



LATVIJAS REPUBLIKA
JŪRMALAS PILSĒTAS DOME

LĒMUMS

Jūrmalā

2014.gada 10.jūlijā

Nr. 326

Par Jūrmalas pašvaldības darbinieku darba izpildes novērtēšanas sistēmas apstiprināšanu

(protokols Nr.11, 3.punkts)

Izvērtējot ar 2014.gada 10.aprīļa Jūrmalas pilsētas domes priekšsēdētāja G.Trukšņa rīkojumu Nr.1.1-14/208 izveidotās darba grupas, iesniegto Jūrmalas pašvaldības darbinieku darba izpildes novērtēšanas sistēmu Jūrmalas pilsētas dome konstatē:

1] šobrīd spēkā esošā darbinieku novērtēšanas sistēma daļēji ir iekļauta Jūrmalas pilsētas pašvaldības 2011.gada 15.decembra nolikumā Nr.21 „Jūrmalas pilsētas pašvaldības institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības nolikums” un Jūrmalas pilsētas domes 2010.gada 19.augusta lēmumā Nr.585 „Par papildatvaļinājumu piešķiršanas kārtību Jūrmalas pilsētas pašvaldībā”. Līdz ar to, lai būtu iespējams uzsākt piemērot jauno Jūrmalas pašvaldības darbinieku darba izpildes novērtēšanas sistēmu nepieciešams izdarīt grozījumus iepriekš minētajos dokumentos;

2] ar 2014.gada 10.aprīļa Jūrmalas pilsētas domes priekšsēdētāja G.Trukšņa rīkojumu Nr.1.1-14/210 ir izveidota darba grupa, kuras uzdevums ir līdz 2014.gada 1.septembrim izstrādāt un iesniegt Jūrmalas pilsētas izpilddirektoram Jūrmalas pašvaldības darbinieku (amatpersonu) atlīdzības sistēmas projektu. Līdz ar to, kad tiks izstrādāta jaunā Jūrmalas pašvaldības darbinieku (amatpersonu) atlīdzības sistēma, attiecīgi tiks izvērtēts jautājums par grozījumu izdarīšanu Jūrmalas pilsētas pašvaldības 2011.gada 15.decembra nolikumā Nr.21 „Jūrmalas pilsētas pašvaldības institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības nolikums” vai jauna nolikuma projekta izstrādāšanu arī attiecībā uz atlīdzības sistēmu;

3] uzsākot piemērot jauno Jūrmalas pašvaldības darbinieku darba izpildes novērtēšanas sistēmu tiek piemērota līdz šim spēkā esošā darbinieku atlīdzības sistēma, kas tiek regulēta 2011.gada 15.decembra nolikumā Nr.21 „Jūrmalas pilsētas pašvaldības institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības nolikums” un citos dokumentos.

Ņemot vērā iepriekš minēto, pamatojoties uz Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 3.panta ceturtais daļas 5., 8.punktu, 11.panta pirmo daļu, 14.panta divpadsmito daļu, 16.panta otro daļu, 27.panta 1.,3.daļu, 42.panta deviņto daļu un Pārejas noteikumu 8.¹⁵ panta 5.punktu, Jūrmalas pilsētas dome **nolemj**:

1. Apstiprināt Jūrmalas pašvaldības darbinieku darba izpildes novērtēšanas sistēmu (turpmāk – Novērtēšanas sistēma) (pielikumā).

2. Novērtēšanas sistēma stājas spēkā un piemērojama ar šīs lēmuma pieņemšanas brīdi.

Priekšsēdētājs

G.Truksnis

Jūrmalas pašvaldības institūciju darbinieku darba izpildes novērtēšanas sistēma

Saturs

| Jūrmalas pašvaldības institūciju darbinieku darba izpildes novērtēšanas sistēmas rokasgrāmata: | | lpp. |
|--|--|------|
| I. | Rokasgrāmatā izmantotie jēdzieni un saīsinājumi, rokasgrāmatas uzdevumi | 4 |
| II. | Darba izpildes novērtēšanas mērķis, uzdevumi un piemērojamība | 5 |
| III. | Darbinieku darba izpildes novērtēšanas process | 5 |
| IV. | Darbinieku darba izpildes novērtēšanas procesa soļi | 8 |
| V. | Darba izpildes novērtēšana | 11 |
| VI | Rīcībprasmis | 13 |
| VII. | Profesionālās kvalifikācijas vērtēšana | 14 |
| VIII. | Darbinieka attīstības plānošana | 15 |
| IX. | Nepieciešamās izmaiņas amata aprakstā | 15 |
| X. | Atgriezeniskā saikne un atbalsts darbinieka darba izpildes novērtēšanā | 15 |
| XI. | Darba izpildes novērtējuma aprēķina metode | 16 |
| XII. | Darba izpildes novērtēšanas izmantošana | 18 |
| XIII. | Novērtēšanas rezultātu apstrīdēšanas kārtība | 18 |
| | 1.pielikums Darba izpildes novērtēšanas veidlapa (vadītājiem) | 20 |
| | 2. pielikums Darba izpildes novērtēšanas veidlapa (darbiniekiem) | 23 |
| | 3. pielikums Darba izpildes novērtēšanas veidlapa (fiziskā un kvalificētā darba veicējiem) | 27 |
| | 4.pielikums Rīcībprasmju līmeņu apraksti | 31 |
| | 5.pielikums Darba izpildes vērtējumu vērtību skala | 39 |

**Jūrmalas pašvaldības institūciju darbinieku
darba izpildes novērtēšanas sistēmas
rokasgrāmata**

I. Rokasgrāmatā izmantotie jēdzieni un saīsinājumi, rokasgrāmatas uzdevumi

1.tabula

| Šīs novērtēšanas sistēmas izpratnē: | |
|---|--|
| Jēdziens/saīsinājums | Skaidrojums |
| DDINS | Darbinieku darba izpildes novērtēšanas sistēma |
| JPD | Jūrmalas pilsētas dome |
| JPD neatkarīgās nodaļas | JPD nodaļas, kas nav iekļautas kādas pārvaldes sastāvā |
| Darba vadītājs | Atbildīgais darbinieks (amatpersona), kurš veic darbinieku darba izpildes novērtēšanu (saskaņā ar 2.tabulu) |
| Ārējais klients | Sniegtā pakalpojuma, konsultācijas saņēmējs vai sadarbības partneris, kurš nav pašvaldības darbinieks |
| Klientu apkalpošana | Darbības, ar kuru palīdzību pašvaldības darbinieks nodrošina pakalpojumu un konsultācijas sniegšanu, kā arī informācijas un dokumentu apriti ārējam klientam, atbilstoši normatīvajiem aktiem |
| Profesionālā kvalifikācija | Darbinieka izglītības, pieredzes, profesionālo un vispārējo zināšanu un prasmju kopums. Noteiktai profesijai atbilstošas izglītības un profesionālās meistarības dokumentāri apstiprināts novērtējums |
| Rīcībprasmē | Noteiktu prasmju un rīcības tendenču apraksti, kas palīdz darbiniekiem saprast, kāda rīcība no viņiem tiek sagaidīta. Rīcībprasmes nav profesionālās prasmes un zināšanas |
| Fiziskā un kvalificētā darba veicējs | Atbilstoši 30.11.2010. MK noteikumiem Nr.1075 „Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs” |

1. Darbinieku darba izpildes novērtēšanas sistēmas rokasgrāmatas uzdevumi:
 - 1.1. noteikt darba izpildes novērtēšanas politiku;
 - 1.2. izskaidrot kā veikt Jūrmalas pašvaldības institūciju darbinieku darba izpildes novērtēšanu;
 - 1.3. izskaidrot kā aizpildīt darba izpildes novērtēšanas veidlapas (turpmāk – Veidlapa): Pielikums Nr.1, Nr.2, Nr.3;
 - 1.4. izskaidrot, kas ir rīcībprasmes: Pielikums Nr.4, kā tās vērtēt;
 - 1.5. izskaidrot, kā aprēķināt darba izpildes novērtējumu: Pielikums Nr.5;
 - 1.6. noteikt darbinieku darba izpildes novērtējuma izmantošanu.
2. Ar DDINS rokasgrāmatu tiek iepazīstināti Jūrmalas pašvaldības institūciju darbinieki, attiecīgās institūcijas vadītāja (Jūrmalas pilsētas domē attiecīgi – izpilddirektora) noteiktajā kārtībā.

II. Darba izpildes novērtēšanas mērķis, uzdevumi un piemērojamība

3. Darbinieku darba izpildes novērtēšanas sistēma (turpmāk – DDINS) ir personāla vadības sistēmas elements. Tās galvenais mērķis ir uzlabot Jūrmalas pašvaldības institūciju darbības rezultātus, kuru sasniegšanu izvērtē pēc Darbinieka darba izpildes rezultātiem.
4. Darba izpildes novērtēšanas uzdevumi:
 - 4.1. Novērtēt Darbinieka darba izpildi atbilstoši novērtēšanas kritērijiem.
 - 4.2. Noteikt pamatojumu Darbinieka mēnešalgas noteikšanai.
 - 4.3. Noteikt pamatojumu Darbinieka naudas balvas; pabalsta, aizejot ikgadējā apmaksātajā atvaļinājumā; piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti; prēmijas un papildatvaļinājuma paredzēšanai.
 - 4.4. Noteikt Darbinieku mācību un attīstības vajadzības.
 - 4.5. Identificēt nepieciešamās izmaiņas amata aprakstā.
 - 4.6. Nodrošināt Darbinieka un Darba vadītāja regulāru atgriezenisko saiti darba izpildes procesā.
5. DDINS nosaka Jūrmalas pilsētas domes izpilddirektora, izpilddirektora vietnieku, struktūrvienību vadītāju un darbinieku, Jūrmalas pašvaldības iestāžu (tai skaitā aģentūru) vadītāju un darbinieku darba izpildes novērtēšanas kārtību.
6. Par darbiniekiem DDINS izpratnē uzskatāmas personas, kuras Jūrmalas pašvaldības institūcijās ir nodarbinātas pamatojoties uz darba līgumu, kas noslēgts uz nenoteiktu laiku (turpmāk – Darbinieks).
7. DDINS netiek attiecināta:
 - 7.1. Uz Darbiniekiem, ar kuriem noslēgts darba līgums uz noteiktu laiku, izņemot gadījumus, kad darba līgums uz noteiktu laiku tiek slēgts uz laika periodu, kas ir garāks par vienu gadu.
 - 7.2. Uz Jūrmalas pašvaldības institūciju pedagogiem atbilstoši pedagogu amatu sarakstam.
8. Darba izpildes novērtēšanas nozīmība:
 - 8.1. Tā nodrošina, ka Darbinieka darba izpilde atbalsta Jūrmalas pašvaldības institūciju mērķus un vērtības.
 - 8.2. Tā veicina pastāvīgu un konstruktīvu komunikāciju starp Darba vadītāju un Darbinieku.
 - 8.3. Tā apraksta un atbilstoši novērtē Darbinieka darba izpildi.
 - 8.4. Tā komunicē un veicina rīcībprasmju attīstību, kas ir nepieciešama veiksmīgai darba izpildei.
9. Lai DDINS būtu veiksmīga, Darbiniekam un Darba vadītājam tajā ir aktīvi jāpiedalās un jāuzņemas kopīga atbildība.
10. DDINS ir izstrādāta:
 - 10.1. pamatojoties uz Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 3.panta ceturtās daļas 5.,8.punktu, 11.panta pirmo daļu, 14.panta divpadsmito daļu, 16.panta otro daļu, 27.panta 1.,3.daļu, 42.panta devīto daļu, Pārejas noteikumu 8.¹⁵ panta 5.punktu;
 - 10.2. veicot analīzi par darbinieku darba izpildes novērtēšanas sistēmām citās pašvaldībās, kā arī ņemot vērā gūtās atziņas un praksi līdzšinējā Jūrmalas pašvaldības institūciju darbinieku novērtēšanas sistēmā;
 - 10.3. ņemot vērā valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanas sistēmu.
11. DDINS var tikt pilnveidota un attīstīta laika gaitā, atbilstoši izmaiņām normatīvajos aktos.

III. Darbinieku darba izpildes novērtēšanas process

12. Personāla nodaļas loma DDINS izmantošanas procesā:
 - 12.1. Skaidrot Darbiniekiem darba izpildes novērtēšanas sistēmas procesus.

- 12.2. Uzskaitīt un uzglabāt Jūrmalas pilsētas domes Darbinieku Veidlapas un ar DDINS saistītos citus dokumentus atbilstoši noteiktajai kārtībai.
- 12.3. Veikt Darbinieku darba izpildes novērtējuma rezultātu apkopojumu.
- 12.4. Plānot personāla kvalifikācijas paaugstināšanu nākamajam periodam, pamatojoties uz apkopojumu.
- 12.5. Vadīt un piedalīties DDINS procesos atbilstoši noteiktajai kārtībai, sniegt priekšlikumus DDINS turpmākai uzlabošanai un attīstīšanai.
13. Darba izpildi Darbiniekam novērtē:
- 13.1. katru gadu;
- 13.2. atkārtoti;
- 13.3. pirms pārbaudes laika beigām;
- 13.4. pēc ilgstošas attaisnotas prombūtnes (bērna kopšanas atvaļinājums, darbnespēja utml.).
14. Ikgadējā darba izpildes novērtēšana.
- 14.1. Ikgadējo Jūrmalas pašvaldības institūciju Darbinieku darba izpildes novērtēšanas procesa uzsākšanu, termiņus un norises kārtību nosaka Jūrmalas pilsētas domes izpilddirektors ar rīkojumu.
- 14.2. Darba izpildes novērtēšanu veic Darba vadītājs:

2.tabula

| Darba vadītājs (vērtētājs) | Darbinieks (vērtējamais) |
|---|---|
| JPD piekšsēdētājs | JPD izpilddirektors * |
| JPD izpilddirektors | JPD izpilddirektora vietnieks (-i) * JPD pārvalžu vadītāji * JPD neatkarīgo nodaļu vadītāji * Jūrmalas pašvaldības iestāžu (tai skaitā aģentūras) vadītāji * |
| JPD pārvaldes vadītājs | JPD attiecīgās pārvaldes pakļautībā esošo nodaļu vadītāji |
| JPD neatkarīgās nodaļas vadītājs | JPD attiecīgās nodaļas darbinieki |
| JPD pārvaldes pakļautībā esošas nodaļas vadītājs | JPD attiecīgās nodaļas darbinieki ** |
| Jūrmalas pašvaldības iestādes (tai skaitā aģentūras) vadītājs | Jūrmalas pašvaldības attiecīgās iestādes darbinieki |

* Darbinieks iesniedz Darba vadītājam pašvērtējumu.

