



VARAKĻĀNU NOVADA PAŠVALDĪBA

Reģistrācijas Nr. 90000054750

Rīgas iela 13, Varakļāni, Varakļānu novads, LV-4838, Latvija

tālrunis 64860840, e-pasts: varaklani@varaklani.lv

Swedbank konts Nr. LV25HABA0001402041751, kods HABALV22

APSTIPRINĀTI

Varakļānu novada domes

25.05.2023. sēdē

*Izdoti saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likumu,
24.11.2022. Varakļānu novada pašvaldības
amatpersonu un darbinieku atlīdzības nolikumu*

Varakļānu novada pašvaldības iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanas noteikumi

1. Vispārīgie jautājumi

- 1.1. Noteikumi nosaka Varakļānu novada pašvaldības, turpmāk – “pašvaldība”, iestādēs, turpmāk – “iestāde”, nodarbināto un iestāžu vadītāju, turpmāk – “nodarbinātie”, izņemot iestādēs nodarbināto pedagogu, tostarp izglītības iestāžu vadītāju, un darbinieku, ar kuriem darba tiesiskās attiecības nodibinātas Eiropas Savienības finansēto projektu ietvaros, darba izpildes novērtēšanas kārtību.
- 1.2. Darba izpildes novērtēšanai ir šādi mērķi:
 - 1.2.1. novērtēt nodarbinātā darba izpildi atbilstoši novērtēšanas kritērijiem;
 - 1.2.2. noteikt nodarbinātā mācību un attīstības vajadzības;
 - 1.2.3. noteikt nodarbinātā profesionālās izaugsmes iespējas;
 - 1.2.4. identificēt nepieciešamās izmaiņas nodarbinātā amata aprakstā;
 - 1.2.5. piedāvāt virzienus sarunai starp nodarbināto un konkrētās iestādes vadītāju, turpmāk – “iestādes vadītājs”, par darba izpildi un nodrošināt regulāru atgriezenisko saiti;
 - 1.2.6. piemērot darba izpildes novērtējumu nodarbinātā atlīdzības noteikšanai aspektos, kur tas nepieciešams saskaņā ar Latvijas Republikā spēkā esošajos normatīvajos aktos noteikto.
- 1.3. Darba izpildes novērtēšanas process sastāv no šādiem posmiem:
 - 1.3.1. darba izpildes novērtēšana, veicot darba izpildes analīzi un novērtējot to saskaņā ar šo noteikumu 5.pielikumā norādītajiem kritērijiem;
 - 1.3.2. darba izpildes novērtēšanas pārrunas, turpmāk – “pārrunas”, tiekoties iestādes vadītājam ar nodarbināto, lai analizētu darba izpildes novērtējuma rezultātus un vienotos par darba izpildes novērtēšanas veidlapas saturu.
 - 1.3.3. darba izpildes novērtēšanai var tikt veikta darbinieku un klientu anketēšana/aptauja.
- 1.4. Darba izpildes ikgadējo novērtēšanu veic katru gadu laikā no 1.jūnija līdz 31.augustam. Darbinieka vērtēšanu veic ne biežāk kā reizi 6 mēnešu periodā un vismaz reizi gadā un pēc pārbaudes laika 6 mēnešu periodā no darba attiecību uzsākšanas. Papildus vērtēšanu var veikt darbiniekam mainot amatu, mainot darba pienākumus, atgriežoties no ilgstošas prombūtnes vai pamatojoties uz fiksētiem pārkāpumiem.
- 1.5. Nodarbinātā darba izpildi novērtē tā iestādes vadītājs, sadarbībā ar tiešo vadītāju.

1.6. Darba izpildes novērtēšana tiek veikta, aizpildot attiecīgo darba izpildes novērtēšanas veidlapu, turpmāk – “veidlapa” (1.-4.pielikums).

2. Nodarbināto darba izpildes novērtēšanas process

2.1. Uzsākot ikgadējo darba izpildes novērtēšanas procesu, iestādes vadītājs aizpilda veidlapas sākuma daļu un nodod veidlapu personīgi vai izmantojot e-pastu nodarbinātajam, izstrādā darba izpildes novērtēšanas pārrunu plānu, paredzot laiku, lai nodarbinātais sagatavotos pārrunām, un laiku pārrunām ar nodarbinātajiem. Iestādes vadītājs personīgi vai izmantojot e-pastu informē nodarbināto par pārrunu laiku.

2.2. Pirms pārrunām nodarbinātais papīra formā vai elektroniski aizpilda veidlapas I-III sadaļas laukus “Nodarbinātā pašnovērtējums”, V-VI sadaļas laukus “Nodarbinātā komentārs”, un nodod to iestādes vadītājam personīgi, vai nosūta uz e-pastu ne vēlāk kā divas darba dienas pirms pārrunām.

2.3. Iestādes vadītājs izskata nodarbinātā sagatavoto veidlapu, veic novērtēšanu, aizpildot I-III sadaļas laukus “Vērtējums”, pievienojot pamatojumu laukā “Vadītāja komentārs”, ja vērtējums ir “neapmierinoši”, vai “teicami”, un V-VI sadaļas laukus “Vadītāja komentārs”.

2.4. Aizpildītās veidlapas tiek izmantotas pārrunās. Pārrunu laikā tiek analizēta amata pienākumu izpilde, darbinieka rīcība atbilstoši kompetenču rīcības rādītājiem un profesionālā kvalifikācija, abpusēji izsakot argumentus, kuri pamato vērtējumu, kā arī analizēta iepriekšējā periodā noteikto mācību un attīstības darbību efektivitāte, noteiktas nodarbinātā mācību un attīstības vajadzības nākamajam periodam, iespējamā profesionālā izaugsme un nepieciešamās izmaiņas amata aprakstā.

2.5. Pēc pārrunām vai to laikā iestādes vadītājs un darbinieks, ja nepieciešams, papildina, vai precizē veidlapas saturu un iestādes vadītājs aizpilda IV sadaļas lauku “Kopsavilkums”.

2.6. Pēc pārrunām veidlapu izdrukā, to paraksta nodarbinātais un iestādes vadītājs, kā arī apstiprina iestādes vadītājs, ja nepieciešams, aizpildot VII sadaļu “izpilddirektora/priekšsēdētāja komentārs”. Izdrukāta un parakstīta veidlapa glabājas iestādes personāla lietvedībā.

3. Iestādes vadītāja darba izpildes novērtēšanas process

3.1. Iestādes vadītāja darbību saskaņā ar šo noteikumu 2.sadaļā noteikto procesu novērtē pašvaldības izpilddirektors, ja nepieciešams, pieaicinot teritorijas, kurā atrodas iestāde, pagasta pārvaldes vadītāju.

3.2. Pašvaldības izpilddirektora darbības novērtēšanu veic pašvaldības domes priekšsēdētājs.

4. Darba izpildes novērtēšanas kritēriji

4.1. Nodarbinātā darba izpildi novērtē, analizējot un vērtējot:

4.1.1. amata pienākumu izpildi atbilstoši prasībām;

4.1.2. profesionālās kvalifikācijas atbilstību;

4.1.3. kompetenču attīstības līmeni.

4.2. Ja profesionālā kvalifikācija nav mainījies, profesionālo kvalifikāciju pēc nodarbināta un vadītāja savstarpējas vienošanās var nevērtēt un izmantot pēdējo profesionālās kvalifikācijas novērtējumu.

4.3. Pašvaldības darbinieku amati ir sagrupēti šādās amatu grupās atbilstoši to pamatfunkcijai:

4.3.1. atbalsta funkciju veicēji;

4.3.2. fiziskā un kvalificētā darba veicēji;

4.3.3. vadītāji:

4.3.3.1. struktūrvienības vadītāji un viņu vietnieki;

4.3.3.2. iestādes vadītāji un viņu vietnieki.

