



NACIONĀLAIS  
ATTĪSTĪBAS  
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA  
Eiropas Sociālais  
fonds

I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

## **NODEVUMS NR.2**

**periodā no 04.12.2020. – 18.01.2021.**

**izstrādāts un aprobēts attīstības matricas metodikas izmantošanas procesa apraksts,  
izstrādātas vadlīnijas metodikas izmantošanā**

Pakalpojuma līgumam Nr. 06-06/4 ietvaros “Pamatmoduļa VI “Ilgspējīga uzņēmējdarbība: laba pārvaldība, stratēģiskā plānošana un pārmaiņu vadība” valsts pārvaldes darbinieku attīstības matricas un tās izmantošanas metodikas izstrāde, pilotēšana un mācību nodrošināšana”.

## SATURA RĀDĪTĀJS

<b>IEVADS .....</b>	<b>3</b>
<b>1 IZSTRĀDNES.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. ATTĪSTĪBAS MATRICAS JEB CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBAS PLĀNOŠANAS MATRICAS METODIKAS IZMANTOŠANAS PROCESA APRAKSTS. ....</b>	<b>6</b>
1.1.1. PROFESIONĀLO KOMPETENČU NOVĒRTĒŠANAS METODIKAS IZMANTOŠANAS PROCESA APRAKSTS. ....	6
1.1.2. POTENCIĀLA NOVĒRTĒŠANAS METODIKAS IZMANTOŠANAS PROCESA APRAKSTS. ....	13
1.1.3. CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBAS PLĀNOŠANAS MATRICAS METODIKAS IZMANTOŠANAS PROCESA APRAKSTS .....	17
1.1.3.1. <i>Matricas izmantošana procesa apraksts vienas struktūrvienības ietvaros.....</i>	<i>17</i>
1.1.3.2. <i>Matricas izmantošana procesa apraksts iestādes mērogā. ....</i>	<i>20</i>
<b>1.2. VADLĪNIJAS ATTĪSTĪBAS MATRICAS METODIKAS JEB CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBAS PLĀNOŠANAS MATRICAS METODIKAS IZMANTOŠANAI .....</b>	<b>23</b>
<b>2. ATTĪSTĪBAS MATRICAS JEB CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBAS PLĀNOŠANAS MATRICAS METODIKAS IZMANTOŠANAS PROCESA APROBĀCIJA.....</b>	<b>25</b>
<b>NODEVUMAM PIEVIENOTO PIELIKUMU SARAKSTS.....</b>	<b>29</b>

## IEVADS

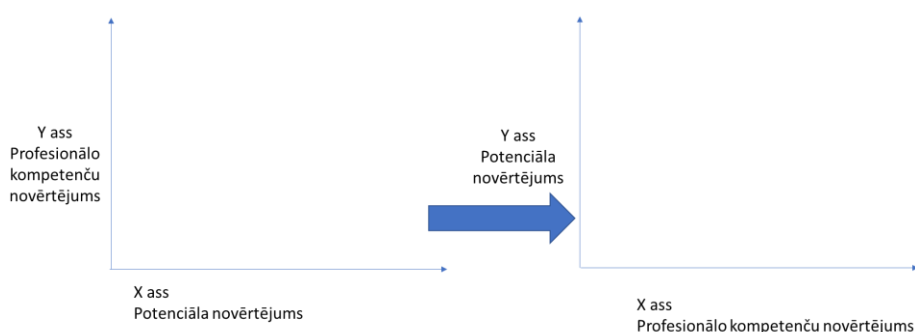
Šis nodevums izstrādāts starp Valsts administrācijas skolu (turpmāk tekstā – VAS) un SIA O.D.A. (turpmāk tekstā – ODA) 2020. gada 2. septembrī noslēgtā Pakalpojuma līguma Nr. 06-06/4 “Pamatmoduļa VI “Ilgtspējīga uzņēmējdarbība: laba pārvaldība, stratēģiskā plānošana un pārmaiņu vadība” valsts pārvaldes darbinieku attīstības matricas un tās izmantošanas metodikas izstrāde, pilotēšana un mācību nodrošināšana” (turpmāk tekstā – Līgums) ietvaros, paredzot, ka ODA kā izpildītājs sadarbībā ar VAS kā pasūtītāju attīstīta un pilnveido valsts pārvaldes Stratēģiskās cilvēkresursu vadības laboratorijas mācīšanās un attīstības darba grupā sākotnēji izstrādāto valsts pārvaldes darbinieku attīstības matricu (turpmāk tekstā – attīstības matricas metodika). Paredzēts, ka attīstības matricas metodika perspektīvā tiks izmantota darbinieku mācību un attīstības vajadzību identificēšanai un individuālā attīstības plāna sagatavošanai profesionālo kompetenču attīstīšanai katram darbiniekam, kā arī atbalsta sniegšanai iestāžu vidējā un augstākā līmeņa vadītājiem un personāla vadības speciālistiem darbinieku un vadītāju karjeras plānošanai un attīstības potenciāla noteikšanai un izmantošanai struktūrvienību, iestāžu un valsts pārvaldes mērogā.