- 14.3. Pārējie Darbinieki paši savu darba izpildi nevērtē, tomēr sniedz komentārus par katru no darba izpildes kritērijiem, pamatojot un skaidrojot, kā viņa paveiktais atbilst amata prasībām. Darbinieka komentāriem jābūt pietiekoši detalizētiem un balstītiem uz konkrētiem faktiem, lai Darba vadītājs, ar tiem iepazīstoties, varētu gūt pilnīgu priekšstatu gan par Darbinieka panākumiem, gan jomām, kurām nepieciešama attīstība.
- 14.4. Vērtējot Darbinieka darba izpildi, Darba vadītājs ņem vērā ne tikai Darbinieka sniegtos komentārus, bet arī savus novērojumus un informāciju par subjektīvajiem un objektīvajiem faktoriem, kas ir ietekmējuši Darbinieka sniegumu konkrētā novērtēšanas periodā.

** šiem JPD Darbiniekiem darba izpildes gala vērtējumu sniedz attiecīgās pārvaldes vadītājs (Pielikums Nr.2, Nr.3):

APSTIPRINU darba izpildes kopējo vērtējumu

Pārvaldes/iestādes
vadītājs

vārds, uzvārds, paraksts

datums

14.5. JPD pārvaldes vadītājs apstiprina Darba vadītāja noteikto Darbinieka darba izpildes kopējo vērtējumu (vai attiecīgi, ņemot vērā Darbinieka un Darba vadītāja komentārus, koriģē vērtējumu, to pamatojot).

14.6. ***Uzmanību!!!***

14.6.1. *Jūrmalas pašvaldības iestādēs Darbinieku darba izpildes novērtēšanu veic pēc vienota principa. Ja iestādē ir vairākas struktūrvienības, tad Darbinieka darba izpildes novērtēšanu veic tiešais vadītājs. Iestādes vadītājs (līdzīgi kā Jūrmalas pilsētas domes pārvaldes vadītājs) sniedz Darbinieka darba izpildes gala vērtējumu (apstiprina, vai attiecīgi, ņemot vērā Darbinieka un tiešā vadītāja komentārus, koriģē vērtējumu, to pamatojot).*

14.6.2. *Jūrmalas pašvaldības iestādēs Veidlapas aprites, uzskaites un uzglabāšanas kārtību nosaka attiecīgās iestādes vadītājs.*

14.6.3. *Jūrmalas pašvaldības iestāžu vadītāju Veidlapas tiek uzskaitītas un uzglabātas Jūrmalas pilsētas domes Personāla nodaļā.*

14.7. Ikgadējā darba izpildes vērtēšanā analizē un vērtē šādus darba izpildes kritērijus:

14.7.1. Rezultātu kritēriji:

14.7.1.1. amata aprakstā noteikto pienākumu darba izpilde,

14.7.1.2. lietvedības programmā DocLogix noteikto darba uzdevumu izpilde,

14.7.1.3. darba disciplīna.

14.7.2. Ieguldījumu kritēriji:

14.7.2.1. rīcībprasmes;

14.7.2.2. profesionālā kvalifikācija:

14.7.2.2.1. izglītība,

14.7.2.2.2. profesionālā pieredze,

14.7.2.2.3. profesionālās zināšanas un prasmes,

14.7.2.2.4. vispārējās zināšanas un prasmes.

14.8. Ikgadējā darba izpildes vērtēšanā tiek aizpildītas Veidlapas visas sadaļas.

14.9. ***Uzmanību!!!*** *Jūrmalas pašvaldības iestādēs darba izpildes kritēriju 1.2. „lietvedības programmā DocLogix noteikto darba uzdevumu izpilde” nevērtē.*

15. **Darba izpildes novērtēšana pirms pārbaudes laika beigām.**

15.1. Pārbaudes laikā darba izpildi novērtē ne vēlāk kā divas nedēļas pirms pārbaudes termiņa beigām. (pie nosacījuma, ka Darbiniekam ir noteikts maksimālais pārbaudes termiņš Darba likuma izpratnē).

15.2. Pārbaudes laikā Veidlapu izpilda tikai Darba vadītājs, aizpildot Darba vadītājam paredzētos laukus (atbilstoši augstāk noteiktajam). Aizpildītā Veidlapa ne vēlāk kā desmit dienas pirms pārbaudes termiņa beigām tiek iesniegta Personāla nodaļai.

15.3. Ja darba izpildes kopējais vērtējums (apstiprināts DDINS noteiktajā kārtībā) ir „jāpilnveido” vai „neapmierinoši”, tas ir pamats pārbaudes laikā izbeigt darba tiesiskās attiecības ar Darbinieku atbilstoši Darba likumam.

4. DARBA IZPILDES KOPEĀIS VĒRTĒJUMS (1.+2.+3.)/3 =

**jāpilnveido/
neapmierinoši**

16. **Darba izpildes atkārtota novērtēšana.**

- 16.1. Jūrmalas pilsētas domes izpilddirektors (Jūrmalas pašvaldības iestādē attiecīgi – iestādes vadītājs) var pieņemt lēmumu par Darbinieka darba izpildes novērtēšanas nepieciešamību biežāk kā reizi gadā (piemēram: vienu reizi mēnesī vai vienu reizi ceturksnī).
- 16.2. Darbinieka darba izpildes novērtēšanu var veikt ne biežāk kā vienu reizi mēnesī.
- 16.3. **Darbinieka darba izpildes atkārtota novērtēšana var tikt veikta:**
- 16.3.1. lai pieņemtu lēmumu par ikgadējā atvaļinājuma vai papildatvaļinājuma piešķiršanas termiņiem, gadījumos, kad viena no pusēm (darba devējs vai darbinieks) ir izteikusi gribu grozīt atvaļinājuma termiņus, kas apstiprināti atvaļinājuma grafikā;
- 16.3.2. citos gadījumos, kad ir būtiski konstatēt Darbinieka darba izpildes kvalitāti.
- 16.4. Jūrmalas pilsētas domes izpilddirektors (Jūrmalas pašvaldības iestādē attiecīgi – iestādes vadītājs), pieņemot lēmumu par Darbinieka darba izpildes atkārtotu novērtēšanu, nosūta rakstveida pieprasījumu Darbinieka Darba vadītājam elektroniski uz darba e-pasta adresi. Rakstveida pieprasījumā JPD izpilddirektors nosaka termiņus un kārtību, kādā Darba vadītājam jāveic Darbinieka darba izpildes atkārtota novērtēšana. Šis rakstveida pieprasījums tiek izdrukāts un kopā ar Veidlapu uzglabāts DDINS noteiktajā kārtībā.
- 16.5. ***Uzmanību!!!***
- 16.5.1. *Gadījumos, kad tiek veikta Darbinieka darba izpildes atkārtota novērtēšana, Darba vadītājs veic tikai Darbinieka darba izpildes novērtējumu un rīcībprasmju novērtējumu. Attiecīgi aizpildot Pielikumu Nr.1, Nr.2, Nr.3 (Veidlapu) sadaļas:*
- ✓ 1. *Darba izpildes novērtējums (rezultāta kritēriju novērtējums),*
 - ✓ 2. *Rīcībprasmju novērtējums (ieguldījuma kritēriju novērtējums).*
- 16.5.2. *Darbinieka darba izpildes atkārtotā novērtēšanā netiek veikta Darbinieka profesionālās kvalifikācijas novērtēšana. Attiecīgi netiek aizpildīta Veidlapu sadaļa:*
- ✓ 3. *Profesionālās kvalifikācijas novērtējums (ieguldījuma kritēriju novērtējums).*

17. **Darba izpildes novērtēšana pēc ilgstošas attaisnotas prombūtnes (bērna kopšanas atvaļinājums, mācības, darbspēja utml.).**

- 17.1. Darbinieka darba izpildes novērtēšanu pēc ilgstošas attaisnotas prombūtnes, vērtē ne ātrāk kā trīs mēnešus pēc Darbinieka atgriešanās.
- 17.2. Darba izpildes vērtēšanā pēc Darbinieka ilgstošas prombūtnes, tiek vērtēti visi darba izpildes kritēriji un aizpildītas Veidlapas visas sadaļas.

IV. Darbinieku darba izpildes novērtēšanas procesa soļi

18. Darbinieks aizpilda attiecīgās Darbiniekam paredzētās Veidlapas sadaļas un Veidlapu nosūta Darba vadītājam noteiktā termiņā. Darbinieka komentāri ir detalizēti un balstīti uz konkrētiem faktiem, lai Darba vadītājs, ar tiem iepazīstoties, varētu gūt pilnīgu priekšstatu par Darbinieka stiprajām pusēm un par jomām, kurām nepieciešama pilnveidošana.
19. Darba vadītājs informē Darbinieku vismaz 5 (piecas) darba dienas pirms darba izpildes novērtēšanas sarunas par pārrunu datumu un laiku. Vismaz 3 (trīs) darba dienas pirms sarunas Darba vadītājs nosūta Darbiniekam no savas puses aizpildīto Veidlapu. Tas dod Darbiniekam iespēju apdomāt Darba vadītāja rakstīto un savākt būtisko informāciju, ko vēlas pārrunāt vai pasniegt apsvēršanai.
20. Darbinieka loma

Darbinieks sagatavojas darba izpildes novērtēšanas sarunai, pārskatot gan savus komentārus, gan Darba vadītāja vērtējumu. Vienlaikus, Darbinieks pārskata vērtējumus par iepriekšējā vērtētā perioda darba izpildi (ja gada laikā ir bijuši atkārtoti darba izpildes vērtējumi; ja tādi nav bijuši, tad iepriekšējā gada vērtējumu).

Sarunas laikā ir svarīgi uzklaustīt un atbilstoši reaģēt uz Darba vadītāja vērtējumu, kā arī skaidrot iespējamus viedokļu atšķirību iemeslus. Jautājumu vai neskaidrību gadījumos Darbiniekam ir svarīgi lūgt vērtējumu skaidrojumus.

21. Darba vadītāja loma

Darba vadītājs sagatavo pārrunu laiku grafiku (apm. 30-60 minūtes ar katru Darbinieku). Darba izpildes novērtēšanas saruna notiek klusā vietā, kur nav traucējumu.

Darba vadītājs sagatavojas darba izpildes novērtēšanas sarunai, pārskatot Darbinieka komentārus un savus vērtējumus par darba izpildi un rīcībprasmēm, profesionālo kvalifikāciju. Vienlaikus, Darba vadītājs pārskata Darbinieka novērtējumu par iepriekšējā vērtētā perioda darba izpildi (ja gada laikā ir bijuši atkārtoti Darbinieka darba izpildes vērtējumi; ja tādi nav bijuši, tad iepriekšējā gada vērtējumu).

Sarunas laikā ir svarīgi uzklaut un atbilstoši reaģēt uz Darbinieka uzdevumu izpildes un rīcībprasmju sniegtajiem komentāriem. Darba vadītājs ir gatavs paskaidrot un attaisnot savus vērtējumus vienkāršā, tiešā formā.

Noslēdzot pārrunas, Darba vadītājs apkopo galvenos sasniegumus un pilnveides vajadzības un pēc nepieciešamības norunā papildu sarunu par neatrisinātiem vai neizrunātiem jautājumiem.

Pēc pārrunām vai to laikā Darba vadītājs un Darbinieks, ja nepieciešams, papildina vai precizē Veidlapas saturu, aizpilda Veidlapas lauku: „Papildu komentāri”.

| Papildu komentāri (<i>Darbinieks aizpilda, Darba vadītājs papildina.</i>) | |
|--|-----------------------|
| Darbinieks | Darba vadītājs |
| | |

22. Kad Darbinieks un Darba vadītājs ir vienojušies par Darba uzdevumiem nākamajam darba izpildes periodam, izrunājuši darba izpildes, rīcībprasmju un profesionālās kvalifikācijas vērtējumus, Darbinieka attīstības un mācību vajadzības, Darbinieka DDINS Veidlapu izdrukā un paraksta no Darbinieka un Darba vadītāja puses divos eksemplāros.

4. Novērtēšanas kopsavilkums

| | |
|--|--|
| 1. Darba izpildes gala vērtējums: | |
| 2. Rīcībprasmju gala vērtējums: | |
| 3. Profesionālās kvalifikācijas gala vērtējums: | |
| 4. DARBA IZPILDES KOPĒJAIS VĒRTĒJUMS (1.+2.+3.)/3 = | |

Darbinieks

vārds, uzvārds, paraksts

datums

Darba vadītājs

vārds, uzvārds, paraksts

datums

23. Vienu eksemplāru nodod augstāk stāvošajam vadītājam (JPD pārvaldes vadītājs, Jūrmalas pašvaldības iestādes vadītājs). Otrs eksemplārs paliek Darba vadītājam.

24. JPD pārvaldes vadītājs, Jūrmalas pašvaldības iestādes vadītājs veic Darbinieka gala vērtējumu attiecīgi apstiprinot Darba vadītāja noteikto Darbinieka darba izpildes kopējo vērtējumu. Ja augstāk stāvošais vadītājs nepiekrīt Darba vadītāja izteiktajam novērtējumam par Darbinieka darba izpildi, austākais vadītājs veic savu Darbinieka darba izpildes novērtējumu attiecīgi to pamatojot.

APSTIPRINU darba izpildes kopējo vērtējumu

Pārvaldes/iestādes
vadītājs

vārds, uzvārds, paraksts

datums

Pārvaldes/iestādes vadītāja gala komentārs, pamatojums (aizpilda, ja neapstiprina darba izpildes vērtējumu)!!!