4.4. Kompetences vērtē atbilstoši definētajiem rīcības rādītājiem (5.pielikums), ņemot vērā šādus nosacījumus:

4.4.1. atbalsta funkciju veicējiem novērtē šādām kompetences:

4.4.1.1. atsaucība;

4.4.1.2. darbs komandā;

- 4.4.1.3. komunikācija;
- 4.4.1.4. orientācija uz klientu;
- 4.4.1.5. iniciatīva;
- 4.4.1.6. patstāvība;
- 4.4.1.7. plānošana un organizēšana;
- 4.4.1.8. rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti;
- 4.4.1.9. ētiskums;
- 4.4.1.10.lojalitāte.
- 4.4.2. fiziskā un kvalificētā darba veicējiem novērtē šādas kompetences:
 - 4.4.2.1. darbs komandā;
 - 4.4.2.2. komunikācija;
 - 4.4.2.3. orientācija uz klientu;
 - 4.4.2.4. iniciatīva;
 - 4.4.2.5. patstāvība;
 - 4.4.2.6. plānošana un organizēšana;
 - 4.4.2.7. rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti;
 - 4.4.2.8. ētiskums;
 - 4.4.2.9. lojalitāte.
- 4.4.3. struktūrvienību vadītājiem un viņu vietniekiem novērtē šādas kompetences:
 - 4.4.3.1. konceptuāla domāšana;
 - 4.4.3.2. iniciatīva;
 - 4.4.3.3. orientācija uz attīstību;
 - 4.4.3.4. spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību;
 - 4.4.3.5. plānošana un organizēšana;
 - 4.4.3.6. darbinieku motivēšana un attīstīšana;
 - 4.4.3.7. komandas vadīšana;
 - 4.4.3.8. rezultātu sasniegšana;
 - 4.4.3.9. ētiskums;
 - 4.4.3.10.lojalitāte.
- 4.4.4. iestāžu vadītājiem un viņu vietniekiem novērtē šādas kompetences:
 - 4.4.4.1. attiecību veidošana un uzturēšana;
 - 4.4.4.2. orientācija uz attīstību;
 - 4.4.4.3. spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību;
 - 4.4.4.4. orientācija uz rezultātu sasniegšanu;
 - 4.4.4.5. darbinieku motivēšana un attīstīšana;
 - 4.4.4.6. komandas vadīšana;
 - 4.4.4.7. pārmaiņu vadīšana;
 - 4.4.4.8. stratēģiskais redzējums.
 - 4.4.4.9. ētiskums;
 - 4.4.4.10.lojalitāte;
 - 4.4.4.11.organizācijas vērtību apzināšanās.

5. Nodarbināto darba izpildes novērtējuma noteikšana

5.1. Nodarbinātā darba izpildi vērtē:

- 5.1.1. teicami – pārsniedz prasības – darba izpilde pārsniedz prasības visā novērtēšanas periodā;
- 5.1.2. ļoti labi – daļēji pārsniedz prasības – darba izpilde pārsniedz prasības atsevišķos novērtēšanas perioda posmos vai atsevišķos darba izpildes kritērija aspektos;
- 5.1.3. labi – atbilst prasībām – darba izpilde pilnībā atbilst prasībām visā novērtēšanas periodā;
- 5.1.4. jāpilnveido – daļēji atbilst prasībām – darba izpilde neatbilst daļai prasību visā novērtēšanas periodā;

- 5.1.5. neapmierinoši – neatbilst prasībām – darba izpilde neatbilst lielākajai daļai prasību visā novērtēšanas periodā.
- 5.2. Nodarbinātais un iestādes vadītājs var sniegt pamatojumu par jebkuru vērtējumu. Ja darba izpildes novērtējums ir “teicami” vai “neapmierinoši”, nodarbinātais un iestādes vadītājs, veidlapā sniedz precīzu, izsmeļošu, uz faktiem balstītu pamatojumu. Vērtējums tiek pamatots arī gadījumā, ja nodarbinātais un iestādes vadītājs nespēj vienoties par vērtējumu.
- 5.3. Amatu pienākumu izpildes vērtējumu veido viens no vērtējumiem (teicami – 5 punkti, ļoti labi – 4 punkti, labi – 3 punkti, jāpilnveido – 2 punkti, neapmierinoši – 1 punkts).
- 5.4. Profesionālās kvalifikācijas vērtējumu atbalsta funkciju veicējiem un vadītājiem veido viens no vērtējumiem:
- 5.4.1. teicami – 5 punkti, ja iegūta maģistra, 2.līmeņa profesionālā augstākā izglītība (profesionālā maģistra, profesionālās augstākās izglītības), doktora izglītība (Latvijas kvalifikāciju ietvarstruktūras, turpmāk – “LKI”, 7-8 līmenis) veicamā darba jomā;
- 5.4.2. ļoti labi – 4 punkti, ja iegūta maģistra, 2.līmeņa profesionālā augstākā izglītība (profesionālā maģistra, profesionālās augstākās izglītības), doktora izglītība (LKI 7-8 līmenis) jomā, kas nav veicamā darba joma, vai bakalaura, 2.līmeņa profesionālā augstākā izglītība (profesionālā bakalaura, profesionālās augstākās izglītības) izglītība (LKI 6 līmenis) veicamā darba jomā;
- 5.4.3. labi – 3 punkti, ja iegūta bakalaura, 2.līmeņa profesionālā augstākā izglītība (profesionālā bakalaura, profesionālās augstākās izglītības) izglītība (LKI 6 līmenis) jomā, kas nav veicamā darba joma;
- 5.4.4. jāpilnveido – 2 punkti, ja iegūta 1.līmeņa profesionālā augstākā izglītība (koledža) (LKI 5 līmenis);
- 5.4.5. neapmierinoši – 1 punkts, ja iegūta arodizglītība, profesionālā tālākizglītība, vispārējā vidējā izglītība, profesionālā vidējā izglītība, profesionālā tālākizglītība (LKI 3-4 līmenis) vai zemāka izglītība.
- 5.5. Profesionālās kvalifikācijas vērtējumu fiziskā un kvalificētā darba veicējiem veido viens no vērtējumiem:
- 5.5.1. teicami – 5 punkti, ja iegūta 1.līmeņa profesionālā augstākā izglītība (koledža), arodizglītība, profesionālā tālākizglītība, profesionālā vidējā izglītība, profesionālā tālākizglītība (LKI 3-5 līmenis) vai augstāka līmeņa izglītība veicamā darba jomā;
- 5.5.2. ļoti labi – 4 punkti, ja iegūta 1.līmeņa profesionālā augstākā izglītība (koledža), arodizglītība, profesionālā tālākizglītība, profesionālā vidējā izglītība, profesionālā tālākizglītība (LKI 3-5 līmenis) vai augstāka līmeņa izglītība jomā, kas nav veicamā darba joma;
- 5.5.3. labi – 3 punkti, ja iegūta vispārējā vidējā izglītība;
- 5.5.4. jāpilnveido – 2 punkti, ja iegūta vispārējā pamatizglītība (speciālā), vispārējā pamatizglītība, profesionālā pamatizglītība, profesionālā tālākizglītība (LKI 1-2 līmenis);
- 5.5.5. neapmierinoši – 1 punkts, ja nav iegūta vismaz vispārējā pamatizglītība (speciālā), vispārējā pamatizglītība, profesionālā pamatizglītība, profesionālā tālākizglītība (LKI 1-2 līmenis).
- 5.6. Kompetenču vērtējumu iegūst, summējot katras kompetences novērtējumu (teicami – 5 punkti, ļoti labi – 4 punkti, labi – 3 punkti, jāpilnveido – 2 punkti, neapmierinoši – 1 punkts) un iegūto summu izdalot ar vērtēto kompetenču skaitu.
- 5.7. Darba izpildes kopējo novērtējumu iegūst, summējot amatu pienākumu izpildes, profesionālās kvalifikācijas un kompetenču vērtējuma punktus un iegūto summu izdalot ar trīs, un pēc tam atņemto 0,5 punktus par katru novērtēšanas periodā nodarbinātajam izteikto disciplinārsodi, ja tāds ir izteikts.

- 5.8. Darba izpildes kopējais novērtējums ir teicamā līmenī (A), ja novērtēšanā kopā iegūti 12,0-15,0 punkti, labā līmenī (B), ja novērtēšanā kopā iegūti 7,0-11,9 punkti un neapmierinošā līmenī (C), ja novērtēšanā kopā iegūti 3,0-6,9 punkti.
- 6. Novērtēšanas rezultātu apstrīdēšanas kārtība**
- 6.1. Novērtēšanas rezultātu piecu darbdienu laikā var apstrīdēt, iesniedzot rakstisku iesniegumu pašvaldības izpilddirektoram, bet pašvaldības iestāžu vadītāji un administrācijas darbinieki – pašvaldības priekšsēdētājam.
- 6.2. Atkārtotas darba izpildes novērtēšanai ar pieaicināt papildus vērtētājus, to veic 15 darbdienu laikā, pieņemtais galīgais lēmums par darba izpildes novērtējumu nav apstrīdams.
- 7. Nodarbināto darba izpildes novērtējuma izmantošana**
- 7.1. Ja ikgadējā novērtēšanā nodarbinātā kopējais novērtējums ir neapmierinošā līmenī (C), trīs līdz sešu mēnešu laikā tiek veikta atkārtota novērtēšana. Ja atkārtotajā novērtēšanā rezultāta kritēriju vērtējums ir neapmierinošā līmenī (C), uzskata, ka nodarbinātajam nav pietiekamu profesionālo spēju nolīgtā darba veikšanai un viņš neatbilst amatam.
- 7.2. Ja darba izpildes novērtējums ir teicamā līmenī (A), vadītājs izvērtē iespējas pārskatīt vai paplašināt nodarbinātā pienākumus, atbildību un darba sarežģītību.
- 7.3. Pieņemot lēmumu par nodarbinātā iecelšanu vai pārcelšanu citā amatā, darbinieka paaugstināšanu vai papildu pienākumu noteikšanu nodarbinātajam, ņem vērā darba izpildes novērtējumu.
- 7.4. Lai uzlabotu mērķu sasniegšanu un pienākumu izpildes kvalitāti, ņemot vērā novērtēšanā noteiktās mācību un attīstības vajadzības, nodarbinātais attīsta nepieciešamās prasmes, zināšanas un kompetences un iestādes vadītājs pēc iespējas veicina to attīstību.