Līguma ietvaros sagatavotajā pirmajā nodevumā tika aprakstīts attīstības matricas metodikas izstrādes process un sasniegtie rezultāti Līguma 1. uzdevuma izpildē – attīstības matricas metodikas izstrādē un sākotnējā aprobācijā. Šajā nodevumā līdzīgi kā pirmajā nodevumā ir aprakstīts process un sasniegtie rezultāti Līguma 2. uzdevuma izpildē, kas paredz izstrādāt un aprobēt attīstības matricas metodikas izmantošanas procesa aprakstu, izstrādāt vadlīnijas metodikas izmantošanā, t.sk., izmantojamās dokumentu veidlapas.

Kā tika norādīts 1. nodevumā, visā Līguma izpildes gaitā tiek izmantota t.s. *agile* pieeja, kas paredz iepriekšējos posmos sagatavoto metodiku pilnveidošanu turpmākajos darba posmos, ņemot vērā kārtējā posmā veiktos aprobācijas un pilotēšanas rezultātus. 2. nodevuma sagatavošanas laikā ir veiktas šādas izmaiņas 1. nodevuma rezultātos, pamatojoties uz darba grupas diskusiju un attīstības matricas metodikas izmantošanas procesa aprobācijas rezultātiem:

- 1) Pilnveidoti kompetenču modeļi klientu apkalpošanas speciālistu un vidējā līmeņa vadītāju amatu grupās. Šo kompetenču modeļu aktuālākās versijas pievienotas nodevuma pielikumos Nr. 1 un 2;
- 2) Sagatavota parauganketa iepirkumu speciālista profesionālo kompetenču novērtēšanai. Iepirkumu speciālista anketa sagatavota ilustratīvos nolūkos, lai parādītu anketas struktūru, kompetenču vērtēšanas skalu un novērtēšanas rezultātu formātu. Parauganketa veidota, pieņemot, ka darbiniekam tiek vērtētas visas tās profesionālās kompetences un rīcības pazīmes, kas iepirkumu jomas kompetenču etalonmodelī noteiktas iepirkumu speciālista lomai. Tā kā metodika paredz, ka iestādes var mainīt kompetenču rīcības pazīmju sadalījumu starp iepirkumu jomā strādājošo lomām/ amatiem, nav iespējams sagatavot precīzu kompetenču novērtēšanas anketu iepirkumu speciālista vai kādai citai no iepirkumu jomas lomām/ amatiem, pirms rīcības pazīmju pielāgošanas.
- 3) Pilnveidotas, un elektroniski sagatavotas profesionālo kompetenču novērtēšanas anketas klientu apkalpošanas speciālistu un vidējā līmeņa vadītāju grupās, nodrošinot automātisku katras kompetences vērtējuma aprēķināšanu, kā arī elektroniska potenciāla novērtēšanas anketa. Visu četru novērtēšanas anketu aktuālākās versijas pievienotas Vadlīniju dokumenta pielikumos Nr. 1 - 4;
- 4) Attīstības matricas metodikas izmantošanas procesa aprobācijas ietvaros darba grupā tika nolemts virzīt turpmākai izmantošanai valsts pārvaldē trīs savstarpēji saistītas metodikas:
  - Profesionālo kompetenču novērtēšanas metodiku (matricas X ass);
  - Potenciāla novērtēšanas metodiku (matricas Y ass);