Pārvaldes/iestādes
vadītājs

vārds, uzvārds, paraksts

datums

25. JPD pārvaldes vadītājs, pēc Darbinieka darba izpildes novērtēšanas, parakstītās pārvaldes Darbinieku Veidlapas iesniedz atpakaļ Darba vadītājam. Un attiecīgi izrunā ar Darba vadītāju pārvaldes Darbinieku darba izpildes novērtējumus, radušās atšķirības vērtējumos, to cēloņus, iemeslus, tālāko Darbinieku darba izpildes plānu, kvalifikācijas paaugstināšans nepieciešamību un citus ar darba plānošanu, darba izpildi, darba disciplīnu un profesionālo izaugsmi saistītus jautājumus.
26. Jūrmalas pašvaldības iestādes vadītājs attiecīgi rīkojas DDINS noteiktajā kārtībā.
27. **Uzmanību!!!**
- 27.1. *Darba vadītājs (Tabula Nr.2) ir atbildīgs, lai Darbinieks tiek iepazīstināts ar darba izpildes galīgo novērtējumu un saņem Veidlapas eksemplāru (vai tās kopiju)!*
- 27.2. *Kad Darba vadītājs (vērtētājs) ir JPD priekšsēdētājs (izpilddirektoram), JPD izpilddirektors, atbildīgā, lai Darbinieks tiek iepazīstināts ar darba izpildes galīgo novērtējumu un saņem Veidlapas eksemplāru (vai tās kopiju), ir Personāla nodaļa.*
28. Darbinieka paraksts uz DDINS Veidlapas norāda, ka Darba vadītājs ir izrunājis vērtējumus ar Darbinieku un ka Darbiniekam ir iedots savs eksemplārs, kā arī dota iespēja apspriešanai. Darbinieka paraksts var arī nenozīmēt, ka Darbinieks piekrīt vērtējumiem, un Darbinieks var papildus iesniegt savus komentārus kā pielikumu darba izpildes novērtējumam.
29. Gadījumos, kad Darbinieks atsakās parakstīt DDINS Veidlapu, Darba vadītājs sagatavo aktu ar diviem lieciniekiem, kuri apstiprina, ka Darbinieks ir saņēmis savu DDINS Veidlapas eksemplāru, ar norādi, ka „Darbinieks atteicās parakstīt”, parakstiem un datumu, kas tiek pievienots DDINS Veidlapai personas lietā.
30. Darba izpildes novērtēšanas pārrunas.
- Darba izpildes novērtēšanas pārrunu mērķis ir izrunāt darba izpildes vērtēšanas laika posma darba izpildes rezultātus un rīcībprasmes, vienoties par nākamā posma uzdevumiem un attīstības darbībām. Darba izpildes novērtēšanas sarunas laikā Darbinieks un Darba vadītājs pārrunā šādus jautājumus:
- ✓ Darbinieka darba izpildes vērtēšanas laika posma uzdevumu rezultāti un amata apraksta pienākumu izpilde, kā arī darba izpildes šķēršļi;
 - ✓ rīcībprasmju novērtējumi;
 - ✓ nepieciešamās izmaiņas Darbinieka amata aprakstā;
 - ✓ nākamā darba izpildes posma uzdevumi;
 - ✓ Darbinieka attīstības un mācību vajadzības nākamajam gadam (pie ikgadējās darba izpildes vērtēšanas).

V. Darba izpildes novērtēšana

31. Darba izpildes novērtēšanas mērķis ir izvērtēt Darbinieka noteikto darba uzdevumu rezultātu sasniegšanu un amata pienākumu izpildi, kā arī amata izpildei nepieciešamo rīcībprasmju līmeni.
32. Šajā darba izpildes novērtēšanas posmā galvenais uzdevums ir vērtēt uzdevumu rezultātus, salīdzināt plānoto uzdevumu izpildes līmeni ar faktisko un to, kā darbs tika paveikts. Darba izpildes novērtēšanas apraksts ir detalizēts, balstīts uz konkrētiem un aprakstošiem rādītājiem un ņem vērā visu vērtēšanas posma darbību.
33. Darbiniekam, vērtējot savus darba uzdevumus un izsakot komentārus Veidlapā, ir svarīgi minēt arī tos sasniegumus, kas pārsniedz prasīto vai ir veikti papildus. Ja kāds uzdevums netika izpildīts, Darbinieks sniedz informāciju, kādi šķēršļi ir bijuši tā sasniegšanas gaitā. Paškritiska attieksme pret sevi dod iespēju Darbiniekam noteikt savus sasniegumus un izaicinājumus.
34. Darba vadītājam ir svarīgi objektīvi novērtēt Darbinieka darba izpildi. Vērtējumu pamatojumi ir balstīti tikai uz faktisko darba izpildi (nevis Darbinieka centību vai potenciālu) un tā rezultātiem. Darba vadītājs raksturo piemērus no tipiskās darba izpildes līmeņa. Vajadzētu īpaši uzsvērt tos gadījumus, kad darba izpilde pārsniedz vai nesasniedz noteiktos uzdevumu rādītājus. Ir svarīgi arī nesalīdzināt Darbinieku ar citiem darbiniekiem, bet vērtēt tā darba izpildi atbilstoši noteiktajiem uzdevumu rezultātiem un amata apraksta pienākumiem.
35. Darbinieks, analizējot savu amata apraksta pienākumu izpildi, sniedz komentārus par to, kā ir pildījis amata apraksta prasības, norādot savas stiprās un vājās puses. Komentāri ir konkrēti, ar atsaucēm uz noteiktiem amata apraksta pienākumiem. Nav nepieciešams analizēt katru amata apraksta pienākumu, bet galvenokārt aprakstīt būtiskākos pienākumus, kurus Darbinieks veica darba izpildes vērtējamajā laika periodā.
36. Lai novērtētu rezultāta kritēriju „Darba disciplīna”, jāvērtē:
 - 36.1. darba kārtības noteikumu, darba līguma, darba devēja rīkojumu un citu dokumentu vai iekšējo normatīvo aktu, kas nosaka darba kārtību attiecīgajā iestādē, ievērošana;
 - 36.2. darba laika ievērošana un efektīva izmantošana.

Darbinieks, sniedzot komentārus par savu darba disciplīnu, un attiecīgi Darba vadītājs, novērtējot Darbinieka darba disciplīnu, analizē vai Darbinieks ievēro darba kārtību, maksimāli izmanto darba laiku savu uzdevumu kvalitatīvai veikšanai vai atbalsta sniegšanai kolēģiem.

37. Kritērijs „Darba disciplīna” jāvērtē atbilstoši darba rezultātu vērtējuma skalai.
Veidlapā:

1. Darba izpildes novērtējums (rezultāta kritēriju novērtējums)

Aprakstīt un vērtēt darba izpildi un disciplīnu saistībā ar darba rezultātiem.

Darba rezultātu vērtējuma skala

| | |
|---------------|---|
| teicami | izcila darba izpilde: pastāvīgi pārsniedz noteikto uzdevuma līmeni un prasības visā novērtēšanas periodā, darba izpilde pārsniedz prasības |
| ļoti labi | ļoti laba darba izpilde: bieži pārsniedz noteikto uzdevuma līmeni un prasības, darba izpilde dalēji pārsniedz prasības |
| labi | stabila darba izpilde: pastāvīgi sasniedz uzdevuma līmeni, darba izpilde pilnībā atbilst prasībām visā novērtēšanas periodā |
| jāpildveido | nepilnīga darba izpilde: daži uzdevuma līmeņi sasniegti, darba izpilde dalēji atbilst prasībām |
| neapmierinoši | neapmierinoša darba izpilde: uzdevums nav sasniegts, darba izpilde neatbilst lielākajai daļai prasību |

1.1. Amata aprakstā noteikto pienākumu darba izpilde

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| Darba vadītāja vērtējums (2.) | | |
| 1.3. Darba disciplīna | | |
| Darbinieka komentāri | | |
| Darba vadītāja komentāri | | |
| Darba vadītāja vērtējums (3.) | | |

38. Ja Darba izpildes novērtēšanas periodā darbiniekam piemērots disciplinārsods, vērtējot darba izpildes kritēriju „Darba disciplīna”, jāievēro **vienota kārtība:**
darbinieka izdarīts pārkāpums
 (izvērtē atbilstoši Darba likumam un JPD (vai attiecīgi pašvaldības iestādes) darba kārtības noteikumiem



disciplinārsods: piezīme vai rājiens



īkgadējā darbinieka darba izpildes novērtēšana
 (rezultāta kritērija „darba disciplīna” novērtējums)



| | | |
|---|---|----------------------------------|
| darbinieka izdarīts pārkāpums | rezultāta kritērijam „darba disciplīna” piemērojamais novērtējums | vērtējuma vērtība punktos |
| Atbilstoši darba rezultātu vērtējuma skalai | | |
| Darba izpildes novērtēšanas periodā darbiniekam piemērots disciplinārsods | jāpildinveido | 5 |
| Darba izpildes novērtēšanas periodā darbiniekam piemēroti divi vai vairāki disciplinārsodi | neapmierinoši | 3 |

39. DDINS Veidlapas sadaļa:

| | |
|--|-----------------------|
| Šķēršļi darba izpildei (<i>Darbinieks aizpilda, un Darba vadītājs papildina.</i>) | |
| Darbinieks | Darba vadītājs |
| | |

Šajā sadaļā Darbinieks apraksta tos faktoros (subjektīvos vai objektīvos), kas ir kavējuši uzdevumu sasniegšanu, kā arī norāda tos resursus vai līdzekļus, kas būtu palīdzējuši izvairīties no šķēršļiem vai pārvarēt tos, veicot uzdevumus un amata aprakstā noteiktos pienākumus. Darba vadītājs izskata Darbinieka rakstīto un to papildina.

40. Darba vadītājs izskata Darbinieka veiktos komentārus par savu amata apraksta pienākumu izpildi un veic savus vērtējumus, pierakstot komentārus, kas apliecina katru vērtējumu.

41. **Uzmanību!!!**

41.1. Darbiniekam, aizpildot Veidlapas, ir jāsniedz komentāri un pamatojums visos tam paredzētajos Veidlapas laukos!

41.2. Darba vadītājs sniedz pamatojumu komentāru veidā Veidlapā tam paredzētajos laukos, ja Darbinieka darba izpildes novērtējumu vērtē ar „teicami”, „ļoti labi”, „jāpilnveido” vai „neapmierinoši”. Ja darba izpildi vērtē ar „labi”, tad pamatojums nav jāsniedz.

41.3. Tomēr, ja Darbinieks un Darba vadītājs nespēj vienoties par vērtējumu, Darba vadītājam novērtējums ir jāpamato.

VI. Rīcībprasmes

42. Lai pilnvērtīgi novērtētu Darbinieka darba izpildi, jānovērtē ne tikai tas, ko Darbinieks ir sasniedzis, bet arī tas, kā Darbinieks strādā – rīcībprasmes. Rīcībprasmēs ir ietvertas zināšanas, spējas, vērtības, motivācija, iniciatīva un paškontrolē. Uz rīcībprasmēm balstīta darba izpildes novērtēšanas sistēma palīdz noteikt tos aspektus, kas ir nepieciešami, lai īstenotu iestādes vērtības un amatam noteiktos uzdevumus.

Darba izpilde – rezultāti
KO DARĪJA?

Rīcībprasmes – spējas, prasmes
KĀ TO DARĪJA?

43. DDINS ir definētas šādas rīcībprasmes, kas nodrošina veiksmīgu darba izpildi un ietādes mērķu sasniegšanu:

- ✓ **atbildība;**
- ✓ **efektivitāte/ produktivitāte;**
- ✓ **savstarpējā saskarsme/ komunikācija;**
- ✓ **jaunrade/ iniciatīva;**
- ✓ **orientācija uz klientu;**
- ✓ **plānošana, organizēšana un kontrole;**
- ✓ **rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti;**
- ✓ **spēja pieņemt un īstenot pārmaiņas;**
- ✓ **atsaucība;**
- ✓ **iestādes vērtību izpratne: lojalitāte.**

44. Vadītāju rīcībprasmes – **komandas vadīšana; līderība; plānošana, organizēšana un kontrole; rezultātu sasniegšana; stratēģiskais redzējums; pārmaiņu vadīšana; iestādes vērtību izpratne: lojalitāte** – nosaka vadītāja spējas vadīt un koordinēt savus darbiniekus, lai tie varētu sasniegt savus mērķus.

45. Rīcībprasmju apraksti palīdz noteikt un skaidrot, kā darbs jā dara, un informē Darbinieku par vēlamu un nevēlamu rīcību darba izpildes procesā. Vērtējot Darbinieka rīcībprasmes, ir svarīgi balstīties uz novērojumiem un salīdzināt tos ar vēlamajām izpausmēm, analizējot konkrētus piemērus un faktus, kā arī prasīt atgriezenisko saikni no Darbinieka kolēģiem, citiem vadītājiem un sadarbības partneriem, īpaši gadījumos, kad Darba vadītājs Darbinieka rīcību nenovēro regulāri visa gada garumā.

46. Darbinieks komentē savas rīcībprasmes, uzsverot to, kas vislabāk atbilst attiecīgajam rīcībprasmes līmeņa aprakstam.

47. Darba vadītājs izskata Darbinieka veiktos komentārus un veic savus vērtējumus, kas vislabāk atbilst attiecīgās rīcībprasmes līmeņa aprakstam. Vērtējot Darbinieka rīcībprasmes, Darba vadītājs ņem vērā Darbinieka sniegtos komentārus, bet veic arī savus novērojumus, izmantojot citu vadītāju, Darbinieka kolēģu un sadarbības partneru sniegto informāciju. Katram vērtējumam ir pievienoti rakstiski pamatojumi, kas attaisno Darba vadītāja vērtējumu.

VII. Profesionālās kvalifikācijas vērtēšana

48. Profesionālā kvalifikācija nav noteikti jāvērtē katru gadu. Ja amata prasības nav mainījušās, to nav nepieciešams vērtēt atkārtoti un spēkā ir iepriekš noteiktais vērtējums. Tomēr, ja novērtēšanas laikā ir mainījušies amata pienākumi, kas attiecīgi prasa jaunas prasmes vai citu izglītības līmeni, tad profesionālā kvalifikācija būtu vērtējama.
49. Vērtēt profesionālo kvalifikāciju vai nē, nolemj pirms ikgadējās novērtēšanas JPD izpilddirektors (nosakot to rīkojumā).
50. Kritērijs „**Profesionālā kvalifikācija**” ir sadalīts šādos apakškritērijos:
- 50.1. **Izglītība**: vērtē Darbinieka esošās izglītības atbilstību amata prasībām.
- 50.2. **Profesionālā pieredze**: vērtē Darbinieka profesionālās pieredzes atbilstību amata prasībām.
- 50.3. **Profesionālās zināšanas un prasmes**:

Vērtē Darbinieka profesionālo zināšanu un prasmju atbilstību amata prasībām. Ar profesionālajām prasmēm saprot attiecīgajai profesijai specifiski nepieciešamās zināšanas un prasmes, kas to atšķir no citām profesijām – zināšanas, kas juristu dara par juristu, grāmatvedi par grāmatvedi utml. Tādējādi, piemēram, zināšanas risku vadībā vai administratīvo tiesību jomā ir profesionālās prasmes, bet datorzināšanas vai valodu prasmes noteiktā līmenī ir nepieciešamas visiem amatiem, tāpēc tās nepieder pie profesionālajām prasmēm. Līdzīgi arī saskarsmes prasmes, analītiska domāšana vai argumentācijas prasmes nav uzskatāmas par profesionālajām prasmēm, jo tās nav saistītas ar konkrētai profesijai nepieciešamajām prasmēm vai zināšanām, bet iederas rīcībprasmju (vai kompetenču) sadaļā.