Domes priekšsēdētājs

(personiskais paraksts)

M. Justs

1.pielikums
Varakļānu novada pašvaldības
iestāžu darbinieku darba izpildes novērtēšanas noteikumiem

Darba izpildes novērtēšanas veidlapa
(atbalsta funkciju veicējam)

Iestāde	Struktūrvienība	Vadītājs		
Nodarbinātais	Amats			
Novērtēšanas periods	Iepriekšējā vērtējuma pakāpe			
Vērtēšanai izmanto šādu punktu sistēmu:				
5	4	3	2	1
Teicami – pārsniedz prasības	Ļoti labi – daļēji pārsniedz prasības	Labi – atbilst prasībām	Jāpilnveido – daļēji atbilst prasībām	Neapmierinoši – neatbilst prasībām
I Amata pienākumu izpilde				
Nodarbinātā pašnovērtējums (punktos, sniedzot komentāru, ja uzskata to par nepieciešamu)		Vadītāja komentārs		Vērtējums
II Profesionālās kvalifikācijas vērtējums				
Nodarbinātā pašnovērtējums (punktos, sniedzot komentāru, ja uzskata to par nepieciešamu)		Vadītāja komentārs		Vērtējums
III Kompetences				
Nosaukums	Definīcija	Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs	Vērtējums
1.Saskarsme un sadarbība				
1.1.Atsaucība	Rīcība, kas vērsta uz palīdzības sniegšanu citiem (klientiem, kolēģiem), spēja izprast citu vajadzības un atsaukties, kad tas ir nepieciešams			
1.3.Darbs komandā	Rīcība, kas vērsta uz veiksmīgu sadarbību ar kolēģiem, lai veicinātu komandas mērķu sasniegšanu. Spēja uzturēt labas attiecības ar komandas biedriem, apmainīties ar nozīmīgu informāciju, veidot kopīgas komandas izjūtu			
1.4.Komunikācija	Prasme uz klausīt citus un veidot efektīvu komunikāciju, kas nodrošina atklātu saziņu iesaistīto personu starpā. Prasme un vēlšanās			

	kontaktēties un sadarboties ar vadību, kolēģiem un klientiem, izmantojot piemērotu komunikācijas veidu un kanālu			
1.5.Orientācija uz klientu	Gatavība pakārtot savu darbību, lai nodrošinātu klientu vajadzību precīzu izpratni un izpildi. Spēja piedāvāt klienta vēlmēm atbilstošus risinājumus			
3.Personīgais ieguldījums				
3.1.Iniciatīva	Aktīva rīcība, lai noteiktu un risinātu problēmas, meklētu iespējas uzlabot darba rezultātus. Spēja saskatīt un sagatavoties jaunām iespējām nākotnē. Gatavība darīt vairāk, nekā to prasa formālie amata pienākumi			
3.3.Patstāvība	Patstāvība, atbildīgums un apzinīgums amata pienākumu izpildē			
4. Uzdevumu un procesu pārvaldīšana				
4.2. Plānošana un organizēšana	Prasme noteikt prioritātes, plānot, organizēt un kontrolēt savu un citu darbu īsā un ilgstošā laikposmā, nodrošinot efektīvu laika un resursu izmantošanu			
4.3. 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			
6. Iestādes vērtību izpratne				
6.1. Ētiskums	Iestādes misijas, vērtību un ētikas principu pieņemšana un ievērošana			
6.2. Lojalitāte	Rīcība, lai saskaņotu savu uzvedību ar iestādes vajadzībām, prioritātēm un mērķiem			
IV Kopsavilkums				
Amata pienākumu izpildes vērtējums (I)				
Profesionālās kvalifikācijas vērtējums (III)				
Kompetenču vērtējums (III)				

Vērtēšanas periodā izteiktie disciplinārsodi (mīnuss 0,5 punkti par katru)		
Kopējais vērtējums		
Kopējam vērtējumam atbilstošā novērtējuma pakāpe		
A (12,0-15,0 punkti)	B (7,0-11,9 punkti)	C (12,0-15,0 punkti)
V Mācību un attīstības vajadzības (uzskaitiet mācību vajadzības nākamajam periodam)		
Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs	
VI Profesionālās izaugsmes plāns		
	Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs
Kādu Jūs redzat savu nākotni pašvaldībā 1–2 gados?		
Kādu Jūs redzat savu nākotni pašvaldībā 3–5 gados?		
VII Iestādes vadītāja komentārs		
Nodarbinātais	Iestādes vadītājs	Pašvaldības izpilddirektors vai priekšsēdētājs
_____	_____	_____
<i>(paraksts, tā atšifrējums, datums)</i>	<i>(paraksts, tā atšifrējums, datums)</i>	<i>(paraksts, tā atšifrējums, datums)</i>

2.pielikums
Varakļānu novada pašvaldības
iestāžu darbinieku darba izpildes novērtēšanas noteikumiem

**Darba izpildes novērtēšanas veidlapa
(fiziskā un kvalificētā darba veicējam)**

Iestāde		Struktūrvienība		Vadītājs	
Nodarbinātais		Amats			
Novērtēšanas periods		Iepriekšējā vērtējuma pakāpe			
Vērtēšanai izmanto šādu punktu sistēmu:					
5		4		3	
2		1			
Teicami – pārsniedz prasības		Ļoti labi – daļēji pārsniedz prasības		Labi – atbilst prasībām	
				Jāpilnveido – daļēji atbilst prasībām	
				Neapmierinoši – neatbilst prasībām	
I Amata pienākumu izpilde					
Nodarbinātā pašnovērtējums (punktos, sniedzot komentāru, ja uzskata to par nepieciešamu)			Vadītāja komentārs		Vērtējums
II Profesionālās kvalifikācijas vērtējums					
Nodarbinātā pašnovērtējums (punktos, sniedzot komentāru, ja uzskata to par nepieciešamu)			Vadītāja komentārs		Vērtējums
III Kompetences					
Nosaukums	Definīcija	Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs	Vērtējums	
1.Saskarsme un sadarbība					
1.3.Darbs komandā	Rīcība, kas vērsta uz veiksmīgu sadarbību ar kolēģiem, lai veicinātu komandas mērķu sasniegšanu. Spēja uzturēt labas attiecības ar komandas biedriem, apmainīties ar nozīmīgu informāciju, veidot kopīgas komandas izjūtu				
1.4.Komunikācija	Prasme uz klausīt citus un veidot efektīvu komunikāciju, kas nodrošina atklātu saziņu iesaistīto personu starpā. Prasme un vēlšanās kontaktēties un sadarboties ar vadību, kolēģiem un klientiem, izmantojot piemērotu komunikācijas veidu un kanālu				

1.5.Orientācija uz klientu	Gatavība pakārtot savu darbību, lai nodrošinātu klientu vajadzību precīzu izpratni un izpildi. Spēja piedāvāt klienta vēlmēm atbilstošus risinājumus			
3.Personīgais ieguldījums				
3.1.Iniciatīva	Aktīva rīcība, lai noteiktu un risinātu problēmas, meklētu iespējas uzlabot darba rezultātus. Spēja saskatīt un sagatavoties jaunām iespējām nākotnē. Gatavība darīt vairāk, nekā to prasa formālie amata pienākumi			
3.3.Patstāvība	Patstāvība, atbildīgums un apzinīgums amata pienākumu izpildē			
4. Uzdevumu un procesu pārvaldīšana				
4.2. Plānošana un organizēšana	Prasme noteikt prioritātes, plānot, organizēt un kontrolēt savu un citu darbu īsā un ilgstošā laikposmā, nodrošinot efektīvu laika un resursu izmantošanu			
4.3. 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			
6. Iestādes vērtību izpratne				
6.1. Ētiskums	Iestādes misijas, vērtību un ētikas principu pieņemšana un ievērošana			
6.2. Lojalitāte	Rīcība, lai saskaņotu savu uzvedību ar iestādes vajadzībām, prioritātēm un mērķiem			
1 Izvērtē attiecībā uz atbalsta funkciju veicējiem 2 Izvērtē attiecībā uz fiziskā un kvalificētā darba veicējiem 3 Izvērtē attiecībā uz struktūrvienību vadītājiem un viņu vietniekiem 4 Izvērtē attiecībā uz iestāžu vadītājiem un viņu vietniekiem				
IV Kopsavilkums				
Amata pienākumu izpildes vērtējums (I)				
Profesionālās kvalifikācijas vērtējums (III)				