- Attīstības matricas jeb Personāla attīstības plānošanas matricas metodiku.
- Līdz ar to plānots, ka turpmākā darba procesā tiks pilotētas trīs metodikas nevis viena sākotnēji plānotā attīstības matricas metodika.
- 5) Mainīts attīstības matricas metodikas nosaukums no “Attīstības matricas metodika” uz “Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodika”, tādējādi metodikas nosaukumā precīzāk atspoguļojot tās mērķi - noteikt darbiniekus ar augstu izaugsmes potenciālu iestādēs un valsts pārvaldē kopumā un mērķtiecīgi sekmēt viņu potenciāla attīstību un izmantošanu;
  - 6) Mainītas vietām profesionālo kompetenču un potenciāla novērtēšanas skalas Attīstības matricas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas metodikā, t.i., profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultāti tiek atzīmēti uz X ass (iepriekš Y ass), savukārt potenciāla novērtēšanas rezultāti tiek atzīmēti uz Y ass (iepriekš X ass), lai akcentētu profesionālo kompetenču vērtējuma primāro nozīmi (skat. attēlu Nr.1).



Attēls Nr. 1 Veiktās izmaiņas Attīstības matricas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas metodikas saturiskajā struktūrā.

7) Precizēti visu triju metodiku izmantošanas mērķi:

- Profesionālo kompetenču novērtēšanas metodika – apzināt darbinieku mācību un attīstības vajadzības un mērķtiecīgi plānot mācību un attīstības pasākumus;
- Potenciāla novērtēšanas metodika – analizēt darbinieku spējas, interesi un gatavību uzņemties sarežģītāku pienākumu un amatu vai lomu izpildi un noteikt darbiniekus ar augstu potenciālu struktūrvienībā, iestādē vai valsts pārvaldē kopumā;
- Attīstības matricas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas metodika - noteikt darbiniekus ar augstu izaugsmes potenciālu iestādēs un valsts pārvaldē kopumā un mērķtiecīgi sekmēt viņu potenciāla attīstību un izmantošanu.

Visas metodikas savstarpēji papildinoši ļauj sasniegt sākotnēji noteikto mērķi attīstības matricas metodikas izstrādē – radīt profesionālu rīku kopumu, kas ļauj identificēt darbinieku mācību un attīstības vajadzību un sagatavot individuālā attīstības plānu profesionālo kompetenču attīstīšanai katram darbiniekam, kā arī nodrošināt atbalstu iestāžu vidējā un augstākā līmeņa vadītājiem un personāla vadības speciālistiem darbinieku un vadītāju karjeras plānošanai un attīstības potenciāla noteikšanai un izmantošanai struktūrvienību, iestāžu un valsts pārvaldes mērogā.

Svarīgi norādīt, ka Profesionālo kompetenču novērtēšanas metodika un Potenciāla novērtēšanas metodika var tikt izmantotas atsevišķi un neatkarīgi no pārējām divām metodikām. Savukārt Attīstības matricas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas metodika var tikt izmantota tikai kombinācijā ar pārējām divām metodikām.

Nodevuma 1. nodaļā “Izstrādnes” ir aprakstīti visu triju metodiku izmantošanas procesi un vadlīnijas metodiku, t.sk., attīstības matricas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas metodikas, izmantošanā. 2.