50.4. Vispārējās zināšanas un prasmes:

Prasmes, kas nav specifiskas konkrētai profesijai, piemēram, valodu zināšanas, datorprasmes, prasme rīkoties ar biroja tehniku, prezentāciju veidošanas prasmes utml.: vērtē nodarbinātajam piemītošo vispārīgo prasmju un zināšanu atbilstību prasībām. Jāatceras, ka, piemēram, IT funkciju veicējiem datorprasmes vērtē profesionālo prasmju sadaļā, tulkiem valodu prasmes vērtē profesionālo prasmju sadaļā utml.

51. Amata profesionālās kvalifikācijas prasības ir noteiktas amata aprakstā. Ja iztrūkst, tad profesionālās kvalifikācijas prasības ir jāvērtē atbilstoši Profesiju klasifikatorā amatam (profesijai) noteiktajām prasībām.
52. Darbinieks atbilstoši katram kritērijam sniedz komentāru par to, vai amata prasības ir izpildītas un kādā līmenī:
- 52.1. Vai ir iegūta amatam nepieciešamā izglītība – gan izglītības līmenis, gan virziens vai joma, ja tāda ir amata aprakstā norādīta.
- 52.2. Vai ir iegūta amatam nepieciešamā profesionālā pieredze – gan gadu skaita ziņā, gan darbības jomas ziņā. Piemēram, ja profesionālā darbība ir sākta pašvaldībā, bet sekretāra vai lietveža amatā, tad šī pieredze nav jāieskaita, piemēram, juriskonsulta profesionālās pieredzes ilpumā.
- 52.3. Cik attīstītas ir amatam nepieciešamās profesionālās prasmes – nodarbinātais sniedz savus komentārus par to, vai visas profesionālās prasmes, kuras nepieciešamas amata pienākumu veikšanai, ir pietiekoši apgūtas un attīstītas, norādot attīstības virzienus nākotnē.
- 52.4. Kādā līmenī ir apgūtas amatam nepieciešamās vispārējās prasmes – piemēram, valodu zināšanas, datorprasmes, prasme rīkoties ar biroja tehniku, prezentāciju veidošanas prasme vai citas - un kas šajā jomā būtu jāuzlabo nākotnē.
53. Darba vadītājs, vērtējot Darbinieka profesionālo kvalifikāciju, ņem vērā Darbinieka komentārus, bet papildina tos ar saviem novērojumiem un faktiem, kurus Darbinieks nav pieminējis.

VIII. Darbinieka attīstības plānošana

54. Veidlapas sadaļa „Personāla attīstība”:

| Personāla attīstība (<i>Darbinieks aizpilda, Darba vadītājs papildina</i>) | | |
|---|-----------------------------|---------------------------------|
| | Darbinieka komentāri | Darba vadītāja komentāri |
| Ko pilnveidot * | | |
| Attīstības plāni ** | | |
| Papildu komentāri | | |

Tajā apraksta Darbinieka mācību un attīstības vajadzības, ko gan Darbinieks, gan Darba vadītājs ir identificējuši, lai palīdzētu Darbiniekam pilnveidot savas rīcībprasmis un veikt noteiktos uzdevumus darba gadā.

- 54.1. Laukā „Ko pilnveidot” Darbinieks norāda tās rīcībprasmis, kuras sev vērtētu ar novērtējumu „jāpilnveido” vai „neapmierinoši”, kā arī citas jomas, kuras Darbinieks vēlas attīstīt, lai veicinātu darba efektivitāti un uzdevumu sasniegšanu.
- 54.2. Laukā „Attīstības plāni” Darbinieks norāda tās profesionālās pilnveides darbības, ar kurām vēlas nodarboties nākamajā darba gadā. Tai skaitā, nepieciešamos apmācību seminārus u.c.
- 54.3. Darba vadītājs izskata Darbinieka komentārus un aizpilda laukus atbilstoši saviem novērtējumiem par Darbinieka rīcībprasmēm.
55. Kaut gan, domājot par attīstības plāniem, parasti nāk prātā semināra vai kursu veidā rīkotas mācības, tomēr profesionālās pilnveides iespējas var būt dažādas, piem., regulāras „koučinga” sesijas, kolēģu „ēnošana”, Darbinieka rotācija, kolēģu mentorēšana, lekcijas, interneta vide, pastāvīgā profesionālās literatūras lasīšana, e-mācības.
56. Tāpat faktori, kas attīsta Darbinieku, varētu būt: vadītāji un kolēģi ar savu piemēru; grūtību pārvarēšana darba procesā; sarežģīti darba pienākumi; prezentāciju gatavošana un vadīšana kolēģu grupai, pieredzes apmaiņas tikšanās ar citām iestādēm sadarbības partneriem vai klientiem.

IX. Nepieciešamās izmaiņas amata aprakstā

DDINS Veidlapas sadaļa:

| Nepieciešamas izmaiņas amata aprakstā (<i>Darbinieks aizpilda, Darba vadītājs papildina</i>) | |
|---|-----------------------|
| Darbinieks | Darba vadītājs |
| | |

Šajā Veidlapas sadaļā Darbinieks izskata savu amata aprakstu un ieraksta tās izmaiņas, kas būtu nepieciešamas amata apraksta pilnveidošanai. Darba vadītājs izskata Darbinieka piedāvātas izmaiņas, tās koriģē vai papildina.

X. Atgriezeniskā saikne un atbalsts darbinieka darba izpildes novērtēšanā

57. Regulāra, konstruktīva un uz attīstību vērsta atgriezeniskā saikne ir galvenais, kas nodrošina veiksmīgu DDINS ieviešanu. Bez tās process var izvērsties par formālu gadskārtēju pasākumu, kas neuzlabo attiecīgās iestādes darbības rezultātus un neveicina Darbinieka motivāciju un profesionālo pilnveidi.
58. Atgriezeniskās saiknes sniegšanā ir iesaistītas šādas darbības:
- ✓ konsultācijas;
 - ✓ padomu sniegšana;

- ✓ atzinība;
 - ✓ aizrādījumi.
59. Atgriezeniskā saikne ir nepārtraukts dialogs starp Darbinieku un Darba vadītāju, kas galvenokārt notiek neformāli un mutiski. Tomēr, pēc nepieciešamības Darba vadītājs izmanto rakstisko dokumentāciju. Tas notiek gadījumos, kad darba izpilde nesasniedz prasības, piefiksējot starpību (iztrūkumu) starp sagaidīto izpildes līmeni un Darbinieka darba izpildījumu. Rakstisku piezīmju par Darbinieka darba izpildi saglabāšana visa gada laikā palīdz Darba vadītājam sagatavot rakstiskus un objektīvus piemērus par efektīvu un neefektīvu darba izpildi, lai pamatotu uzdevumu izpildes un rīcībprasmju vērtējumus.
60. Darba izpildes vadība ir Darba vadītāja galvenā atbildība, un šajā posmā Darba vadītājs uzņemas galveno lomu. Darba vadītājs pārrauga Darbinieka darba izpildi, sniedz atbalstu un palīdz risināt problēmas.
61. Darba vadītājs Darbinieka darba izpildījumu var konstatēt šādos veidos:
- ✓ tiešs novērojums;
 - ✓ sanāksmē ar Darbinieku;
 - ✓ saņemot informāciju no Darbinieka kolēģiem, citiem vadītājiem vai sadarbības partneriem;
 - ✓ pārbaudot Darbinieka rakstiskos darba rezultātus (vēstules, pārskatus u.c.).
62. Darba vadītājs ir pretimnākošs un uzņemas atbildību sniegt savlaicīgu atgriezenisko saikni saviem darbiniekiem par darba izpildes jautājumiem – par sasniegumiem, neveiksmēm, problēmām, nodrošinot regulāru komunikāciju un informācijas apriti. Kad šī atgriezeniskā saikne ir saistīta ar izvirzītajiem uzdevumiem, darba izpildes vadības procesam rodas pamatotība un ticamība.
63. Efektīva atgriezeniskā saikne ir:
- ✓ specifiska;
 - ✓ skaidra;
 - ✓ konstruktīva;
 - ✓ uz risinājumu vērsta;
 - ✓ balstīta nevis uz vienu gadījumu, bet uz pastāvīgu uzvedības veidu.
64. Pozitīvā atgriezeniskā saikne ir efektīva, lai veicinātu Darbinieka pastāvīgo centību. Zinot, kas motivē katru Darbinieku, ir svarīgi nodibināt un uzturēt attiecības, kas rosina Darbinieku darīt visu iespējamo, lai sasniegtu savus vērtējamajam darba izpildes periodam noteiktos uzdevumus un pildītu savus amata apraksta pienākumus.
65. Kad Darbinieka darba izpilde nesasniedz vēlamu, Darba vadītājs izanalizē cēloņus. Tomēr vienmēr jāuzsver Darbinieka uzvedība (darba izpildījums), nevis Darbinieka personība vai raksturs. Ir svarīgi iespējami ātrāk izrunāt šo nepilnību ar Darbinieku. Ja darba izpildījums turpina neatbilst uzdevumiem vai amata apraksta pienākumiem.

XI. Darba izpildes novērtējuma aprēķina metode

66. Darbinieka darba izpildi vērtē ar pieciem novērtējuma līmeņiem:
- ✓ **teicami**
 - ✓ **ļoti labi**
 - ✓ **labi**
 - ✓ **jāpilnveido**
 - ✓ **neapmierinoši.**
67. Savukārt, katrs novērtējums tiek aprēķināts pēc punktu metodes: Pielikums Nr.5.

| Vērtējums | Vērtējuma vērtība punktos | Gala vērtējuma un kopējā vērtējuma summas robežas |
|-----------|------------------------------|--|
| Teicami | 10 | 9,5 - 10 |

| | | |
|---------------|---|-----------|
| Ļoti labi | 9 | 7,5 – 9,4 |
| Labi | 7 | 5,5 – 7,4 |
| Jāpilnveido | 5 | 3,5 – 5,4 |
| Neapmierinoši | 3 | < 3,5 |

68. Darba vadītājs Darbinieka darba izpildes novērtējuma līmeni Veidlapā norāda ar vārdiem, blakus norādot arī novērtējuma skaitlisko vērtību punktos.

Piemēram:

| | |
|--------------------------|-------------------|
| Darba vadītāja vērtējums | teicami 10 |
|--------------------------|-------------------|

vai

| | |
|--------------------------|---------------|
| Darba vadītāja vērtējums | labi 7 |
|--------------------------|---------------|

69. Katra darba izpildes vērtējamā kritērija (kritērijus skatīt 5.,6.lpp. un Veidlapā) gala vērtējumu iegūst, summējot apakškritēriju novērtējumus (teicami=10, ļoti labi=9, labi=7, jāpilnveido=5, neapmierinoši=3) un iegūto summu dalot ar novērtējumu skaitu.

Piemēram:

| | |
|--|----------------------|
| 1.1. Amata aprakstā noteikto pienākumu darba izpilde | |
| Darbinieka komentāri | |
| Darba vadītāja komentāri | |
| Darba vadītāja vērtējums (1.) | labi 7 |
| 1.2. Lietvedības programmā DocLogix noteikto darba uzdevumu izpilde | |
| Darbinieka komentāri | |
| Darba vadītāja komentāri | |
| Darba vadītāja vērtējums (2.) | jāpilnveido 5 |
| 1.3. Darba disciplīna | |
| Darbinieka komentāri | |
| Darba vadītāja komentāri | |
| Darba vadītāja vērtējums (3.) | teicami 10 |
| Darba izpildes gala vērtējums (1.+2.+3.)/3 = | labi 7,3 |

70. *Uzmanību!!!*

Ja gala vērtējuma skaitliskā vērtība aiz komata sasniedz 0,5 un pārsniedz to (piemēram 5,7 vai 8,6 utml.), tad ierakstot gala vērtējumu ar vārdiem, tiek piemērots augstākais vērtējums.

Piemēram:

| | |
|---|----------------------|
| Darba izpildes gala vērtējums (1.+2.+3.)/3 = | ļoti labi 8,7 |
|---|----------------------|

71. Kopējo darba izpildes novērtējumu iegūst pēc tās pašas metodes:

Veidlapas sadaļa: „4. Novērtēšanas kopsavilkums”

| | | |
|--|------------------|------------|
| 1. Darba izpildes gala vērtējums: | labi | 7,3 |
| 2. Rīcībprasmju gala vērtējums: | labi | 6,7 |
| 3. Profesionālās kvalifikācijas gala vērtējums: | ļoti labi | 8,7 |
| 4. DARBA IZPILDES KOPEJAIS VĒRTĒJUMS (1.+2.+3.)/3 = | ļoti labi | 7,6 |

XII. Darbinieku darba izpildes novērtējuma izmantošana

72. Darbinieku darba izpildes novērtējumu izmanto:
- ✓ Darbinieka mēnešalgas noteikšanai.
 - ✓ Darbinieka naudas balvas; pabalsta, aizejot ikgadējā apmaksātajā atvaļinājumā; piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti; prēmijas un papildatvaļinājuma paredzēšanai.
 - ✓ Darbinieka pārbaudes laika rezultāta noteikšanai.
 - ✓ Darbinieka mācību un attīstības vajadzību noteikšanai.
 - ✓ Darbinieka nākotnes darba uzdevumu un plānu noteikšanai.
 - ✓ Amatu aprakstos nepieciešamo izmaiņu identificēšanai.
 - ✓ Darbinieka būtisku darba līguma vai noteiktās darba kārtības pārkāpumu noteikšanai.
73. Ja ikgadējā novērtēšanā Darbinieka novērtējums ir „neapmierinoši”, trīs līdz četru mēnešu laikā tiek veikta Darbinieka atkārtota novērtēšana. Ja atkārtotajā novērtēšanā vērtējums ir „neapmierinoši”, lēmums turpināt vai izbeigt darba tiesiskās attiecības ar Darbinieku tiek pieņemts atbilstoši Darba likumam un pašvaldības attiecīgās iestādes iekšējiem normatīvajiem aktiem.

XIII. Novērtēšanas rezultātu apstrīdēšanas kārtība

74. Darba izpildes novērtēšanas rezultātu 5 (piecu) darba dienu laikā var apstrīdēt (izņemot Darba izpildes novērtēšanu pirms pārbaudes laika beigām: 6.lpp), iesniedzot rakstisku iesniegumu attiecīgajam apstrīdēšanas komisijas vadītājam (3.tabula).