Kompetenču vērtējums (III)		
Vērtēšanas periodā izteiktie disciplinārsodi (mīnuss 0,5 punkti par katru)		
Kopējais vērtējums		
Kopējam vērtējumam atbilstošā novērtējuma pakāpe		
A (12,0-15,0 punkti)	B (7,0-11,9 punkti)	C (12,0-15,0 punkti)
V Mācību un attīstības vajadzības (uzskaitiet mācību vajadzības nākamajam periodam)		
Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs	
VI Profesionālās izaugsmes plāns		
	Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs
Kādu Jūs redzat savu nākotni pašvaldībā 1–2 gados?		
Kādu Jūs redzat savu nākotni pašvaldībā 3–5 gados?		
VII Iestādes vadītāja komentārs		
Nodarbinātais	Iestādes vadītājs	Pašvaldības izpilddirektors vai priekšsēdētājs
_____	_____	_____
<i>(paraksts, tā atšifrējums, datums)</i>	<i>(paraksts, tā atšifrējums, datums)</i>	<i>(paraksts, tā atšifrējums, datums)</i>

**Darba izpildes novērtēšanas veidlapa
 (strukturvienības vadītājam un viņa vietniekam)**

Iestāde	Strukturvienība	Vadītājs		
Nodarbinātais	Amats			
Novērtēšanas periods	Iepriekšējā vērtējuma pakāpe			
Vērtēšanai izmanto šādu punktu sistēmu:				
5	4	3	2	1
Teicami – pārsniedz prasības	Ļoti labi – daļēji pārsniedz prasības	Labi – atbilst prasībām	Jāpilnveido – daļēji atbilst prasībām	Neapmierinoši – neatbilst prasībām
I Amata pienākumu izpilde				
Nodarbinātā pašnovērtējums (punktos, sniedzot komentāru, ja uzskata to par nepieciešamu)		Vadītāja komentārs		Vērtējums
II Profesionālās kvalifikācijas vērtējums				
Nodarbinātā pašnovērtējums (punktos, sniedzot komentāru, ja uzskata to par nepieciešamu)		Vadītāja komentārs		Vērtējums
III Kompetences				
Nosaukums	Definīcija	Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs	Vērtējums
2.Domāšana un problēmu risināšana				
2.1.Konceptuāla domāšana	Spēja saskaņot sakarības starp situācijām un procesiem, kuri nav acīmredzami saistīti. Prasme identificēt būtiskākos jautājumus un pamatcēloņus sarežģītās situācijās. Spēja domāt vispārinājumos un radoši			
3.Personīgais ieguldījums				
3.1.Iniciatīva	Aktīva rīcība, lai noteiktu un risinātu problēmas, meklētu iespējas uzlabot darba rezultātus. Spēja saskaņot un sagatavoties jaunām iespējām nākotnē. Gatavība darīt vairāk, nekā to prasa formālie amata pienākumi			
3.2.Orientācija uz attīstību	Apzināti analizē savas personības stiprās un vājās			

	pusēs, lai noteiktu attīstības vajadzības un uzlabotu personīgo un iestādes sniegumu. Īsteno attīstības vajadzības, pamatojoties ne tikai uz darba devēja iniciatīvu, bet arī pašmācības ceļā			
3.4. Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību	Spēja pieņemt lēmumus, izvērtējot informāciju un uzņemties atbildību par tiem			
4. Uzdevumu un procesu pārvaldīšana				
4.2. Plānošana un organizēšana	Prasme noteikt prioritātes, plānot, organizēt un kontrolēt savu un citu darbu īsā un ilgstošā laikposmā, nodrošinot efektīvu laika un resursu izmantošanu			
5. Vadītāju kompetences				
5.1. Darbinieku motivēšana un attīstīšana	Darbinieku attīstības veicināšana, nodrošinot atbalstošu vidi darbinieku motivācijas stiprināšanai, snieguma pilnveidošanai un profesionālās izaugsmes veicināšanai			
5.2. Komandas vadīšana	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 kopīgo mērķu sasniegšanai			
5.4. Rezultātu sasniegšana	Prasme plānot un nodrošināt savu un struktūrvienības darbu tā, lai tiktu sasniegts plānotais mērķis un rezultāts			
6. Iestādes vērtību izpratne				
6.1. Ētiskums	Iestādes misijas, vērtību un ētikas principu pieņemšana un ievērošana			
6.2. Lojalitāte	Rīcība, lai saskaņotu savu uzvedību ar iestādes vajadzībām, prioritātēm un mērķiem			
IV Kopsavilkums				
Amata pienākumu izpildes vērtējums (I)				
Profesionālās kvalifikācijas vērtējums (III)				

Kompetenču vērtējums (III)		
Vērtēšanas periodā izteiktie disciplinārsodi (mīnuss 0,5 punkti par katru)		
Kopējais vērtējums		
Kopējam vērtējumam atbilstošā novērtējuma pakāpe		
A (12,0-15,0 punkti)	B (7,0-11,9 punkti)	C (3,0-6,9 punkti)
V Mācību un attīstības vajadzības (uzskaitiet mācību vajadzības nākamajam periodam)		
Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs	
VI Profesionālās izaugsmes plāns		
	Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs
Kādu Jūs redzat savu nākotni pašvaldībā 1–2 gados?		
Kādu Jūs redzat savu nākotni pašvaldībā 3–5 gados?		
VII Iestādes vadītāja komentārs		
Nodarbinātais	Iestādes vadītājs	Pašvaldības izpilddirektors vai priekšsēdētājs
_____	_____	_____
<i>(paraksts, tā atšifrējums, datums)</i>	<i>(paraksts, tā atšifrējums, datums)</i>	<i>(paraksts, tā atšifrējums, datums)</i>

4.pielikums
Varakļānu novada pašvaldības
iestāžu darbinieku darba izpildes novērtēšanas noteikumiem

**Darba izpildes novērtēšanas veidlapa
(iestādes vadītājam un viņa vietniekam)**

Iestāde	Struktūrvienība		Vadītājs	
Nodarbinātais	Amats			
Novērtēšanas periods	Iepriekšējā vērtējuma pakāpe			
Vērtēšanai izmanto šādu punktu sistēmu:				
5	4	3	2	1
Teicami – pārsniedz prasības	Ļoti labi – daļēji pārsniedz prasības	Labi – atbilst prasībām	Jāpilnveido – daļēji atbilst prasībām	Neapmierinoši – neatbilst prasībām
I Amata pienākumu izpilde				
Nodarbinātā pašnovērtējums (punktos, sniedzot komentāru, ja uzskata to par nepieciešamu)		Vadītāja komentārs		Vērtējums
II Profesionālās kvalifikācijas vērtējums				
Nodarbinātā pašnovērtējums (punktos, sniedzot komentāru, ja uzskata to par nepieciešamu)		Vadītāja komentārs		Vērtējums
III Kompetences				
Nosaukums	Definīcija	Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs	Vērtējums
1.Saskarsme un sadarbība				
1.2.Attiecību veidošana un uzturēšana	Spēja veidot un uzturēt ar cilvēkiem pozitīvas attiecības vai kontaktus (savā iestādē un ārpus tās), kas palīdz vai nākotnē varētu palīdzēt ar darbu saistīto mērķu sasniegšanai			
3.Personīgais ieguldījums				
3.2.Orientācija uz attīstību	Apzināti analizē savas personības stiprās un vājās puses, lai noteiktu attīstības vajadzības un uzlabotu personīgo un iestādes sniegumu. Īsteno attīstības vajadzības, pamatojoties ne tikai uz darba devēja iniciatīvu, bet arī pašmācības ceļā			