NACIONĀLAIS  
ATTĪSTĪBAS  
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA  
Eiropas Sociālais  
fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

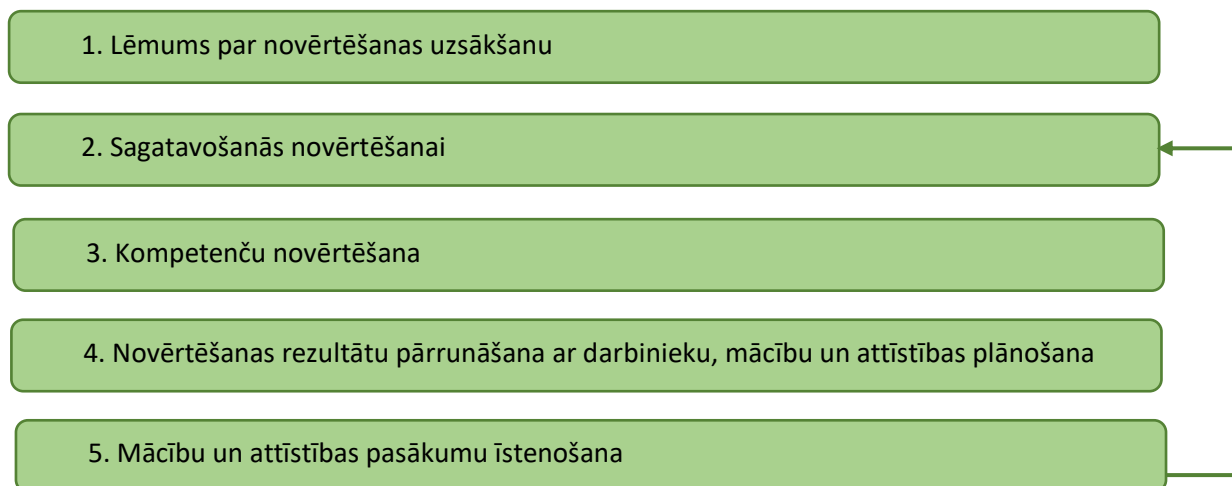
nodalā aprakstīts attīstības matricas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas metodikas izmantošanas procesa aprobācijas process. Nodevuma pielikumā pievienots izstrādes un aprobācijas periodā sagatavotais saturiskais rezultāts - Profesionālo kompetenču novērtēšanas, potenciāla novērtēšanas un Cilvēkresursu attīstības plānošanas metodikas vadlīnijas metodiku izmantošanā, t.sk., metodiku izmantošanas procesu apraksts. Šī dokumenta pielikumā ir arī visas izstrādātās metodiku izmantošanā izmantojamās dokumentu veidlapas.

## 1 Izstrādes

### 1.1. Attīstības matricas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanas procesa apraksts.

Ņemot vērā to, ka Attīstības matricas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošana paredz Profesionālo kompetenču novērtēšanas metodikas un Potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanu, turpmāk atbilstoši plānotai soļu secībai Attīstības matricas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanas procesā ir aprakstīti visu triju metodiku izmantošanas procesi. Pārskatāmībai procesu apraksti parādīti gan vizuālas shēmas veidā, gan tabulā aprakstot katrā procesa solī veicamos uzdevumus un atbildīgos.

#### 1.1.1. Profesionālo kompetenču novērtēšanas metodikas izmantošanas procesa apraksts.



Attēls Nr. 2 Profesionālo kompetenču novērtēšanas metodikas izmantošanas process, tā soļi.

Attēlā Nr. 2 parādītais un tabulās Nr.1.1 un 1.2. aprakstītais profesionālo kompetenču novērtēšanas metodikas izmantošanas process ir veidots, pieņemot, ka šis process pilnībā vai daļēji tiek organizēts manuāli, t.i., sagatavojot un e-pastā izsūtīt novērtēšanas procesā nepieciešamos dokumentus katram vērtētajam un saņemot aizpildītās formas par katru darbinieku atsevišķi. Perspektīvā ieteicams veidot automatizētu kompetenču novērtēšanas procesu, izstrādājot atbilstošu digitālu rīku, attiecīgi pārskatot procesa soļos veicamās darbības.