3.tabula

| Apstrīdēšanas komisija | Darbinieks (vērtējamais) |
|---|--|
| Apstrīdēšanas komisiju izveido ar atsevišķu rīkojumu: | |
| JPD priekšsēdētājs | JPD izpilddirektors |
| | JPD izpilddirektora vietnieks (-i) |
| | JPD pārvalžu vadītāji |
| | JPD neatkarīgo nodaļu vadītāji |
| | Jūrmalas pašvaldības iestāžu (tai skaitā aģentūras) vadītāji |
| JPD izpilddirektors <i>*Komisijas sastāvā tiek iekļauts Arodbiedrības pārstāvis.</i> | pārējie Darbinieki |
| Jūrmalas pašvaldības iestādes (tai skaitā aģentūras) vadītājs. <i>*Komisijas sastāvā tiek iekļauts</i> | Jūrmalas pašvaldības attiecīgās iestādes darbinieki |

75. Ja novērtēšanas rezultāts ir apstrīdēts, apstrīdēšanas komisija 15 (piecpadsmit) darba dienu laikā izvērtē Darba vadītāja un Darbinieka viedokli un sagatavo atzinumu.
76. Pamatojoties uz atzinumu, apstrīdēšanas komisijas vadītājs 5 (piecu) darba dienu laikā pieņem lēmumu:
- 76.1. par novērtēšanas rezultāta maiņu,
 - 76.2. atstāšanu bez izmaiņām,
 - 76.3. vai atkārtotu Darbinieka darba izpildes novērtēšanu, pieaicinot papildu vērtētājus (turpmāk – Papildu vērtētāji).
77. Apstrīdēšanas komisijas vadītāja novērtējums nav apstrīdams.
78. Ja apstrīdēšanas komisijas vadītājs pieņem lēmumu par atkārtotu Darbinieka darba izpildes novērtēšanu, viņš par to informē augstāko vadītāju, kurš ar rīkojumu izveidojis apstrīdēšanas komisiju (Tabula Nr.3.). Un augstākais vadītājs nosaka Papildu vērtētājus.
79. Papildu vērtētāji var būt:
- 79.1. Personāla nodaļas pārstāvji,
 - 79.2. citu struktūrvienību vadītāji vai darbinieki,
 - 79.3. citas personas.
80. Pēc atkārtotas Darbinieka darba izpildes novērtēšanas ar Papildu vērtētājiem, tiek pieņemts galīgais lēmums par darba izpildes novērtējumu, un tas nav apstrīdams.

DARBA IZPILDES NOVĒRTĒŠANAS VEIDLAPA

- Piemērojamība:** 1. Jūrmalas pilsētas domes:
- 1.1. izpilddirektoram, izpilddirektora vietniekiem,
 - 1.2. pārvalžu vadītājiem,
 - 1.3. neatkarīgo nodaļu vadītājiem.
2. Jūrmalas pašvaldības iestāžu (tai skaitā aģentūras) vadītājiem.

Darbinieka vārds, uzvārds: _____

Amats: _____

Struktūrvienība _____

(nodaļa/pārvalde/iestāde): _____

Darba vadītāja vārds, uzvārds: _____

(Jūrmalas pilsētas domes izpilddirektors) _____

JPD priekšsēdētājs (izpilddirektoram) _____

Darba izpildes novērtēšanas periods: _____

_____._____.20____. - _____._____.20____.

Darba izpildes novērtēšanas sarunas datums: _____

_____._____.20____.

1. Darba izpildes novērtējums (rezultāta kritēriju novērtējums)*Aprakstīt un vērtēt darba izpildi saistībā ar darba rezultātiem.***Darba rezultātu vērtējuma skala**

| | |
|---------------|--|
| teicami | izcila darba izpilde: pastāvīgi pārsniedz noteikto uzdevuma līmeni un prasības visā novērtēšanas periodā, darba izpilde pārsniedz prasības |
| ļoti labi | ļoti laba darba izpilde: bieži pārsniedz noteikto uzdevuma līmeni un prasības, darba izpilde daļēji pārsniedz prasības |
| labi | stabila darba izpilde: pastāvīgi sasniedz uzdevuma līmeni, darba izpilde pilnībā atbilst prasībām visā novērtēšanas periodā |
| jāpilnveido | nepilnīga darba izpilde: daži uzdevuma līmeņi sasniegti, darba izpilde daļēji atbilst prasībām |
| neapmierinoši | neapmierinoša darba izpilde: uzdevums nav sasniegts, darba izpilde neatbilst lielākajai daļai prasību |

1.1. Amata aprakstā noteikto pienākumu darba izpilde

Darbinieka komentāri _____

Darba vadītāja komentāri _____

Darbinieka pašvērtējums _____

Darba vadītāja vērtējums (1.) _____

1.2. Lietvedības programmā DocLogix noteikto darba uzdevumu izpilde

Darbinieka komentāri _____

Darba vadītāja komentāri _____

Darbinieka pašvērtējums _____

Darba vadītāja vērtējums (2.) _____

1.3. Darba disciplīna

Darbinieka komentāri _____

Darba vadītāja komentāri _____

Darbinieka pašvērtējums _____

Darba vadītāja vērtējums (3.) _____

Šķēršļi darba izpildei (*Darbinieks aizpilda, un Darba vadītājs papildina.*)**Darbinieks****Darba vadītājs**

Darba izpildes gala vērtējums (1.+2.+3.)/3 =

2. Rīcībprasmju novērtējums (ieguldījuma kritēriju novērtējums)

Vērtēt darba izpildi saistībā ar katru rīcībprasmī, izvēloties to vērtējumu, kas vislabāk atbilst attiecīgajam rīcībprasmīes līmeņa aprakstam (pielikums Nr.4.)

Rīcībprasmju vērtējuma skala

| | |
|---------------|--|
| teicami | attiecīgā rīcībprasmī ir tik attīstīta, ka ļauj izcili veikt amata pienākumus; pārsniedz prasības |
| ļoti labi | attiecīgā rīcībprasmī ir izkopta tādā līmenī, ka ļauj ļoti labi veikt amata pienākumus; daļēji pārsniedz prasības |
| labi | attiecīgā rīcībprasmī ir pietiekama, lai veiktu amata pienākumus; atbilst prasībām |
| jāpilnveido | attiecīgās rīcībprasmīes demonstrēšanā vērojami trūkumi, kas negatīvi ietekmē atsevišķu amata pienākumu izpildi; daļēji atbilst prasībām |
| neapmierinoši | attiecīgās rīcībprasmīes trūkums traucē amata pienākumu izpildi; neatbilst prasībām |

| Rīcībprasmī | Darbinieka komentāri | Darbinieka pašvērtējums | Darba vadītāja komentāri | Darba vadītāja vērtējums |
|---|----------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Komandas vadīšana | | | | |
| 2. Līderība | | | | |
| 3. Plānošana, organizēšana un kontrole | | | | |
| 4. Rezultātu sasniegšana | | | | |
| 5. Stratēģiskais redzējums | | | | |
| 6. Pārmaiņu vadīšana | | | | |
| 7. Iestādes vērtību izpratne: lojalitāte | | | | |

Rīcībprasmju gala vērtējums (1.+2.+3.+4.+5.+6.+7.)/7 =

3. Profesionālās kvalifikācijas novērtējums (ieguldījuma kritēriju novērtējums)

Vērtēt profesionālo kvalifikāciju atbilstoši: amata aprakstā noteiktajām prasībām, Profesiju klasifikatorā amatam (profesijai) noteiktajām prasībām. Šis novērtēšanas izpratnē profesionālā kvalifikācija ir noteiktai profesijai atbilstošas izglītības un profesionālās meistarības dokumentāri apstiprināts novērtējums.

Profesionālās kvalifikācijas vērtējuma skala

| | |
|---------------|--|
| teicami | profesionālā kvalifikācija ir tādā līmenī, ka ļauj izcili veikt amata pienākumus |
| ļoti labi | profesionālā kvalifikācija ir tādā līmenī, ka ļauj ļoti labi veikt amata pienākumus |
| labi | profesionālā kvalifikācija ir pietiekama, lai veiktu amata pienākumus |
| jāpilnveido | profesionālās kvalifikācijas līmenī vērojami trūkumi, kas negatīvi ietekmē atsevišķu amata pienākumu izpildi |
| neapmierinoši | profesionālās kvalifikācijas trūkums traucē amata pienākumu |

| izpildi | | | | |
|--|----------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Profesionālās kvalifikācijas kritēriji | Darbinieka komentāri | Darbinieka pašvērtējums | Darba vadītāja komentāri | Darba vadītāja vērtējums |
| 1. Izglītība | | | | |
| 2. Profesionālā pieredze | | | | |
| 3. Profesionālās zināšanas un prasmes | | | | |
| 4. Vispārējās zināšanas un prasmes | | | | |

| | |
|---|--|
| Profesionālās kvalifikācijas gala vērtējums $(1.+2.+3.+4.)/4 =$ | |
|---|--|

| | |
|--|----------------|
| Nepieciešamas izmaiņas amata aprakstā (<i>Darbinieks aizpilda, Darba vadītājs papildina</i>) | |
| Darbinieks | Darba vadītājs |
| | |

| | | |
|--|---------------------------|--------------------------|
| Personāla attīstība (<i>Darbinieks aizpilda, Darba vadītājs papildina</i>) | | |
| | Darbinieka pašnovērtējums | Darba vadītāja vērtējums |
| Ko pilnveidot * | | |
| Attīstības plāni ** | | |
| Papildu komentāri | | |

* Īpašības, prasmes, iemaņas un zināšanas, kuras jāpilnveido, lai veicinātu darba efektivitāti un sasniegtu noteiktus uzdevumus

** nākamajā (darba izpildes periods, kas tiks vērtēts) gadā plānotās attīstības darbības (mācību kursi, semināri, papildu studijas, tālmācība, pieredzes apmaiņa, papildu pienākumi u.c.)

| | |
|---|----------------|
| Papildu komentāri (<i>Darbinieks aizpilda, Darba vadītājs papildina.</i>) | |
| Darbinieks | Darba vadītājs |
| | |

4. Novērtēšanas kopsavilkums

| | |
|---|--|
| 1. Darba izpildes gala vērtējums: | |
| 2. Rīcībprasmju gala vērtējums: | |
| 3. Profesionālās kvalifikācijas gala vērtējums: | |
| 4. DARBA IZPILDES KOPĒJAIS VĒRTĒJUMS $(1.+2.+3.)/3 =$ | |

Darbinieks

vārds, uzvārds, paraksts

datums

Darba vadītājs
(Jūrmalas pilsētas domes
izpilddirektors)

vārds, uzvārds, paraksts

datums

DARBA IZPILDES NOVĒRTĒŠANAS VEIDLAPA**Piemērojamība:** 1.Jūrmalas pilsētas domes:

- 1.1. struktūrvienību vadītājiem (kuri ir pārvaldes vadītāja pakļautībā),
- 1.2. struktūrvienību darbiniekiem (izņemot fiziskā un kvalificētā darba veicējus).

2. Jūrmalas pašvaldības iestāžu (tai skaitā aģentūras) struktūrvienību vadītājiem un darbiniekiem (izņemot fiziskā un kvalificētā darba veicējus).

Darbinieka vārds, uzvārds: _____

Amats: _____

Pamatstruktūrvienība _____

(nodaļa/daļa utml.): _____

Struktūrvienība _____

(pārvalde/iestāde): _____

Darba vadītāja vārds, uzvārds: _____

Darba vadītāja amats: _____

Darba izpildes novērtēšanas periods: _____

_____.____.20____. - _____.____.20____.

Darba izpildes novērtēšanas sarunas datums: _____

_____.____.20____.

1. Darba izpildes novērtējums (rezultāta kritēriju novērtējums)*Aprakstīt un vērtēt darba izpildi un disciplīnu saistībā ar darba rezultātiem.***Darba rezultātu vērtējuma skala**

| | |
|---------------|--|
| teicami | izcila darba izpilde: pastāvīgi pārsniedz noteikto uzdevuma līmeni un prasības visā novērtēšanas periodā, darba izpilde pārsniedz prasības |
| ļoti labi | ļoti laba darba izpilde: bieži pārsniedz noteikto uzdevuma līmeni un prasības, darba izpilde daļēji pārsniedz prasības |
| labi | stabila darba izpilde: pastāvīgi sasniedz uzdevuma līmeni, darba izpilde pilnībā atbilst prasībām visā novērtēšanas periodā |
| jāpilnveido | nepilnīga darba izpilde: daži uzdevuma līmeņi sasniegti, darba izpilde daļēji atbilst prasībām |
| neapmierinoši | neapmierinoša darba izpilde: uzdevums nav sasniegts, darba izpilde neatbilst lielākajai daļai prasību |

1.1. Amata aprakstā noteikto pienākumu darba izpilde

Darbinieka komentāri _____

Darba vadītāja komentāri _____

Darba vadītāja vērtējums (1.) _____

1.2. Lietvedības programmā DocLogix noteikto darba uzdevumu izpilde

Darbinieka komentāri _____

Darba vadītāja komentāri _____

Darba vadītāja vērtējums (2.) _____

1.3. Darba disciplīna

Darbinieka komentāri _____

Darba vadītāja komentāri _____

Darba vadītāja vērtējums (3.) _____

Šķēršļi darba izpildei (*Darbinieks aizpilda, un Darba vadītājs papildina.*)**Darbinieks****Darba vadītājs**

Darba izpildes gala vērtējums (1.+2.+3.)/3 =

2. Rīcībprasmju novērtējums (ieguldījuma kritēriju novērtējums)

Vērtēt darba izpildi saistībā ar katru rīcībprasmī, izvēloties to vērtējumu, kas vislabāk atbilst attiecīgajam rīcībprasmī līmeņa aprakstam (pielikums Nr.4).

Šīs novērtēšanas izpratnē:

Klientu apkalpošana ir darbības, ar kuru palīdzību pašvaldības darbinieks nodrošina pakalpojumu un konsultācijas sniegšanu, kā arī informācijas un dokumentu apriti ārējam klientam, atbilstoši normatīvajiem aktiem.

Ārējais klients ir sniegtā pakalpojuma, konsultācijas saņēmējs vai sadarbības partneris, kurš nav pašvaldības darbinieks.

Rīcībprasmju vērtējuma skala

| | |
|---------------|--|
| teicami | attiecīgā rīcībprasmī ir tik attīstīta, ka ļauj izcili veikt amata pienākumus; pārsniedz prasības |
| ļoti labi | attiecīgā rīcībprasmī ir izkopta tādā līmenī, ka ļauj ļoti labi veikt amata pienākumus; daļēji pārsniedz prasības |
| labi | attiecīgā rīcībprasmī ir pietiekama, lai veiktu amata pienākumus; atbilst prasībām |
| jāpilnveido | attiecīgās rīcībprasmī demonstrēšanā vērojami trūkumi, kas negatīvi ietekmē atsevišķu amata pienākumu izpildi; daļēji atbilst prasībām |
| neapmierinoši | attiecīgās rīcībprasmī trūkums traucē amata pienākumu izpildi; neatbilst prasībām |

| Rīcībprasmī | Darbinieka komentāri | Darba vadītāja komentāri | Darba vadītāja vērtējums |
|---|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Atbildība | | | |
| 2. Efektivitāte/produktivitāte | | | |
| 3. Savstarpējā saskarsme/komunikācija | | | |
| 4. Jaunrade/iniciatīva | | | |
| 5. Orientācija uz klientu * | | | |
| 6. Plānošana, organizēšana un kontrole ** | | | |
| 7. Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti | | | |
| 8. Spēja pieņemt un īstenot pārmaiņas | | | |
| 9. Iestādes vērtību izpratne: lojalitāte | | | |

* rīcībprasmī vērtējama tikai Jūrmalas pilsētas domes darbiniekiem un Jūrmalas pašvaldības iestāžu (tai skaitā aģentūras) darbiniekiem, kuriem amata aprakstā noteikto pienākumu izpilde ir saistīta ar klientu apkalpošanu !!!

