dažādas metodes, lai paaugstinātu komandas produktivitāti un veidotu pozitīvu gaisotni (kopīga pieredze, komandas simboli u.c.). Atrīsina iekšējos konfliktus komandā. Ar savu uzvedību rāda labu piemēru.
Daļēji atbilst prasībām:	Virza un informē komandas dalībniekus. Pārliecinās, vai komandai ir uzdevumu veikšanai nepieciešamie resursi, kontrolē komandas darba efektivitāti. Neiesaista komandas dalībniekus ideju ģenerēšanā vai lēmumu pieņemšanā, necenšas izvērtēt darbinieku atbilstību konkrēto uzdevumu veikšanai. Var izmantot formālo autoritāti, ja nevar vadīt citā veidā.
Neatbilst prasībām:	Neuzņemas komandas vadību, nevēlas uzņemties atbildību par citiem komandas dalībniekiem. Necenšas organizēt grupas darbu. Neuztic atbildību padotajiem, apslāpē citu iniciatīvu. Pastāvīgi sūdzas par pārslodzi. Kad nepieciešams pieņemt lēmumus, paļaujas uz sava amata autoritāti un uzspiež savu viedokli.

10. Konceptuāla domāšana

Definīcija:	Spēja saskatīt sakarības starp situācijām un procesiem, kuri nav acīmredzami saistīti. Prasme identificēt būtiskākos jautājumus un pamatcēloņus sarežģītās situācijās. Spēja domāt vispārinājumos un radoši.
Vērtējums	Rīcības rādītāji

Pārsniedz prasības:	Spēj radīt konceptuāli jaunus risinājumus. Spēj saskatīt sakarības starp situācijām un procesiem, kuri iepriekš nav tikuši saistīti, un piedāvāt skaidrojumus sarežģītām problēmām vai situācijām.
Daļēji pārsniedz prasības:	Saskata problēmas un sakarības, kas nav tieši saistītas un nebalstās uz iepriekš iegūtajām zināšanām vai pieredzi. Veido un pārbauda jaunus pieņēmumus un risinājumus.
Atbilst prasībām:	Spēj formulēt vispārinošus secinājumus un pieņēmumus. Izvērtējot situāciju, izmanto iepriekš definēto principu un metožu kopumu. Spēj sasaistīt dažādas idejas un novērojumus vienotā pamatpieejā (konceptijā) un piemērot pieeju atbilstoši konkrētajai situācijai. Prot vienkāršiem vārdiem, saprotamā veidā un vispārinot pasniegt sarežģītu informāciju. Spēj saskatīt būtisko.
Daļēji atbilst prasībām:	Spēj formulēt vienkāršus vispārinājumus. Izvērtējot problēmas, balstās uz praktisku pieeju un iepriekšējo pieredzi. Strādājot ar informāciju, ievēro atkārtotas lietas un līdzības, saskata tendences un pretrunas. Dažādās situācijās meklē līdzīgo, cenšas vispārināt. Atsevišķos gadījumos aplūko konkrēto situāciju atrauti no konteksta.
Neatbilst prasībām:	Domā ļoti konkrēti. Neizmanto abstraktus jēdzienus vai teorētisku situācijas analīzi. Rīkojas atbilstoši šībrīža situācijai, nesaskatot saiknes ar pagātņi un nākotni. Nemācās no pieredzes, pieļauj atkārtotas kļūdas. Nodarbojas ar sekundāru jautājumu risināšanu, jo nespēj nodalīt būtisko.

11. Pašattīstība

Definīcija:	Apzināti analizē personīgās stiprās un vājās puses, lai noteiktu attīstības vajadzības un uzlabotu personīgo un iestādes sniegumu.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Pārsniedz prasības:	Definē personiskos attīstības mērķus, balstoties uz iestādes/struktūrvienības attīstības mērķiem. Izmanto pārmaiņas kā iespēju attīstīt vai iegūt jaunas prasmes un zināšanas. Seko līdzī procesiem ārējā vidē, lai savlaicīgi plānotu jaunu kompetenču, prasmju un zināšanu ieguvu.
Daļēji pārsniedz prasības:	Izvirza izaicinošus mērķus un standartus savai darba izpildei, lai sekmētu savu profesionālo izaugsmi. Aktīvi un patstāvīgi pilnveido savas profesionālās prasmes un personiskās īpašības. Uzņemas darbus, kas veicina izaugsmi.
Atbilst prasībām:	Izmēģina jaunus mācīšanās paņēmienus, lai veicinātu savu un citu attīstību. Pilnvērtīgi izmanto mācīšanās iespējas darba situācijās. Pilnveido darba veikšanas paņēmienus.
Daļēji atbilst prasībām:	Pastāvīgi sevi analizē un lūdz citiem atgriezenisko saiti, lai noskaidrotu savus trūkumus un iespējas pilnveidot savu darba izpildi. Izmanto mācīšanās iespējas, taču neizrāda personīgo iniciatīvu orientācijā uz attīstību un necenšas profesionāli pilnveidoties pašmācības ceļā.
Neatbilst prasībām:	Neapzinās savas vājās puses, neatzīst, kad par tām norāda. Neizmanto attīstības iespējas un nemeklē tās.