Tabulā Nr. 1 aprakstīti uzdevumi katrā no procesa soļiem, iesaistītie un viņu lomas procesā.

Tabula Nr.1.1 Profesionālo kompetenču novērtēšanas metodikas izmantošanas procesa soļu apraksts.

	Solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Tiešais vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
1.	Lēmums par novērtēšanas uzsākšanu	<p>Iniciē profesionālo kompetenču novērtēšanu, nosaka konkrētās novērtēšanas mērķi, t.sk., kuru darbinieku profesionālās kompetences tiks vērtētas.</p> <p>Plāno novērtēšanas gaitu - kādos termiņos tiks veikta vērtēšana.</p>	Saskaņo vērtēšanas mērķi un gaitu, nepieciešamības gadījumā konsultē vadītāju par vērtēšanas mērķiem un gaitu.	n/a
2	Sagatavošanās novērtēšanai	<p>Sagatavo un īsteno komunikāciju par vērtēšanu iesaistītajiem darbiniekiem. Tostarp, nosaka vērtētājus (speciālistu amatiem vērtētāji ir tiešie vadītāji, savukārt vadītāju profesionālo kompetenču novērtēšanai var tikt izmantota 360 grādu pieeja.</p> <p>Plāno un vienojas par pārrunu par novērtēšanas rezultātiem norises laiku ar darbiniekiem.</p>	<p>Konsultē vadītāju par komunikācijas aktivitātēm, uzsākot novērtēšanu;</p> <p>Tehniski/ praktiski organizē novērtēšanu, t.sk., nosūta vadītājiem novērtēšanas anketas un vadlīnijas vai saiti ar pieeju tām. Koordinē vērtēšanas gaitu, ja tiek izmantota 360 grādu novērtēšana.</p>	Vienojas par pārrunu laiku ar vadītāju.
3	Kompetenču novērtēšana	<p>Aizpilda profesionālo kompetenču novērtēšanas anketu.</p> <p>Nosaka profesionālo kompetenču kopējo vērtējumu. (Tikai gadījumos, kad profesionālo kompetenču novērtēšana notiek personāla attīstības plānošanas matricas metodikas ietvaros.)</p>	Nepieciešamības gadījumā konsultē vadītājus par kompetenču novērtēšanu.	n/a

	Solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Tiešais vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
4	Novērtēšanas rezultātu pārrunāšana ar darbinieku, mācību un attīstības plānošana	<p>Sagatavo un vada individuālās pārrunas ar vērtētajiem darbinieku par novērtēšanas rezultātiem un viņu mācību un attīstības plānošanu.</p> <p>Seko līdzi, ka darbinieks pēc sarunas noteiktajā termiņā iesūta sava individuālā attīstības plāna (plāna paraugforma – 1. pielikumā) projektu.</p> <p>Informē iestādes personāla vadības ekspertu par pārrunās panāktajām vienošanām. Elektroniski iesniedz ar darbinieku saskaņoto individuālās attīstības plānu iestādes personāla vadības struktūrvienībai.</p>	<p>Apkopo iestādes mācību vajadzības un veido iestādes mācību un attīstības plānu.</p>	<p>Sarunas rezultātā sagatavo savu individuālās attīstības plānu un nosūta to tiešajam vadītājam saskaņošanai.</p>
5	Mācību un attīstības pasākumu īstenošana	<p>Plāno savu darbinieku mācību un attīstības pasākumus sadarbībā ar personāla vadības ekspertiem.</p> <p>Īsteno ikdienas darbā mācību risinājumus un metodes profesionālo kompetenču attīstībai.</p>	<p>Organizē mācību un attīstības pasākumus iestādes/ vairāku struktūrvienību līmenī.</p>	<p>Uzņemas atbildību par individuālajā attīstības plānā paredzēto uzdevumu un pasākumu izpildi, progresa novērtēšanu.</p>

Tā kā iepirkumu jomas speciālistu profesionālo kompetenču novērtēšanas metodika ietver papildu darbības vērtējamo kompetenču un rīcības pazīmju izvēlē, tāpēc šis metodikas izmantošanas process aprakstīts atsevišķi - šī dokumenta tabulā nr. 1.2.