** rīcībprasmī vērtējama tikai Jūrmalas pilsētas domes struktūrvienību vadītājiem (kuri ir pārvaldes vadītāja pakļautībā) un Jūrmalas pašvaldības iestāžu (tai skaitā aģentūras) struktūrvienību vadītājiem !!!

Rīcībprasmju gala vērtējums (1.+2.+3.+4.+5.+6.+7.+8.+9.)/9 =

3. Profesionālās kvalifikācijas novērtējums (ieguldījuma kritēriju novērtējums)

Vērtēt profesionālo kvalifikāciju atbilstoši: amata aprakstā noteiktajām prasībām, Profesiju

klasifikatorā amatam (profesijai) noteiktajām prasībām. Šis novērtēšanas izpratnē profesionālā kvalifikācija ir noteiktai profesijai atbilstošas izglītības un profesionālās meistarības dokumentāri apstiprināts novērtējums.

Profesionālās kvalifikācijas vērtējuma skala

| | |
|---------------|--|
| teicami | profesionālā kvalifikācija ir tādā līmenī, ka ļauj izcili veikt amata pienākumus |
| ļoti labi | profesionālā kvalifikācija ir tādā līmenī, ka ļauj ļoti labi veikt amata pienākumus |
| labi | profesionālā kvalifikācija ir pietiekama, lai veiktu amata pienākumus |
| jāpilnveido | profesionālās kvalifikācijas līmenī vērojami trūkumi, kas negatīvi ietekmē atsevišķu amata pienākumu izpildi |
| neapmierinoši | profesionālās kvalifikācijas trūkums traucē amata pienākumu izpildi |

| Profesionālās kvalifikācijas kritēriji | Darbinieka komentāri | Darba vadītāja komentāri | Darba vadītāja vērtējums |
|--|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Izglītība | | | |
| 2. Profesionālā pieredze | | | |
| 3. Profesionālās zināšanas un prasmes | | | |
| 4. Vispārējās zināšanas un prasmes | | | |

| | |
|--|--|
| Profesionālās kvalifikācijas gala vērtējums $(1.+2.+3.+4.)/4 =$ | |
|--|--|

Nepieciešamas izmaiņas amata aprakstā (*Darbinieks aizpilda, Darba vadītājs papildina*)

| Darbinieks | Darba vadītājs |
|------------|----------------|
| | |

Personāla attīstība (*Darbinieks aizpilda, Darba vadītājs papildina*)

| | Darbinieka komentāri | Darba vadītāja komentāri |
|----------------------------|----------------------|--------------------------|
| Ko pilnveidot * | | |
| Attīstības plāni ** | | |
| Papildu komentāri | | |

* Īpašības, prasmes, iemaņas un zināšanas, kuras jāpilnveido, lai veicinātu darba efektivitāti un sasniegtu noteiktus uzdevumus

** nākamajā (darba izpildes periods, kas tiks vērtēts) gadā plānotās attīstības darbības (mācību kursi, semināri, papildu studijas, tālmācība, pieredzes apmaiņa, papildu pienākumi u.c.)

Papildu komentāri (*Darbinieks aizpilda, Darba vadītājs papildina.*)

| Darbinieks | Darba vadītājs |
|------------|----------------|
| | |

4. Novērtēšanas kopsavilkums

| | |
|--|--|
| 1. Darba izpildes gala vērtējums: | |
| 2. Rīcībprasmju gala vērtējums: | |
| 3. Profesionālās kvalifikācijas gala vērtējums: | |
| 4. DARBA IZPILDES KOPEJAIS VĒRTĒJUMS (1.+2.+3.)/3 = | |

Darbinieks _____
vārds, uzvārds, paraksts _____ datums _____

Darba vadītājs _____
vārds, uzvārds, paraksts _____ datums _____

APSTIPRINU darba izpildes kopējo vērtējumu

Pārvaldes/iestādes
vadītājs _____
vārds, uzvārds, paraksts _____ datums _____

Pārvaldes/iestādes vadītāja gala komentārs, pamatojums (*aizpilda, ja neapstiprina darba izpildes vērtējumu*)!!!

Pārvaldes/iestādes
vadītājs _____
vārds, uzvārds, paraksts _____ datums _____

Darbinieks _____
vārds, uzvārds, paraksts _____ datums _____

DARBA IZPILDES NOVĒRTĒŠANAS VEIDLAPA

- Piemērojamība:** 1. Jūrmalas pilsētas domes fiziskā un kvalificētā darba veicējiem.
 2. Jūrmalas pašvaldības iestāžu (tai skaitā aģentūras) fiziskā un kvalificētā darba veicējiem.
 (Atbilstoši 30.11.2010. MK noteikumiem Nr.1075 „Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs”)

Darbinieka vārds, uzvārds: _____
 Amats: _____
 Pamatstrukturvienība
 (nodaļa/daļa utml.): _____
 Strukturvienība
 (pārvalde/iestāde): _____
 Darba vadītāja vārds, uzvārds: _____
 Darba vadītāja amats: _____
 Darba izpildes novērtēšanas periods: _____20____. - _____20____.
 Darba izpildes novērtēšanas sarunas datums: _____20____.

1. Darba izpildes novērtējums (rezultāta kritēriju novērtējums)

| | |
|---|--|
| <i>Aprakstīt un vērtēt darba izpildi un disciplīnu saistībā ar darba rezultātiem.</i> | |
| Darba rezultātu vērtējuma skala | |
| teicami | izcila darba izpilde: pastāvīgi pārsniedz noteikto uzdevuma līmeni un prasības visā novērtēšanas periodā, darba izpilde pārsniedz prasības |
| ļoti labi | ļoti laba darba izpilde: bieži pārsniedz noteikto uzdevuma līmeni un prasības, darba izpilde daļēji pārsniedz prasības |
| labi | stabila darba izpilde: pastāvīgi sasniedz uzdevuma līmeni, darba izpilde pilnībā atbilst prasībām visā novērtēšanas periodā |
| jāpilnveido | nepilnīga darba izpilde: daži uzdevuma līmeņi sasniegti, darba izpilde daļēji atbilst prasībām |
| neapmierinoši | neapmierinoša darba izpilde: uzdevums nav sasniegts, darba izpilde neatbilst lielākajai daļai prasību |
| 1.1. Amata aprakstā noteikto pienākumu darba izpilde | |
| Darbinieka komentāri | |
| Darba vadītāja komentāri | |
| Darba vadītāja vērtējums (1.) | |
| 1.2. Darba disciplīna | |
| Darbinieka komentāri | |
| Darba vadītāja komentāri | |
| Darba vadītāja vērtējums (2.) | |

| | |
|--|-----------------------|
| Šķēršļi darba izpildei (<i>Darbinieks aizpilda, un Darba vadītājs papildina.</i>) | |
| Darbinieks | Darba vadītājs |
| | |

Darba izpildes gala vērtējums (1.+2.)/2 = _____

2. Rīcībprasmju novērtējums (ieguldījuma kritēriju novērtējums)

Vērtēt darba izpildi saistībā ar katru rīcībprasmju, izvēloties to vērtējumu, kas vislabāk atbilst attiecīgajam rīcībprasmju līmeņa aprakstam (pielikums Nr.4).

Rīcībprasmju vērtējuma skala

| | |
|---------------|---|
| teicami | attiecīgā rīcībprasmē ir tik attīstīta, ka ļauj izcili veikt amata pienākumus; pārsniedz prasības |
| ļoti labi | attiecīgā rīcībprasmē ir izkopta tādā līmenī, ka ļauj ļoti labi veikt amata pienākumus; daļēji pārsniedz prasības |
| labi | attiecīgā rīcībprasmē ir pietiekama, lai veiktu amata pienākumus; atbilst prasībām |
| jāpilnveido | attiecīgās rīcībprasmes demonstrēšanā vērojami trūkumi, kas negatīvi ietekmē atsevišķu amata pienākumu izpildi; daļēji atbilst prasībām |
| neapmierinoši | attiecīgās rīcībprasmes trūkums traucē amata pienākumu izpildi; neatbilst prasībām |

| Rīcībprasmē | Darbinieka komentāri | Darba vadītāja komentāri | Darba vadītāja vērtējums |
|---|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Atbildība | | | |
| 2. Savstarpējā saskarsme/komunikācija | | | |
| 3. Iniciatīva | | | |
| 4. Atsaucība | | | |
| 5. Iestādes vērtību izpratne: lojalitāte | | | |

| | |
|---|--|
| Rīcībprasmju gala vērtējums $(1.+2.+3.+4.+5.)/5 =$ | |
|---|--|

3. Profesionālās kvalifikācijas novērtējums (ieguldījuma kritēriju novērtējums)

Vērtēt profesionālo kvalifikāciju atbilstoši: amata aprakstā noteiktajām prasībām, Profesiju klasifikatorā amatam (profesijai) noteiktajām prasībām. Šis novērtēšanas izpratnē profesionālā kvalifikācija ir noteiktai profesijai atbilstošas izglītības un profesionālās meistarības dokumentāri apstiprināts novērtējums.

Profesionālās kvalifikācijas vērtējuma skala

| | |
|---------------|--|
| teicami | profesionālā kvalifikācija ir tādā līmenī, ka ļauj izcili veikt amata pienākumus |
| ļoti labi | profesionālā kvalifikācija ir tādā līmenī, ka ļauj ļoti labi veikt amata pienākumus |
| labi | profesionālā kvalifikācija ir pietiekama, lai veiktu amata pienākumus |
| jāpilnveido | profesionālās kvalifikācijas līmenī vērojami trūkumi, kas negatīvi ietekmē atsevišķu amata pienākumu izpildi |
| neapmierinoši | profesionālās kvalifikācijas trūkums traucē amata pienākumu izpildi |

| Profesionālās kvalifikācijas kritēriji | Darbinieka komentāri | Darba vadītāja komentāri | Darba vadītāja vērtējums |
|--|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Izglītība | | | |
| 2. Profesionālā pieredze | | | |
| 3. Profesionālās zināšanas un prasmes | | | |
| 4. Vispārējās zināšanas un prasmes | | | |

| | |
|--|--|
| Profesionālās kvalifikācijas gala vērtējums $(1.+2.+3.+4.)/4 =$ | |
|--|--|

| | |
|---|-----------------------|
| Nepieciešamas izmaiņas amata aprakstā (<i>Darbinieks aizpilda, Darba vadītājs papildina</i>) | |
| Darbinieks | Darba vadītājs |
| | |

| | | |
|---|-----------------------------|---------------------------------|
| Personāla attīstība (<i>Darbinieks aizpilda, Darba vadītājs papildina</i>) | | |
| | Darbinieka komentāri | Darba vadītāja komentāri |
| Ko pilnveidot * | | |
| Attīstības plāni ** | | |
| Papildu komentāri | | |

* Īpašības, prasmes, iemaņas un zināšanas, kuras jāpilnveido, lai veicinātu darba efektivitāti un sasniegtu noteiktus uzdevumus

** nākamajā (darba izpildes periods, kas tiks vērtēts) gadā plānotās attīstības darbības (mācību kursi, semināri, papildu studijas, tālmācība, pieredzes apmaiņa, papildu pienākumi u.c.)

| | |
|--|-----------------------|
| Papildu komentāri (<i>Darbinieks aizpilda, Darba vadītājs papildina.</i>) | |
| Darbinieks | Darba vadītājs |
| | |

4. Novērtēšanas kopsavilkums

| | |
|--|--|
| 1. Darba izpildes gala vērtējums: | |
| 2. Rīcībprasmju gala vērtējums: | |
| 3. Profesionālās kvalifikācijas gala vērtējums: | |
| 4. DARBA IZPILDES KOPĒJAIS VĒRTĒJUMS (1.+2.+3.)/3 = | |

Darbinieks _____
vārds, uzvārds, paraksts _____ datums _____

Darba vadītājs _____
vārds, uzvārds, paraksts _____ datums _____

APSTIPRINU darba izpildes kopējo vērtējumu

Pārvaldes/iestādes vadītājs _____
vārds, uzvārds, paraksts _____ datums _____

Pārvaldes/iestādes vadītāja gala komentārs, pamatojums (*aizpilda, ja neapstiprina darba izpildes vērtējumu*)!!!