3.4. Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību	Spēja pieņemt lēmumus, izvērtējot informāciju un uzņemties atbildību par tiem			
4. Uzdevumu un procesu pārvaldīšana				
4.1. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu	Vēlme veikt uzdevumus arvien labāk, izvirzīt mērķus, kas nav viegli sasniedzami, un mērķtiecīgi strādāt, lai tos sasniegtu. Spēja saskatīt, novērtēt un radīt jaunas iespējas iestādes attīstībai un tās īstenot			
5. Vadītāju kompetences				
5.1. Darbinieku motivēšana un attīstīšana	Darbinieku attīstības veicināšana, nodrošinot atbalstošu vidi darbinieku motivācijas stiprināšanai, snieguma pilnveidošanai un profesionālās izaugsmes veicināšanai			
5.2. Komandas vadīšana	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 kopīgo mērķu sasniegšanai			
5.3. Pārmaiņu vadīšana	Efektīvu un kvalitatīvu pārmaiņu un iestādes pārveides procesa mērķtiecīga vadīšana			
5.5. Stratēģiskais redzējums	Spēja definēt un pārvērst darbībā iestādes vai nozares attīstības stratēģisko vīziju			
6. Iestādes vērtību izpratne				
6.1. Ētiskums	Iestādes misijas, vērtību un ētikas principu pieņemšana un ievērošana			
6.2. Lojalitāte	Rīcība, lai saskaņotu savu uzvedību ar iestādes vajadzībām, prioritātēm un mērķiem			
6.3. Organizācijas vērtību apzināšanās	Izpratne par iestādes kultūru un vērtībām, kā arī politiskajiem, sociālajiem un ekonomiskajiem			

	aspektiem, kas palīdz sasniegt rezultātus			
IV Kopsavilkums				
Amata pienākumu izpildes vērtējums (I)				
Profesionālās kvalifikācijas vērtējums (III)				
Kompetenču vērtējums (III)				
Vērtēšanas periodā izteiktie disciplinārsodi (mīnuss 0,5 punkti par katru)				
Kopējais vērtējums				
Kopējam vērtējumam atbilstošā novērtējuma pakāpe				
A (12,0-15,0 punkti)		B (7,0-11,9 punkti)		C (3,0-6,9 punkti)
V Mācību un attīstības vajadzības (uzskaitiet mācību vajadzības nākamajam periodam)				
Nodarbinātā komentārs		Vadītāja komentārs		
VI Profesionālās izaugsmes plāns				
	Nodarbinātā komentārs	Vadītāja komentārs		
Kādu Jūs redzat savu nākotni pašvaldībā 1–2 gados?				
Kādu Jūs redzat savu nākotni pašvaldībā 3–5 gados?				
VII Iestādes vadītāja komentārs				
Nodarbinātais	Iestādes vadītājs	Pašvaldības izpilddirektors vai priekšsēdētājs		
<i>(paraksts, tā atšifrējums, datums)</i>	<i>(paraksts, tā atšifrējums, datums)</i>	<i>(paraksts, tā atšifrējums, datums)</i>		

Kompetences un to rīcības rādītāji

1. Saskarsme un sadarbība

1.1. Atsaucība

Definīcija	Rīcība, kas vērsta uz palīdzības sniegšanu citiem (klientiem, kolēģiem), spēja izprast citu vajadzības un atsaukties, kad tas ir nepieciešams
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Aktīvi rīkojas, lai izzinātu un izprastu klientu vajadzības. Atbilstoši tām pielāgo savu darbību. Izvērtē klientu apmierinātību. Uzņemas atbildību, ja rodas problēmas
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Uzklausa kolēģu un klientu vajadzības un rīkojas, lai prasības izpildītu laikus un augstā kvalitātē
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Uzklausa un pozitīvi reaģē uz citu cilvēku (kolēģu, klientu) paustajām vajadzībām un norādījumiem. Apzinīgi izpilda kolēģu un klientu lūgumus, ņemot vērā viņu vajadzības un prasības
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Izpilda kolēģu un klientu pieprasījumus. Dažkārt nepieciešami atgādinājumi vai atkārtoti pieprasījumi
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Darbā ņem vērā tikai savas intereses. Nespēj noskaidrot un izprast citu cilvēku vajadzības. Izrāda noraidošu attieksmi pret kolēģiem un klientiem

1.2. Attiecību veidošana un uzturēšana

Definīcija	Spēja veidot un uzturēt ar cilvēkiem pozitīvas attiecības vai kontaktus (savā iestādē un ārpus tās), kas palīdz vai nākotnē varētu palīdzēt ar darbu saistīto mērķu sasniegšanai
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Veicina jaunu komunikācijas un sadarbības tīklu veidošanos. Identificē jomas, kurās veidot stratēģiskas attiecības. Sazinās ar augstākā līmeņa vadītājiem, lai identificētu ilgtermiņa interešu jomas
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Stratēģiski paplašina sadarbības tīklus. Veido sadarbību ar ārējiem partneriem, kuri var veicināt iestādes stratēģijas īstenošanu. Veido neformālas ekspertu komandas, lai kopīgi risinātu jautājumus, dalās ar informāciju un, ja nepieciešams, rod risinājumus atšķirīgu viedokļu situācijās. Izmanto formālās un neformālās zināšanas, lai veicinātu iestādes mērķu sasniegšanu
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Meklē iespējas nodibināt partnerību un zināšanu apmaiņu, aktīvi piedaloties konferencēs, sanāksmēs, darba grupās, komisijās, semināros. Veido un attīsta komunikāciju un sadarbību ar citām iestādes struktūrvienībām un ārējiem partneriem, efektīvi izmanto kontaktus, lai sasniegtu rezultātus. Ierosina un attīsta attiecības ar dažādu sociālo grupu pārstāvjiem
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Noskaidro, kur atrodama darbam nepieciešamā informācija, un veido sadarbību ar ekspertiem un informācijas avotiem. Attīsta un uztur tikai svarīgākos kontaktus kā informācijas avotus. Piedalās attiecību veidošanā un sabiedriskos pasākumos iestādē un ārpus tās, bet neizrāda aktivitāti un iniciatīvu attiecību veidošanā
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Nerīkojas mērķtiecīgi kontaktu un attiecību veidošanā, neiesaistās profesionālās vai ekspertu komandās darba mērķu sasniegšanai. Informācijas meklēšanā palaužas uz citiem kolēģiem vai klientiem. Nespēj vai necenšas veidot un uzturēt pozitīvas attiecības vai kontaktus ar cilvēkiem (savā iestādē un ārpus tās), kas palīdz vai nākotnē varētu palīdzēt ar darbu saistīto mērķu sasniegšanai

1.3. Darbs komandā

Definīcija	Rīcība, kas vērsta uz veiksmīgu sadarbību ar kolēģiem, lai veicinātu komandas mērķu sasniegšanu. Spēja uzturēt labas attiecības ar komandas biedriem, apmainīties ar nozīmīgu informāciju, veidot kopīgas komandas izjūtu
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Veido un uztur komandas garu. Rīkojas, lai risinājumi un lēmumi tiktu pieņemti, balstoties uz vienprātību. Izrāda izpratni par citu komandas dalībnieku rīcības cēloņiem. Palīdz atrisināt grupas iekšējos konfliktus
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Labprāt uzņemas papildu pienākumus, kas veicina komandas mērķu sasniegšanu. Veicina pozitīvu sadarbību un visu dalībnieku iesaistīšanos komandas darbā. Spēj analizēt un konstruktīvi izvērtēt citu idejas un priekšlikumus, izsaka atzinību par citu idejām un priekšlikumiem
Labi	Atbilst prasībām Strādā komandas labā. Piedāvā savu palīdzību un atbalstu, ja uzskata, ka tas ir nepieciešams. Ciena un izprot citu viedokli, pozitīvi novērtē citu ieguldījumu komandas darbā. Piedāvā jaunas idejas un risinājumus
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Piedalās komandas darbā, pauž pozitīvu attieksmi pret komandas locekļiem. Nesniedz priekšlikumus un nepauž viedokli pēc savas iniciatīvas. Nodod tālāk svarīgu informāciju. Atbalsta komandas lēmumus. Dara to, ko komanda prasa
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Nepiedalās komandas darbā. Necenšas uzturēt kontaktus ar citiem. Ar savu uzvedību var izraisīt konfliktus