12. Patstāvība

Definīcija:	Patstāvība, atbildīgums un apzinīgums amata pienākumu izpildē.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Pārsniedz prasības:	Patstāvīgi plāno savu darbu un sasniedz darba rezultātus. Rīkojas atbildīgi, seko līdzī savai un kolēģu darba izpildei, lai sasniegtu labākus darba rezultātus.
Daļēji pārsniedz prasības:	Uzņemas atbildību sava amata ietvaros. Nenodod nepilnīgi paveiktu darbu.

Atbilst prasībām:	Patstāvīgi plāno un organizē savu darbu, saskaņo savus plānus ar tiešo vadītāju. Pienākumus veic patstāvīgi, kontrolē darbu izpildes termiņus un iekļaujas tajos.
Daļēji atbilst prasībām:	Gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus. Veic pienākumus pēdējā brīdī pirms darba izpildes termiņa beigām. Pēc norādījumu saņemšanas pilnveido darba rezultātus.
Neatbilst prasībām:	Rīkojas tikai tad, ja saņem tiešu darba uzdevumu. Nepieciešami atgādinājumi un pastāvīga uzraudzība.

13. Rūpes par kārtību, kvalitāti un precizitāti

Definīcija:	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.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Pārsniedz prasības:	Ierīko jaunas, detalizētas sistēmas, lai veicinātu kārtību un uzlabotu datu kvalitāti, vai uz atklātās nekārtības pamata. Konstatē jaunas vajadzības un piedāvā tām risinājumu.
Daļēji pārsniedz prasības:	Uzrauga darba izpildes gaitu, salīdzinot to ar grafiku. Uzrauga datus, atklāj vājās vietas vai trūkstošus datus un meklē informāciju, lai saglabātu kārtību; rūpējas par esošo sistēmu un/vai kārtības uzlabošanu. Attīsta un izmanto sistēmas informācijas organizēšanai un sekošanai tai.
Atbilst prasībām:	Rūpīgi pārbauda informācijas vai sava darba precizitāti. Uzrauga citu darba kvalitāti, pārbauda, lai pārlicinātos, ka tiek ievērotas procedūras. Uztur skaidrus un detalizētus savu un citu darbību reģistrus. Uztur skaidru un detalizētu un citiem nodarbinātajiem pēc nepieciešamības pieejamu informāciju par pildāmajiem uzdevumiem.
Daļēji atbilst prasībām:	Uztur kārtībā savu darba vietu – darba galdu, mapes, darbarīkus utt. Rīkojas, lai panāktu skaidrību – vēlas, lai lomas, prasības, uzdevumi un dati būtu maksimāli skaidri un, vēlams, rakstiski.
Neatbilst prasībām:	Trūkst intereses par kārtību, lai gan nekārtība izraisa problēmas.

14. Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību

Definīcija:	Spēja pieņemt lēmumus, izvērtējot informāciju un uzņemties atbildību par tiem.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Pārsniedz prasības:	Spēj pieņemt nepopulārus lēmumus, tajā skaitā arī paaugstināta stresa situācijās. Izvērtējot riskus, spēj pieņemt lēmumu arī situācijās, kad nav pilnīgas informācijas.
Daļēji pārsniedz prasības:	Pieņem skaidrus, konkrētus lēmumus, apsverot iespējamus riskus. Spēj ātri pieņemt pamatotus lēmumus kritiskās situācijās.
Atbilst prasībām:	Pieņem lēmumus, apzinoties to nozīmīgumu un atbilstoši ieguldot laiku informācijas meklēšanā un pārbaudē. Identificē neatliekamās lēmumus un pieņem tos ātri. Ja nepieciešams, spēj pieņemt arī nepopulārus lēmumus. Pieturas pie saviem lēmumiem un uzņemas atbildību par tiem. Uzņemas atbildību par savu un savas struktūrvienības darbu un kļūdām.
Daļēji atbilst prasībām:	Situācijās, kad apstākļi spiež, uzņemas atbildību un pieņem lēmumus. Cenšas sākotnēji iegūt citu atbalstu un izvairīties no nepopulāriem lēmumiem. Nejūtas pārliecināts, gatavs viegli mainīt pieņemtos lēmumus. Izmanto vienkāršotu pieeju lēmumu pieņemšanai.
Neatbilst prasībām:	Nav spējīgs patstāvīgi pieņemt lēmumus. Izvairās no atbildības. Paļaujas uz citu viedokli.

Darba izpildes pilnveidošanas plāns

Darbinieka vārds, uzvārds:		Tiešais vadītājs: Vārds, uzvārds, amats	
Amats:		Nākamā līmeņa vadītājs: Vārds, uzvārds, amats	
Darba izpildes pilnveidošanas pasākumi (joma, zināšanas, prasmes vai kompetences, kas jāpilnveido 6 mēnešu laikā)	Vērtēšanas kritēriji (saskaņā ar kādiem rādītājiem tiks novērtēti veikto pasākumu rezultāti)	Pasākumu izpildes rezultāti (aizpilda pēc 6 mēnešiem - izpildīts, daļēji izpildīts, nav izpildīts)	
Darbinieka komentārs:	Vadītāja komentārs:	Nākamā līmeņa vadītāja komentārs:	
Darbinieks: (paraksts, datums)			
Vadītājs: (paraksts, datums)			
Nākamā līmeņa vadītājs: (paraksts, datums)			