| |
|--|
| |
|--|

Pārvaldes/iestādes
vadītājs

vārds, uzvārds, paraksts

datums

Darbinieks

vārds, uzvārds, paraksts

datums

Rīcībprasmju līmeņu apraksti

| Komandas vadīšana | |
|---|---|
| Spēja attīstīt un noturēt talantīgus darbiniekus. Sniegt nepieciešamo informāciju darbiniekiem, efektīvi uzdod darba uzdevumus un novērtē padotos regulāri un godīgi. | |
| Vērtējums | Rīcībprasmju apraksts |
| Teicami | Sniedz nepieciešamos līdzekļus un informāciju darbiniekiem, lai viņi varētu darboties patstāvīgi. Līdzsvaro uzticēšanos darbiniekiem ar iesaistīšanos risinājumos, kad nepieciešams. Pozitīvi novērtē tos darbiniekus, kas uzņemas atbildību un iniciatīvu un darbojas neatlaidīgi. |
| Ļoti labi | Prasmīgi uzdod darba pienākumus. Identificē un apzina labu darba izpildi un katra darbinieka ieguldījumu. Rada iespējas atbalstam un nekavējoties pievērš uzmanību sliktai vai viduvējai darbinieka darba izpildei. |
| Labi | Ir ziņošs par darbinieku darbiem un sekmē struktūrvienības sasniegumus. Izmanto iespējas dot un saņemt informāciju no padotajiem. Atbalsta un veicina darbinieku profesionālo pilnveidi. |
| Jāpilnveido | Ne vienmēr tiek uzskatīts kā atbalstošs, izpalīdzīgs vadītājs. Vai nu bieži iesaistās vai ir pārāk atturīgs. Sniedz minimālu atbalstu darbiniekiem, reti izsaka atzinību vai arī pievērš uzmanību tikai sliktai darba izpildei. |
| Neapmierinoši | Nesniedz atbalstu darbiniekiem. Neievēro labu darba izpildi un izvairās risināt darba izpildes problēmas. |

| Līderība | |
|---|---|
| Prasme iedvesmot un aktivizēt citus. Modelēt vēlamu uzvedību. Nākt klajā ar jaunām ierosmēm, lai pilnveidotu struktūrvienības un iestādes mērķus. | |
| Vērtējums | Rīcībprasmju apraksts |
| Teicami | Ir respektēts kā vadītājs struktūrvienībā, iestādē un ārpus tās. Aktīvi uzņemas līdera lomu un piedāvā jaunas idejas. Pastāvīgi meklē iespējas, lai rastu risinājumus, kas pārsniedz struktūrvienību robežas, un iesaista citus to realizēšanā. |
| Ļoti labi | Ir plaši atzīts un respektēts kā drosmīgs vadītājs. Darbinieki no citām struktūrvienībām vērsas pie viņa pēc padoma. Veicina savstarpējo sadarbību un atklātību. |
| Labi | Tiek uzskatīts kā kompetents vadītājs iestādē. Uzņemas vadību par uzdevumiem ārpus savas struktūrvienības. |
| Jāpilnveido | Vada piesardzīgi un konservatīvi. Tiek uzskatīts kā vadītājs tikai savā struktūrvienībā un rūpējas galvenokārt par savu ietekmi tajā. |
| Neapmierinoši | Nevada ar drosmi. Rada šķēršļus un nerūpējas par to, kā viņa uzvedība iespaidos citus. Strādā tikai paša interesēs, nedomājot par citu un iestādes vajadzībām. |

| Plānošana, organizēšana un kontrole | |
|--|---|
| Nosaka prioritātes un izstrādā struktūrvienības darba grafiku, lai sasniegtu mērķus. Kontrolē citu vai padoto darbu. | |
| Vērtējums | Rīcībprasmju apraksts |
| Teicami | Izvirza darbiniekiem skaidrus un izaicinošus darba izpildes standartus un nemitīgi seko līdz to izpildei. Jūtas atbildīgs ne tikai par saviem, bet arī savas struktūrvienības darbinieku rezultātiem. |
| Ļoti labi | Plāno darbu gan tuvāku, gan tālāku mērķu sasniegšanai. Prot noteikt prioritātes un analizē darba rezultātus, lai paaugstinātu efektivitāti. |

| | |
|---------------|--|
| Labi | Uzdod, izskaidro un precizē darbinieku darba uzdevumus. Novērtē rezultātus un prasa no darbiniekiem atbildību par to izpildi. |
| Jāpilnveido | Negatavo integrētus un sistemātiskus plānus. Sniedz minimālus vai pretrunīgus norādījumus. Nosaka vispārīgus darba izpildes standartus, bet neseko tiem līdz un nerīkojas, ja tie nav sasniegti. |
| Neapmierinoši | Nespēj izstrādāt plānus un noteikt struktūrvienības prioritātes. Nepievērš uzmanību gadījumiem, kad uzdevumi un mērķi nav sasniegti. |

Rezultātu sasniegšana

Prasme plānot un nodrošināt savu un struktūrvienības darbu tā, lai tiktu sasniegts plānotais mērķis un rezultāts.

| Vērtējums | Rīcībprasmes apraksts |
|------------------|--|
| Teicami | Neatļaidīgi virzās uz mērķu sasniegšanu, novērš šķēršļus, lai sasniegtu rezultātu. Nodrošina profesionālu augstas kvalitātes darbu pat detaļu līmenī. |
| Ļoti labi | Izstrādā procedūras kvalitātes nodrošināšanai, mudina darbiniekus tās ievērot. Veido vai pastāvīgi pilnveido iekšējās kvalitātes kontroles sistēmu. |
| Labi | Skaidri definē uzdevumus, nosaka prioritātes un rīcības soļus. Pārbauda darba kvalitāti, nepieņem prasībām neatbilstošu, nekvalitatīvu darba izpildi. Palīdz labot kļūdas, laikus paredz iespējamās grūtības un rīkojas, lai tās mazinātu. |
| Jāpilnveido | Sadala darbus atbilstoši darbinieku prasmēm. Pārbauda darba rezultātu, bet nepamana vai ignorē kļūdas. |
| Neapmierinoši | Nenosaka skaidrus uzdevumus, prioritātes un rīcības soļus. Nedomā par iespējām uzlabot darba kvalitāti, produktivitāti un efektivitāti. Darba rezultātu pieņemšanā nepamana vai ignorē kļūdas. |

Stratēģiskais redzējums

Spēja definēt un pārvērst darbībā iestādes vai nozares attīstības stratēģisko vīziju.

| Vērtējums | Rīcībprasmes apraksts |
|------------------|---|
| Teicami | Vada iestādes attīstības vīzijas izstrādi. Definē un apzināti pauž vīziju un stratēģiju plašāku valsts attīstības mērķu kontekstā. Raksturo vīziju un vērtības saprotamā un viegli uztveramā veidā, lai panāktu darbinieku līdzdalību un iesaistīto personu uzticēšanos. Identificē, konceptualizē un sintezē jaunus virzienus vai saistības starp iestādes vērtībām un pārveido tās iestādes darbības prioritātēs. |
| Ļoti labi | Paredz šķēršļus un iespējas iestādei un atbilstoši pielāgo savu rīcību. Definē problēmas, izstrādā iespējas un izvēlas risinājumus atbilstoši iestādes stratēģijai un vīzijai. Enerģiski un pārliecinoši popularizē stratēģiskos mērķus kolēģiem un padotajiem. |
| Labi | Sadarbojas ar darbiniekiem, lai noteiktu darbības mērķus un plānus un nodrošinātu atbilstību stratēģiskajam virzienam. Skaidri definē un veicina darbinieku ieguldījumu iestādes mērķu sasniegšanā. Seko līdz komandas darbībai, lai nodrošinātu atbilstību stratēģiskajai virzībai un iestādes vērtībām. Regulāri popularizē iestādi, tās stratēģisko vīziju un vērtības klientiem, iesaistītajām personām un partneriem. Novērtē atšķirību starp esošo stāvokli un vēlamu attīstības virzienu nākotnē un nosaka efektīvākos veidus, kā atšķirību mazināt. |
| Jāpilnveido | Komunicē ar darbiniekiem un skaidro stratēģisko vīziju savas atbildības jomā, bet ir mazāk aktīvs jaunu stratēģiskās attīstības virzienu noteikšanā. Pārsvārā identificē iespējamus virzienus nākotnē atbilstoši esošajai stratēģijai. Pastāvīgi analizē savu virzību un atbilstību iestādes mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem. Pielāgo personīgos darba mērķus darba jomas attīstības mērķiem |

| | |
|---------------|---|
| Neapmierinoši | Trūkst stratēģiska redzējuma vai nevēlas apzināt jaunus stratēģiskos virzienus. |
|---------------|---|

| Pārmaiņu vadīšana Efektīvu un kvalitatīvu pārmaiņu un iestādes pārveides procesa mērķtiecīga vadīšana. | |
|--|---|
| Vērtējums | Rīcībprasmju apraksts |
| Teicami | Veido vidi, kas veicina un iedrošina pārmaiņas un inovācijas. Izceļ un skaidro iestādē veiksmīgu pārmaiņu vai inovāciju pieredzi. Personiski sniedz skaidru vīziju par pārmaiņu ietekmi. |
| Ļoti labi | Veido sasaisti starp iestādes/struktūrvienības mērķiem un pārmaiņu procesa mērķiem. Atklāti runā par pārmaiņu procesa plusiem un mīnusiem un kopīgi ar darbiniekiem izstrādā stratēģijas pārmaiņu vadīšanai. |
| Labi | Izceļ pārmaiņu procesa ieguvumus un priekšrocības. Skaidro pārmaiņu radītās iespējas un to, kā tās ietekmēs praksi. Identificē efektīvās darbības, kuras nepieciešams saglabāt. Apzinās iemeslus, kas rada pretestību pārmaiņām, un veic pasākumus, lai to mazinātu. |
| Jāpilnveido | Apzinās un pieņem pārmaiņu nepieciešamību. Skaidro pārmaiņu procesu, sekas un pamatojumu tiem, kurus tās ietekmēs, taču neizrāda personīgo iesaistīšanos un neprot pārliecināt par pārmaiņu procesa ieguvumiem. Ierosina diskusiju par pārmaiņu procesu, bet piedalās tajā ar novērotāja attieksmi. |
| Neapmierinoši | Noliedz pārmaiņu nepieciešamību vai to, ka gaidāmas pārmaiņas. Izvairās no komunikācijas par pārmaiņām. Nejautā un neuzklausā darbinieku viedokļus un ieteikumus pārmaiņu īstenošanā. Izvēlas direktīvu pieeju pārmaiņu īstenošanā. |

| Iestādes vērtību izpratne: lojalitāte Rīcība, lai saskaņotu savu uzvedību ar valsts pārvaldes un iestādes vajadzībām, prioritātēm un mērķiem. | |
|---|---|
| Vērtējums | Rīcībprasmju apraksts |
| Teicami | Rīcība un prioritātes vienmēr atbilst valsts pārvaldes un iestādes vajadzībām. Attieksmē un komunikācijā izrāda lojalitāti pret iestādi. Dod priekšroku iestādes ilgtermiņa ieguvumiem (piemēram, ierosina izmaksu samazināšanu savā struktūrvienībā, uzņemas papildu uzdevumus utml.) pretstatā savas struktūrvienības īstermiņa ieguvumiem; aicina arī citus rīkoties iestādes ilgtermiņa mērķu sasniegšanas vārdā. |
| Ļoti labi | Paliek uzticīgs lēmumiem, kas atbilst iestādes mērķiem, pat ja tie ir nepopulāri. Prasmīgi skaidro pieņemto lēmumu nepieciešamību, gan vārdos, gan darbos izrāda savu atbalstu tiem. |
| Labi | Izprot un aktīvi atbalsta iestādes misiju un mērķus; pieskaņo savu rīcību un prioritātes iestādes vajadzībām; izprot sadarbības nepieciešamību, lai sasniegtu iestādes lielāka mēroga mērķus. Pauž pozitīvu un lojālu attieksmi pret valsts pārvaldi un iestādi, izrāda lepnumu par tās sasniegumiem. Uzticams komandas biedrs. |
| Jāpilnveido | Izrāda lojalitāti, vēlmi palīdzēt kolēģiem veikt uzdevumus, ievēro vadītāju norādījumus. Lielākoties uzticams komandas biedrs, tomēr atsevišķās situācijās izrāda, ka iestādes intereses nav prioritāras. |
| Neapmierinoši | Veic nepieciešamo minimumu, lai nezaudētu darbu. Nav uzticams komandas biedrs. |

| Atbildība Uzņemas atbildību par visiem saviem darba uzdevumiem, pieņemot lēmumus par savu atbildības jomu. Atzīst savas kļūdas un neveiksmes, nevainojot citus. | |
|---|------------------------------|
| Vērtējums | Rīcībprasmju apraksts |

| | |
|---------------|--|
| Teicami | Aktīvi uzņemas atbildību, lai veiktu savu darbu bez ciešas pārraudzības. Prasmīgi pieņem lēmumus. |
| Ļoti labi | Uzskata problēmas darbā par savām problēmām un neatstāj tās neatrisinātas. Labprāt uzņemas atbildību un pieņem lēmumus. |
| Labi | Uzņemas atbildību un pieņem lēmumus par saviem tiešajiem amata pienākumiem. Atzīst savas kļūdas. |
| Jāpilnveido | Svārstīgi un negribīgi uzņemas atbildību par rezultātiem. Reizēm gaida rīcību no citiem, kad problēmas rodas, un negribīgi pieņem lēmumus. |
| Neapmierinoši | Izvairās uzņemties atbildību un pieņemt lēmumus. Ignorē problēmas un vaino citus par savām kļūdām. |

| <i>Efektivitāte/ produktivitāte</i> | |
|--|---|
| Efektīvi organizē un plāno savu darbu, nosakot prioritātes un izstrādājot darba grafiku. Pilda darba uzdevumus noteiktajos termiņos vai pirms noteiktajiem termiņiem ar minimālām kļūdām. Pastāvīgi strādā pie procesa un kvalitātes uzlabojumiem. | |
| Vērtējums | Rīcībasprasmis apraksts |
| Teicami | Izvirza sev izaicinošus mērķus un regulāri tos sasniedz vai bieži vien pārsniedz, pastāvīgi parāda izcilu sniegumu. Nemitīgi ievāc jaunu informāciju un pārplāno savu darbu, ja tas ir nepieciešams, lai izpildītu jaunas prasības. Nemitīgi ievieš procesa un kvalitātes uzlabojumus un pilnveidojumus savā darbā. |
| Ļoti labi | Izvirza prioritātes, saprotot, kas ir svarīgākais, un plāno savu darbu atbilstoši, regulāri sekojot līdzī tās izpildei. Uzdo sev izaicinošus mērķus un bieži tos sasniedz. Regulāri izdara vairāk nekā prasīts un strādā pie sava darba pilnveidošanas. |
| Labi | Plāno darbu un izpilda uzdevumus noteiktos termiņos un atbilstošā kvalitātē. Lietderīgi izmanto darba laiku. Reti manāmas kļūdas darbā. |
| Jāpilnveido | Ir grūtības plānot un ir nepieciešams citu padoms, kā organizēt savu darbu. Daļēji izpilda plānotos darbus, dažkārt neievērojot termiņus, vai kvalitāte nav pietiekama. Darbā bieži sastopamas neuzmanības kļūdas. |
| Neapmierinoši | Regulāri neievēro izpildes termiņus un neizmanto darba laiku efektīvi. Plānotie darbi netiek pabeigti, vai tajos pastāvīgi ir daudz kļūdu. Nespēj plānot un veikt uzdevumus pēc to prioritātes. |

| <i>Savstarpējā saskarsme / komunikācija</i> | |
|---|---|
| Sadarbojas ar citiem un palīdz sasniegt iestādes mērķus. Pret kolēģiem izturas ar cieņu, arī saspringtos apstākļos. Spēj kontrolēt savu garastāvokli, emocijas un noskaņojumu, lai varētu strādāt efektīvi. Izsakās skaidri rakstiski un mutiski. Uzmanīgi klausās un nodrošina, ka citi viņu saprot. Prasme attiecas gan uz sadarbību ar pakļautajiem darbiniekiem (ja tādi ir), gan ar viena līmeņa darbiniekiem un vadītājiem. | |
| Vērtējums | Rīcībasprasmis apraksts |
| Teicami | Bez izņēmuma izturas pret citiem ar cieņu. Pārvar šķēršļus ar pozitīvu, profesionālu attieksmi. Vienmēr skaidri, savlaicīgi un pašpārlicināti nodod informāciju citiem. Atbalstoši un atsaucīgi pieņem citu uzskatus. Komunicē stratēģiski. Publiski uzstājoties, skaidri un saprotami spēj atbildēt uz neskaidriem jautājumiem ne tikai savas, bet visas iestādes kompetencē esošo jautājumu jomā. |
| Ļoti labi | Ir devīgs ar savu laiku un idejām. Brīvi sazinās ar dažādām auditorijām, izmantojot dažādus komunikācijas veidus. Klausās uzmanīgi un ar lielu interesi. Parāda noturību spriedzes gadījumos un kad sastop neveiksmes. Spēj saprotami izskaidrot sarežģītus jautājumus. Spēj sniegt argumentētas atbildes savas kompetences jomā. Patstāvīgi sagatavojas un bez pamudinājuma uzstājas |