1.4. Komunikācija

Definīcija	Prasme uz klausīt citus un veidot efektīvu komunikāciju, kas nodrošina atklātu saziņu iesaistīto personu starpā. Prasme un vēlētās kontaktēties un sadarboties ar vadību, kolēģiem un klientiem, izmantojot piemērotu komunikācijas veidu un kanālu
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Komunicē stratēģiski, lai sasniegtu noteiktus mērķus (plāno tādus aspektus kā optimālais ziņojuma saturs, laiks un auditorija). Identificē un skaidro iestādes politiku un procedūras informācijas aprites jomā vadībai, padotajiem un kolēģiem. Publiski uzstājoties, skaidri un saprotami spēj atbildēt uz neskaidriem jautājumiem ne tika savas, bet visas iestādes kompetencē esošo jautājumu jomā
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Izmanto dažādus komunikācijas kanālus un mūsdienīgus tehniskos līdzekļus, lai nodrošinātu informācijas nonākšanu pie adresāta. Veicina divvirzienu komunikāciju ar iesaistītajām pusēm. Izmanto auditorijai piemērotus argumentācijas veidus, apzinās auditorijas vērtības, uzskatus un informētības līmeni. Izvairās no formālisma komunikācijā. Spēj saprotami izskaidrot sarežģītus jautājumus. Sarežģītus vai nepatīkamus (nepopulārus) jautājumus skaidro taktiski un diplomātiski. Patstāvīgi sagatavojas un bez pamudinājuma uzstājas publiski. Spēj sniegt argumentētas atbildes savas kompetences jomā
Labi	Atbilst prasībām Rīkojas, lai nodrošinātu efektīvu informācijas apriti iestādē un ar iesaistītajām personām ārpus iestādes. Bez kavēšanās informē par svarīgākajiem notikumiem vadību, saistītās struktūrvienības, pakļautībā esošos darbiniekus, sadarbības partnerus, klientus. Bez pamudinājuma argumentē savu un komandas viedokli un lēmumus. Prot kontaktēties ar dažādām auditorijām un publiski iepazīstināt ar idejām. Izvairās no emociju izpausmēm, kas var negatīvi ietekmēt darba rezultātus. Spēj publiski uzstāties, skaidri un saprotami izklāstīt prezentējamās tēmas būtību. Uzklasa citus nepārtraucot
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Ir pieejams komunikācijai. 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

Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Neinformē par svarīgākajiem notikumiem un lēmumiem vadību un/vai darbiniekus. Liek šķēršļus informācijas aprītei un komunikācijai. Bez pamudinājuma neargumentē savus lēmumus un komandas viedokli. Izvairās no ideju izklāsta publiski vai plašākai auditorijai, tajā skaitā iekšējās sanāksmēs. Komunicējot ar citiem, neapvalda negatīvas emocijas. Neuzklausa citu domas un nespēj pieņemt arī argumentētu viedokli, necenšas izprast sarunu biedru, reizēm pārtrauc runātāju vai runā vienlaikus ar to
----------------------	--

1.5. Orientācija uz klientu

Definīcija	Gatavība pakārtot savu darbību, lai nodrošinātu klientu vajadzību precīzu izpratni un izpildi. Spēja piedāvāt klienta vēlmēm atbilstošus risinājumus
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Izvirza klienta intereses par prioritāti. Analizē un izmanto iespējas, lai paaugstinātu klientu apmierinātību. Piedāvā risinājumus un rīkojas, lai pilnveidotu iestādes procedūras, atvieglojot klientam pakalpojuma saņemšanu un nodrošinot tā atbilstību klienta vajadzībām
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Rīkojas, lai aktīvi izzinātu un izprastu klienta vajadzības, atbilstoši tām pielāgo savu darbību un resursus. Rīkojas, lai nodrošinātu klientam izdevīgāko risinājumu
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Izvērtē klientu apmierinātību un vajadzības. Uzņemas atbildību problēmsituācijās ar klientiem. Uzklauša un pozitīvi reaģē uz klienta paustajām vēlmēm un norādījumiem
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Balstās uz iepriekš pieņemtajiem principiem un sev izdevīgākajiem risinājumiem, kas ne vienmēr atbilst klientu vajadzībām. Neiedziļinās, lai izprastu klientu vajadzības
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> 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

2. Domāšana un problēmu risināšana

2.1. 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
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Spēj radīt konceptuāli jaunus un noderīgus risinājumus. Spēj saskatīt sakarības starp situācijām un procesiem, kuri iepriekš nav tikuši saistīti, un piedāvāt skaidrojumus sarežģītām problēmām vai situācijām
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Saskata problēmas un sakarības, kas nav tieši saistītas un nebalstās uz iepriekš iegūtajām zināšanām vai pieredzi. Veido un pārbauda jaunus pieņēmumus un risinājumus
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Spēj formulēt vispārinošus secinājumus un pieņēmumus. Izvērtējot situāciju, izmanto iepriekš definēto principu un metožu kopumu. Spēj sasaistīt dažādas idejas un novērojumus vienotā pamatpieejā (konceptcijā) un piemērot pieeju atbilstoši konkrētajai situācijai. Prot vienkāršiem vārdiem, saprotamā veidā un vispārinot pasniegt sarežģītu informāciju. Spēj saskatīt būtisko
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Spēj formulēt vienkāršus vispārinājumus. Izvērtējot problēmas, nemeklē jaunus risinājumus, balstās tikai uz praktisku pieeju un iepriekšējo pieredzi. Strādājot ar informāciju, ievēro atkārtotas lietas un līdzības, saskata tendences un pretrunas. Dažādās situācijās meklē līdzīgo, cenšas vispārināt
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Domā ļoti konkrēti. Neizmanto abstraktus jēdzienus vai teorētisku situācijas analīzi. Rīkojas atbilstoši situācijai, nesaskatot saiknes ar pagātņi un nākotni. Nemācās no pieredzes, pieļauj atkārtotas kļūdas. Nodarbojas ar sekundāru jautājumu risināšanu, jo nespēj nodalīt būtisko

3. Personīgais ieguldījums

3.1. Iniciatīva

Definīcija	Aktīva rīcība, lai noteiktu un risinātu problēmas, meklētu iespējas uzlabot darba rezultātus. Spēja saskaņot un sagatavoties jaunām iespējām nākotnē. Gatavība darīt vairāk, nekā to prasa formālie amata pienākumi
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Aktīvi rīkojas, lai sasniegtu ilgtermiņa mērķus. Spēj iesaistīt citus papildu pienākumu veikšanā (brīvprātīgi papildu pienākumi, atbildība). Paredz un sagatavo risinājumus nākotnes problēmām. Spēj saskaņot iespējas vairāk nekā gadu uz priekšu
Ļoti labi	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 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	Atbilst prasībām 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 saskaņot iespējas tuvākajā perspektīvā
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Pārsvārā gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus. Pienākumus veic pēdējā brīdī pirms darba izpildes termiņa beigām. Iniciatīvu izrāda reti
Neapmierinoši	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

3.2. Orientācija uz attīstību

Definīcija	Apzināti analizē savas personības stiprās un vājās puses, lai noteiktu attīstības vajadzības un uzlabotu personīgo un iestādes sniegumu. Īsteno attīstības vajadzības, pamatojoties ne tikai uz darba devēja iniciatīvu, bet arī pašmācības ceļā
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Definē personiskos attīstības mērķus, balstoties uz iestādes un struktūrvienības attīstības mērķiem. Izmanto pārmaiņas kā iespēju attīstīt vai iegūt jaunas prasmes un zināšanas. Seko līdzīgi procesiem ārējā vidē, lai laikus plānotu un īstenotu jaunu kompetenču, prasmju un zināšanu iegūvi. Iegūst papildu zināšanas ne tikai savas darbības jomā, bet arī par citām valsts pārvaldes funkcijām, tādā veidā paplašinot izpratni par valsts pārvaldes darbību
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Izvirza izaicinošus mērķus un standartus sava darba izpildei, lai sekmētu profesionālo izaugsmi. Aktīvi un pastāvīgi pilnveido profesionālās prasmes un personiskās īpašības. Uzņemas darbus, kas veicina izaugsmi
Labi	Atbilst prasībām Izmēģina jaunus mācīšanās paņēmienus, lai veicinātu savu un citu attīstību. Pilnvērtīgi izmanto mācīšanās iespējas darba situācijās. Pilnveido darba veikšanas paņēmienus un papildina zināšanas savas darbības jomā
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Pastāvīgi analizē savu darbību un lūdz citiem atgriezenisko saiti, lai noskaidrotu trūkumus un iespējas pilnveidot darba izpildi. Izmanto mācīšanās iespējas, taču neizrāda personīgo iniciatīvu orientācijā uz attīstību un necenšas profesionāli pilnveidoties pašmācības ceļā
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Neapzinās savus trūkumus un neatzīst tos, arī ja uz tiem norāda citi. Neizmanto attīstības iespējas un nemeklē tās

3.3. Patstāvība

Definīcija	Patstāvība, atbildīgums un apzinīgums amata pienākumu izpildē
Vērtējums	Rīcības rādītāji

Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Patstāvīgi plāno un organizē savu darbu un sasniedz darba rezultātus. Rīkojas atbildīgi, seko līdzi savai un kolēģu darba izpildei, lai sasniegtu labākus darba rezultātus
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Uzņemas atbildību sava amata ietvaros, patstāvīgi risina problēmjautājumus. Vēršas pie vadības tikai galējas nepieciešamības gadījumā
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Patstāvīgi plāno un organizē savu darbu, saskaņo savus plānus ar struktūrvienības vadītāju. Pienākumus veic patstāvīgi, kontrolē darbu izpildes termiņus un iekļaujas tajos
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus. Veic pienākumus pēdējā brīdī pirms darba izpildes termiņa beigām. Darba rezultātus pilnveido pēc norādījumu saņemšanas
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Darba uzdevumu veikšanai nepieciešami atgādinājumi un pastāvīga uzraudzība

3.4. Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību

Definīcija	Spēja pieņemt lēmumus, izvērtējot informāciju un uzņemoties atbildību par tiem
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Spēj pieņemt arī nepopulārus lēmumus, tajā skaitā arī paaugstināta stresa situācijās. Izvērtējot riskus, spēj pieņemt lēmumus arī situācijās, kad nav pilnīgas informācijas
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Pieņem skaidrus, konkrētus lēmumus, apsverot iespējamus riskus. Spēj ātri pieņemt pamatotus lēmumus kritiskās situācijās
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Izmanto dažādas pieejas lēmumu pieņemšanai: konsultējas ar citiem, iesaista ekspertus. Spēj patstāvīgi veidot viedokli, balstoties uz apkopotajiem ekspertu viedokļiem. Ir pārliecināts par pieņemtajiem lēmumiem, gatavs tos aizstāvēt
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Situācijās, ja apstākļi to prasa, uzņemas atbildību un pieņem lēmumus, bet cenšas sākotnēji iegūt citu atbalstu un izvairīties no nepopulāriem lēmumiem. Nejutās pārliecināts, gatavs viegli mainīt lēmumus. Izmanto vienkāršotu pieeju lēmumu pieņemšanā un izvairās no atbildīgu lēmumu pieņemšanas
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Nav spējīgs patstāvīgi pieņemt lēmumus. Izvairās no atbildības. Paļaujas uz citu viedokli

4. Uzdevumu un procesu pārvaldīšana

4.1. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu

Definīcija	Vēlme veikt uzdevumus arvien labāk, izvirzīt mērķus, kas nav viegli sasniedzami, un mērķtiecīgi strādāt, lai tos sasniegtu. Spēja saskatīt, novērtēt un radīt jaunas iespējas iestādes attīstībai un tās īstenot
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Izvirza izaicinošus mērķus sev un citiem. Izmēģina jaunas pieejas un metodiski strādā, lai sasniegtu mērķus. Izrāda gatavību uzņemties papildu slodzi ilgākā laikposmā. Nosakot mērķus, izvērtē nepieciešamos ieguldījumus un ieguvumus, uzņemas saprātīgu risku, lai sasniegtu labākus rezultātus
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Nosaka personiskus mērķus, seko saviem standartiem, kas var būt augstāki par formāli noteiktajiem. Analizē sava darba rezultātus, uzlabo darba metodes, lai paaugstinātu efektivitāti
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Uzticētos uzdevumus veic rūpīgi un pamatīgi. Seko citu izvirzītajiem mērķiem un iegulda pūles, lai sasniegtu rezultātus. Rezultatīvi veic uzdevumus bez citu kontroles
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Uzdevumus izpilda, ja ir stingri noteikti termiņi un skaidri definētas prasības. Nepieciešama vadības kontrole

Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Nepievērš uzmanību struktūrvienības mērķiem un darbības rezultātu rādītājiem, nesaista savu rīcību ar struktūrvienības mērķu sasniegšanu
----------------------	---

4.2. Plānošana un organizēšana

Definīcija	Prasme noteikt prioritātes, plānot, organizēt un kontrolēt savu un citu darbu īsā un ilgstošā laikposmā, nodrošinot efektīvu laika un resursu izmantošanu
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Plānojot dažādus uzdevumus, ņem vērā darbinieku noslogotību, resursu pieejamību, iespējamās izmaiņas. Ātri reaģē uz izmaiņām. Spēj kontrolēt vairākus procesus paralēli. Efektīvi izmanto resursus. Jūtas atbildīgs ne tikai par personīgajiem, bet arī par kolēģu darba rezultātiem. Labprāt uzņemas komandas darba organizēšanu un pārraudzīšanu
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Veido kompleksus īstermiņa un ilgtermiņa rīcības plānus. Prot noteikt prioritātes. Spēj plānot ne tikai savu, bet arī citu darbu ilgākā laikposmā. Pamana neefektīvu plānošanu un nepilnības citu darba organizēšanā
Labi	Atbilst prasībām Darbu plāno, pamatojoties uz noteiktajām prioritātēm. Spēj noteiktā laikā ar paredzētajiem resursiem patstāvīgi veikt uzdevumus. Adekvāti izvēlas svarīgāko un organizē darbu noteiktā sistēmā. Uzdevumus deleģē, balstoties uz formālo pienākumu sadali. Prot strādāt ar dažādiem uzdevumiem vienlaikus. Mainoties situācijai, pārskata plānus, spēj noteikt reālus izpildes termiņus
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Spēj plānot savu darbu viena uzdevuma ietvaros. Var pieļaut kļūdas, neatbilstoši izvērtēt pieejamo informāciju. Grūtības sagādā darbs ar paralēliem uzdevumiem. Mēdz kavēt termiņus un netiek galā ar lielu darba apjomu. Ar grūtībām piemērojas pārmaiņām
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Nespēj plānot savu darbu vai ievērot citu piedāvāto plānu. Strādā pavisām. Nenosaka prioritātes. Nespēj patstāvīgi veikt plašākus vai apjomīgākus uzdevumus. Resursus izmanto neefektīvi. Efektīvi strādā tikai ciešā uzraudzībā

4.3. Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti

Definīcija	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	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Ierīko jaunas, detalizētas, kompleksas sistēmas, lai veicinātu kārtību un uzlabotu datu kvalitāti. Konstatē jaunas vajadzības un piedāvā to risinājumu
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības 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	Atbilst prasībām 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	Daļēji atbilst prasībām 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	Neatbilst prasībām Nepievērš uzmanību darba precizitātei un kvalitātei, necenšas to uzlabot

5. Vadītāju kompetences

5.1. Darbinieku motivēšana un attīstīšana

Definīcija	Darbinieku attīstības veicināšana, nodrošinot atbalstošu vidi darbinieku motivācijas stiprināšanai, snieguma pilnveidošanai un profesionālās izaugsmes veicināšanai
-------------------	---

Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Veido ilgtermiņa attīstības plānus cilvēkresursu attīstībai iestādē vai struktūrvienībā. Veido pastāvīgas attīstības un mācīšanās sistēmu. Uztver un analizē darbinieku noskaņojumu un motivācijas līmeni, rīkojas, lai to paaugstinātu vai uzturētu augstā līmenī. Apzinās un īsteno savas iespējas iedvesmot un virzīt darbiniekus
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Vieš darbiniekos entuziasmu un pozitīvu attieksmi pret darbu. Mudina darbiniekus izmantot iespējas attīstībai, veicina talantīgu darbinieku izaugsmi. Saprot darbinieku attīstības vajadzības, cenšas nodrošināt resursus mācībām un attīstībai atbilstoši iestādes iespējām. Mērķtiecīgi izmanto atgriezenisko saiti, lai veicinātu darbinieku attīstību
Labi	Atbilst prasībām Deleģē uzdevumus tā, lai tie ietvertu ne tikai palīgdarbus, bet arī interesantus un nozīmīgus darbus. Motivē darbiniekus sasniegt mērķus, kā arī nodrošina konstruktīvu, uz attīstību orientētu atgriezenisko saiti. Izrāda pozitīvu attieksmi par darbinieka kvalitatīvi paveikto darbu
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Uzklausa darbinieku vēlmes un palīdz tās īstenot, ja tas nav saistīts ar nozīmīgiem izdevumiem vai būtiskām izmaiņām ierastajā darba procesā. Nespēj nodrošināt darbiniekiem atgriezenisko saiti, necenšas noskaidrot darbinieku motivācijas līmeni un intereses. Pārrunā darba izpildi tikai problēmu gadījumā. Izvairās no uzdevumu deleģēšanas vai deleģē tikai vienkāršākos un mazāk svarīgos darbus
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Nezūtic darbiniekiem pienākumus un pilnvaras, apslāpē iniciatīvu. Neveicina vai bremsē darbinieku izaugsmi. Nerunā ar darbiniekiem par viņu sasniegumiem un attīstības iespējām. Mēdz kritizēt darbiniekus citu klātbūtnē. Nesaprot darbinieku attīstības vajadzības. Ar savu attieksmi atņem darbiniekiem drosmi un entuziasmu. Nesniedz un neuzskata par vajadzīgu nodrošināt darbiniekiem atgriezenisko saiti