| | |
|---------------|---|
| | publiski. |
| Labi | Ir līdzsvarota, darbīga attieksme. Lietišķa pieeja dažādiem darba apstākļiem. Kodolīgi un skaidri izsakās. Atsaucīgi un labprāt uzklausa citus. Prot kontaktēties ar dažādām auditorijām. Rīkojas, lai nodrošinātu efektīvu informācijas apriti iestādē un ar iesaistītajām personām ārpus tās. Spēj publiski uzstāties, skaidri un saprotami izklāstīt tēmas būtību. Izvairās no emociju izpausmēm, kas var negatīvi ietekmēt darba rezultātus. Uzklausa citus nepārtraucot. |
| Jāpilnveido | Ne vienmēr spēj skaidri komunicēt ar citiem. Neveicina divvirzienu komunikāciju. Nenoklausās informāciju, kas ir nepieciešama darba veikšanai. Reizēm nekontrolē savas emocijas darbā. Uztver, ka ir jācīnās, lai pārvarētu šķēršļus vai sarežģījumus darbā. Publiski uzstājas ar grūtībām. Atbildes uz jautājumiem sniedz nepārlicinoši vai nesniedz vispār. |
| Neapmierinoši | Bieži sūdzas vai uzvedas neatbilstoši (kļiedzot, raudot). Komunicējot ar cietiem, neapvalda negatīvas emocijas. Citi ir spiesti no darbinieka izvairīties. Ignorē vai necienīgi runā ar kolēģiem, tos īpaši neuzklausa. Bieži nespēj izteikties skaidri un saprotami. |

Jaunrade/ iniciatīva

Prasme piedāvāt jaunus un radošus risinājumus problēmām un procesiem. Meklēt inovatīvas idejas. Ir atvērts izaicinājumiem mainīt esošo kārtību. Aktīva rīcība, lai noteiktu un risinātu problēmas, meklētu iespējas uzlabot darba rezultātus. Gatavība darīt vairāk, nekā to prasa formālie amata pienākumi.

| Vērtējums | Rīcībprasmis apraksts |
|------------------|--|
| Teicami | Bieži un aizrautīgi piedāvā idejas, kā darīt darbu labāk, ātrāk, lētāk un radošāk. Pastāvīgi meklē, iedziļinās un plaši dalās ar vislabāko praksi un svaigām idejām. Paredz un sagatavo risinājumus nākotnes problēmām. Spēj iesaistīt citus papildu pienākumu veikšanā. |
| Ļoti labi | Atrod vairākas iespējas, kā dalīties ar savām idejām, inovatīvi domā. Attīsta un regulāri ievieš jaunas metodes. Meklē papildu informāciju, lai uzlabotu uzdevumu izpildi un rīcības plānu. Pēc savas iniciatīvas meklē pēc iespējas vairāk papildu informācijas, lai nodrošinātu kvalitatīvāku darba rezultātu. Saskata jaunas iespējas un problēmas, kas var rasties nākotnē. Analizē šķēršļus un meklē risinājumus. |
| Labi | Piedāvā idejas, kā uzlabot apkalpošanu un darba izpildi. Labprāt vēlas izmēģināt jaunas idejas un paņēmienus. Strādā patstāvīgi. Gatavs pieņemt lēmumus un uzņemties problēmu risināšanu. Gatavs pielikt papildu pūles, lai sasniegtu vēlamu rezultātu. Analizē iespējas un piedāvā savu rīcību. |
| Jāpilnveido | Reizēm piedāvā mērenus, neapstrīdamus priekšlikumus. Negribīgi uzklausa un izpilda inovatīvas idejas. Pārsvārā gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus. Pienākumus veic pēdējā brīdī pirms darba izpildes termiņa beigām. |
| Neapmierinoši | Reti piedāvā jaunas idejas un bieži atrod tām vainu. Nedomā inovatīvi un nevēlas uzņemties risku. Ja rodas problēma, necenšas to risināt, bet gaida citu iejaukšanos vai palīdzību. Nerīkojas, kamēr nesāņem uzdevumu. |

Orientācija uz klientu

Gatavība sniegt augstu apkalpošanas līmeni. Gatavība pakārtot savu darbību, lai nodrošinātu klientu vajadzību precīzu izpratni un izpildi. Spēja piedāvāt klienta vēlmēm atbilstošus risinājumus.

| Vērtējums | Rīcībprasmis apraksts |
|------------------|------------------------------|
|------------------|------------------------------|

| | |
|---------------|--|
| Teicami | Pastāvīgi meklē iespējas, kā sniegt klientiem profesionālu informāciju, izrāda sapratni un ieinteresētību. Tiecas uz pilnību klientu apkalpošanā. Ir patiesi motivēts, vēlas un prot klientus apkalpot. Izvirza klienta intereses par prioritāti. Analizē un izmanto iespējas, lai paaugstinātu klientu apmierinātību. Piedāvā risinājumus un rīkojas, lai pilnveidotu iestādes procedūras, atvieglot klientam pakalpojuma saņemšanu un nodrošinot tā atbilstību klienta vajadzībām. |
| Ļoti labi | Izmanto jebkuru iespēju sniegt informāciju un konsultēt klientus. Izzina klientu vajadzības un risina radušās problēmas. Izvirza sev skaidrus un prasīgus standartus klientu apmierināšanā. Rīkojas, lai aktīvi izzinātu un izprastu klienta vajadzības, atbilstoši tām pielāgo savu darbību un resursus. Rīkojas, lai nodrošinātu klientam izdevīgāko risinājumu. |
| Labi | Nodrošina labu klientu apkalpošanu, pildot noteiktās prasības, lai apmierinātu klientu vajadzības. Uzņemas atbildību atrisināt problēmas un novērst kļūdas. Izvērtē klientu apmierinātību un vajadzības. Uzņemas atbildību problēmsituācijās ar klientiem. Uzklauša un pozitīvi reaģē uz klienta paustajām vēlmēm un norādījumiem. |
| Jāpilnveido | Pārsvārā nodrošina apmierinošu klientu apkalpošanu. Ne vienmēr uzrunā klientu, bet nogaida, kad viņš jautās pats. Balstās uz iepriekš pieņemtajiem principiem un sev izdevīgākajiem risinājumiem, kas ne vienmēr atbilst klientu vajadzībām. Neiedziļinās, lai izprastu klientu vajadzības. |
| Neapmierinoši | Zems klientu apkalpošanas līmenis. Uzskata klientus par traucēkli darbam. Reti domā par klientu, darot savu darbu. Darbā ņem vērā tikai savas intereses. Nedomā par klientu un citu cilvēku vajadzībām vai nevērīgi izturas pret tām. Nenoskaidro un neizprot klientu vēlmes. Izrāda noraidošu attieksmi pret klientu. |

Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti

Nodrošina sava un citu darba precizitāti un kvalitāti, pārbaudot vai uzraugot datus un darbu un (vai) izveidojot un uzturot darba un informācijas organizēšanas sistēmas.

| Vērtējums | Rīcībprasmju apraksts |
|------------------|--|
| Teicami | Ierīko jaunas, detalizētas, kompleksas sistēmas, lai veicinātu kārtību un uzlabotu datu kvalitāti. Konstatē jaunas vajadzības un piedāvā to risinājumu. |
| Ļoti labi | Uzrauga darba izpildes gaitu, salīdzinot to ar darbu plānu vai 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. |
| Labi | Rūpīgi pārbauda informācijas vai sava darba precizitāti. Uzrauga citu darba kvalitāti, pārbauda, lai pārliecinātos, ka tiek ievērotas procedūras. Uztur skaidrus un detalizētus savu un citu darbību reģistrus. Uztur skaidru, detalizētu un citiem nodarbinātajiem atbilstoši vajadzībai pieejamu informāciju par pildāmajiem uzdevumiem. |
| Jāpilnveido | Rīkojas, lai panāktu skaidrību, – vēlas, lai prasības, uzdevumi un dati būtu maksimāli skaidri un, vēlams, formulēti rakstiski. Reizēm pieļauj neuzmanības kļūdas vai izpilda darbu prasībām neatbilstošā kvalitātē. |
| Neapmierinoši | Nepievērš uzmanību darba precizitātei un kvalitātei, necenšas to uzlabot. |

Spēja pieņemt un īstenot pārmaiņas

Ierosina un atbalsta pārmaiņas. Ar pozitīvu attieksmi pielāgojas jauniem un mainīgiem apstākļiem. Spēj atnest vecus, nederīgus pieņēmumus un uzvedību. Spēj pielāgoties vairākiem pieprasījumiem un mainīgām prioritātēm.

| Vērtējums | Rīcībprasmju apraksts |
|------------------|------------------------------|
|------------------|------------------------------|

| | |
|---------------|--|
| Teicami | Mobilizējas, lai izmantotu iespējas ieviest nepieciešamās pārmaiņas. Jūtas pārmaiņu iedvesmots un tām pielāgojas ātri, palīdz citiem tās saprast un pieņemt. Brīvi pielāgojas jebkuriem apstākļiem, atbilstoši pārveidojot savu attieksmi un uzvedību. |
| Ļoti labi | Regulāri pielāgo jaunas idejas, metodes un tehnoloģijas darbam. Pieņem pārmaiņas kā normu un izaicinājumu. Patīk daudzveidība, ir elastīgs un izmēģina neierastas metodes. |
| Labi | Pieņem pārmaiņas un pielāgo tās. Reizēm piemēro paņēmienus, kas ir bijuši veiksmīgi iepriekš. |
| Jāpilnveido | Piesardzīgi uztver pārmaiņas. Jūtas ērti, saglabājot esošo situāciju. Pārsvārā dod priekšroku paņēmieniem, kas ir izmantoti agrāk ar paredzamiem rezultātiem. |
| Neapmierinoši | Pretojas pārmaiņām. Kritizē citu darbinieku piedāvājumus pārmaiņām un pastāvīgi atrod vainu veiktajās izmaiņās. Nelokāmi lieto ierastus risinājumus problēmām. Strādā kā iepriekš un nevēlas izmēģināt ko jaunu. |

| Iniciatīva | |
|--|---|
| Aktīva rīcība, lai noteiktu un risinātu problēmas, meklētu iespējas uzlabot darba rezultātus. Gatavība darīt vairāk, nekā to prasa formālie amata pienākumi. | |
| Vērtējums | Rīcībprasmju apraksts |
| Teicami | Aktīvi rīkojas, lai sasniegtu ilgtermiņa mērķus. Spēj iesaistīt citus papildu pienākumu veikšanā (brīvprātīgi papildu pienākumi, atbildība). Paredz un sagatavo risinājumus nākotnes problēmām. Spēj saskatīt iespējas vairāk nekā gadu uz priekšu. |
| Ļoti labi | Saskata jaunas iespējas un problēmas, kas var rasties nākotnē. Analizē iespējamās šķēršļus un meklē risinājumus, lai sagatavotos nākotnes iespējām vai izvairītos no krīzes. Ņem vērā mainīgo situāciju, plānojot un paredzot izmaiņas. Meklē papildu informāciju, lai uzlabotu rīcības plānu. Pēc savas iniciatīvas meklē pēc iespējas vairāk papildu informācijas, lai nodrošinātu kvalitatīvāku darba rezultātu. |
| Labi | Strādā patstāvīgi. Gatavs pieņemt lēmumus un uzņemties problēmu risināšanu. Ja darba gaitā rodas sarežģītumi, gatavs pielikt papildu pūles, lai sasniegtu vēlamu rezultātu. Analizē iespējas, ko piedāvā situācija, un plāno savu rīcību saskaņā ar tām. Spēj saskatīt iespējas tuvākajā perspektīvā. |
| Jāpilnveido | Pārsvārā gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus. Pienākumus veic pēdējā brīdī pirms darba izpildes termiņa beigām. Iniciatīvu izrāda reti. |
| Neapmierinoši | Izvēlas savus darba pienākumus atbilstoši tam, cik liela piepūle nepieciešama uzdevuma veikšanai. Ja rodas problēma, necenšas to risināt, bet gaida citu iejaukšanos vai palīdzību. nerīkojas, kamēr nesaņem uzdevumu. |

| Atsaucība | |
|--|---|
| Rīcība, kas vērsta uz palīdzības sniegšanu citiem (klientiem, kolēģiem), spēja izprast citu vajadzības un atsaukties, kad tas ir nepieciešams. | |
| Vērtējums | Rīcībprasmju apraksts |
| Teicami | Aktīvi rīkojas, lai izzinātu un izprastu klientu un kolēģu vajadzības. Atbilstoši tām pielāgo savu darbību. Izvērtē klientu un kolēģu apmierinātību. Uzņemas atbildību, ja rodas problēmas. |
| Ļoti labi | Uzklausa kolēģu un klientu vajadzības un rīkojas, lai prasības izpildītu laikus un augstā kvalitātē. |
| Labi | Uzklausa un pozitīvi reaģē uz kolēģu un klientu paustajām vajadzībām un norādījumiem. Apzinīgi izpilda kolēģu un klientu lūgumus, ņemot vērā viņu |

| | |
|---------------|--|
| | vajadzības un prasības. |
| Jāpilnveido | Izpilda kolēģu un klientu pieprasījumus. Dažkārt nepieciešami atgādinājumi vai atkārtoti pieprasījumi. |
| Neapmierinoši | Darbā ņem vērā tikai savas intereses. Nespēj noskaidrot un izprast citu cilvēku vajadzības. Izrāda noraidošu attieksmi pret kolēģiem un klientiem. |

Darba izpildes vērtējumu vērtību skala

| Vērtējums | Vērtējuma vērtība punktos | Gala vērtējuma un kopējā vērtējuma summas robežas |
|------------------|--------------------------------------|--|
| Teicami | 10 | 9,5 - 10 |
| Ļoti labi | 9 | 7,5 – 9,4 |
| Labi | 7 | 5,5 – 7,4 |
| Jāpilnveido | 5 | 3,5 – 5,4 |
| Neapmierinoši | 3 | < 3,5 |