5.2. 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 kopīgo mērķu sasniegšanai
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Aktīvi un pēc paša iniciatīvas uzņemas līdera lomu un efektīvi organizē komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu. Vienmēr laikus atrisina iekšējos konfliktus komandā. Ar savu rīcību iedvesmo citus kopīgam darbam. Uzņemas pilnu atbildību par komandas darba rezultātiem
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Pārstāv komandas intereses un reputāciju lielākās iestādes ietvaros. Veido komandas kopējo vīziju, veicina komandas dalībnieku savstarpējo sadarbību, atbalstu un attīstību. Darbojas sistemātiski un konsekventi, lai novērstu destruktīvu opozīciju vai nopietnus šķēršļus
Labi	Atbilst prasībām Informē un iesaista grupas dalībniekus kopīgo lēmumu pieņemšanā, izskaidro sarežģītas idejas un plānus vienkāršā veidā. Veicina grupas dalībnieku patstāvību un iniciatīvu. Izmanto dažādas metodes, lai paaugstinātu komandas produktivitāti un veidotu pozitīvu gaisotni (piemēram, kopīga pieredze, komandas simboli). Atrisina iekšējos konfliktus komandā. Ar savu uzvedību rāda labu piemēru
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Pārsvarā virza un informē komandas dalībniekus, kā arī 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. Dažreiz izmanto formālo autoritāti, ja nevar vadīt citā veidā
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Neuzņemas komandas vadību, nevēlas uzņemties atbildību par citiem komandas dalībniekiem. Necenšas organizēt grupas darbu. Nezūtic atbildību padotajiem, apslāpē citu

	iniciatīvu. Ja nepieciešams pieņemt lēmumus, paļaujas uz sava amata autoritāti un uzspiež savu viedokli
--	---

5.3. Pārmaiņu vadīšana

Definīcija	Efektīvu un kvalitatīvu pārmaiņu un iestādes pārveides procesa mērķtiecīga vadīšana
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības 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	Daļēji pārsniedz prasības 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	Atbilst prasībām 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	Daļēji atbilst prasībām 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	Neatbilst prasībām Noliedz pārmaiņu nepieciešamību vai to, ka gaidāmas pārmaiņas. Izvairās no komunikācijas par pārmaiņām. Nejaūtā un neuzklausa darbinieku viedokļus un ieteikumus pārmaiņu īstenošanā. Izvēlas direktīvu pieeju pārmaiņu īstenošanā

5.4. Rezultātu sasniegšana

Definīcija	Prasme plānot un nodrošināt savu un struktūrvienības darbu tā, lai tiktu sasniegts plānotais mērķis un rezultāts
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Neatlaidīgi virzās uz mērķu sasniegšanu, novērš šķēršļus, lai sasniegtu rezultātu. Nodrošina profesionālu augstas kvalitātes darbu pat detaļu līmenī
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Izstrādā procedūras kvalitātes nodrošināšanai, mudina darbiniekus tās ievērot. Veido vai pastāvīgi pilnveido iekšējās kvalitātes kontroles sistēmu
Labi	Atbilst prasībām 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	Daļēji atbilst prasībām Sadala darbus atbilstoši darbinieku prasmēm. Pārbauda darba rezultātu, bet nepamana vai ignorē kļūdas
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Nenosaka skaidrus uzdevumus, prioritātes un rīcības soļus. Nedomā par iespējām uzlabot darba kvalitāti, produktivitāti un efektivitāti. Darba rezultātu pieņemšanā nepamana vai ignorē kļūdas

5.5. Stratēģiskais redzējums

Definīcija	Spēja definēt un pārvērst darbībā iestādes vai nozares attīstības stratēģisko vīziju
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības 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	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> 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	<i>Atbilst prasībām</i> Sadarbojas ar darbiniekiem, lai noteiktu darbības mērķus un plānus un nodrošinātu atbilstību stratēģiskajam virzienam. Skaidri definē un veicina darbinieku ieguldījumu iestādes mērķu sasniegšanā. Seko līdzī 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 vēlamā attīstības virzienu nākotnē un nosaka efektīvākos veidus, kā atšķirību mazināt
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> 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	<i>Neatbilst prasībām</i> Trūkst stratēģiska redzējuma vai nevēlas apzināt jaunus stratēģiskos virzienus

6. Iestādes vērtību izpratne

6.1. Ētiskums

Definīcija	Iestādes (valsts pārvaldes) misijas, vērtību un ētikas principu pieņemšana un ievērošana
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Definē ētikas vērtības, rīkojas atbilstoši tām, kā arī palīdz citiem izprast ētikas principus un normas. Nodrošina ētikas normu ievērošanu. Ievēro ētikas normas privātajā darbībā, nenodarbojas ar interešu lobēšanu. Ir paraugs citiem, veicinot sabiedrības uzticību iestādei un valsts pārvaldei
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Ievēro ētikas principus, palīdz citiem risināt ētiskas dilemmas. Tieši un atklāti rīkojas situācijās, ja ir aizdomas par ētikas normu pārkāpumiem. Piemīt augsta tiesiskā apziņa
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Attiecībā 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
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Rīkojas, lai ievērotu ētikas normas. Uzņemas atbildību par savu rīcību, taču nespēj pamatot to un paredzēt tās sekas. Rīkojas atkarībā no situācijas
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> 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. Laikus nesniedz informāciju par amatu savienošānu. Pildot darba pienākumus, nodarbojas ar interešu lobēšanu. Neievēro ētikas normas privātajā darbībā

6.2. Lojalitāte

Definīcija	Rīcība, lai saskaņotu savu uzvedību ar valsts pārvaldes un iestādes vajadzībām, prioritātēm un mērķiem
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> 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 vai štatu samazināšanu savā struktūrvienībā, uzņemas papildu uzdevumus) pretstatā savas struktūrvienības īstermiņa ieguvumiem; aicina arī citus rīkoties iestādes ilgtermiņa mērķu sasniegšanas vārdā

Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Palielina uzticības lēmumiem, kas atbilst iestādes mērķiem, pat ja tie ir nepopulāri. Prasmīgi skaidro pieņemto lēmumu nepieciešamību, gan vārdos, gan darbos izrāda savu atbalstu tiem
Labi	Atbilst prasībām 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	Daļēji atbilst prasībām Izrāda lojalitāti, vēlmi palīdzēt kolēģiem veikt uzdevumus, ievēro vadītāju norādījumus. Lielākoties uzticams komandas biedrs, tomēr atsevišķās situācijās izrāda, ka iestādes intereses nav prioritāras
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Veic nepieciešamo minimumu, lai nezaudētu darbu. Nav uzticams komandas biedrs

6.3. Organizācijas vērtību apzināšanās

Definīcija	Izpratne par valsts pārvaldes un iestādes kultūru un vērtībām, kā arī politiskajiem, sociālajiem un ekonomiskajiem aspektiem, kas palīdz sasniegt rezultātus
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Demonstrē plašu izpratni par sociālo un ekonomisko kontekstu, kādā valsts pārvalde un iestāde darbojas. Apzinās politiskās vides iespējamās pārmaiņas un to, kā tās var ietekmēt iestādi. Sekmīgi darbojas dažādās sociālajās, politiskajās un kultūras vidēs. Balstās uz iestādes kultūru kā pamatu ietekmei un līderībai
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Atbalsta kultūras un darbības modeļu pārmaiņas, ja tās ir iestādes interesēs. Izprot iestādes ilgtermiņa mērķus. Izmanto gan formālos, gan neformālos kanālus, lai iegūtu informāciju un sasniegtu darba mērķus
Labi	Atbilst prasībām Izstrādā dažādām iesaistītajām pusēm pieņemamus risinājumus, balstoties uz izpratni par iekšējo vidi un kultūru savā iestādē un citās iestādēs. Izprot ārējo ieinteresēto pušu attieksmi un intereses. Izmanto šo informāciju, lai diskutētu par mērķiem un iniciatīvām. Identificē ietekmīgākos lēmumu pieņēmējus un ietekmes avotus
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Izprot un atbalsta valsts pārvaldes misiju un mērķus. Izmanto gan formālos, gan neformālos kanālus, lai iegūtu informāciju un sasniegtu darba mērķus. Daļēji izprot ārējo ieinteresēto pušu attieksmi un intereses
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Uzrauga darbu, lai nodrošinātu tā atbilstību formālajām prasībām. Neizprot valsts pārvaldes un iestādes ilgtermiņa mērķus, vērtības un kultūru. Darba procedūras izmanto savās interesēs