Tabula Nr.1.2 Iepirkumu jomas speciālistu profesionālo kompetenču novērtēšanas metodikas izmantošanas procesa soļu apraksts.

Nr	Solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Iestādes vai iepirkumu funkcijas vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
1.	Lēmums par novērtēšanas uzsākšanu	<p>Var iniciēt profesionālo kompetenču novērtēšanu. Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu nosaka konkrētās novērtēšanas mērķi, t.sk., kuru iepirkumu amatu/ lomu vai konkrētu darbinieku, kas veic ar iepirkumiem saistītus pienākumus, profesionālās kompetences tiks vērtētas.</p> <p>Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu plāno novērtēšanas gaitu - kādos termiņos tiks veikta vērtēšana.</p>	<p>Iniciē profesionālo kompetenču novērtēšanu.</p> <p>Saskaņo vērtēšanas mērķi un gaitu. Nepieciešamības gadījumā konsultē vadītāju/-s par vērtēšanas mērķu noteikšanu un vērtēšanas gaitu.</p>	<p>Var iniciēt savu profesionālo kompetenču novērtēšanu.</p>
2.1	Sagatavošanās novērtēšanai: profesionālo kompetenču un to rīcības pazīmju pielāgošana iepirkumu jomas amatiem iestādē	<p>Tā kā iepirkumu funkcijas apjoms un funkcijas organizācija iestādēs atšķiras atkarībā no iestādes lieluma un tās iepirkumu vajadzībām, katra iestāde pielāgo izstrādāto profesionālo kompetenču etalonmodeļi savai situācijai, jeb iepirkumu funkcijas organizācijai un pienākumu sadalījuma specifikai. Tas nozīmē, ka iestādes vai iepirkumu funkcijas vadītājs sadarbībā ar personāla vadības ekspertu, izmantojot "Iepirkumu jomas speciālistu profesionālo kompetenču matricu" (6. pielikums) un Iepirkumu jomas profesionālo kompetenču etalonmodeļi (7.pielikums), nosaka konkrētās iestādes iepirkumu lomām un amatiem nepieciešamās kompetences un to rīcības pazīmes atbilstoši iestādes iepirkumu funkcijas organizācijai un pienākumu specifikai iepirkumu amatos un lomās, ievērojot, ka katra rīcības pazīme visās kompetencēs ir jāattiecina uz <u>vismaz vienu</u> no iestādes iepirkumu jomas lomām vai amatiem.</p> <p><b>Detalizētāki norādījumi</b> un piemērs iepirkumu profesionālo kompetenču un tās raksturojošo rīcības pazīmju pielāgošanai, aprakstīti vadlīniju 8. pielikumā.</p> <p>Nosacījumi profesionālo kompetenču etalonmodeļa rīcības pazīmju sadalei/ pielāgošanai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Iestādēm ir tiesības mainīt profesionālo kompetenču rīcības pazīmju sadalījumu starp amatiem vai lomām, tai skaitā atteikties no konkrētu etalonmodeļi norādītu rīcības pazīmju izvēles konkrētam amatam vai lomai, ja tā nav būtiska šim amatam vai lomai <b>un</b> tiek vērtēta citā ar iepirkumiem saistītā amatā vai</li> </ul>		n/a

Nr	Solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Iestādes vai iepirkumu funkcijas vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
		<p>lomā, kopumā nodrošinot pilnīgu kompetenču un rīcības pazīmju pārklājumu;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lai nodrošinātu pilnīgu iepirkumu profesionālo kompetenču pārklājumu iestādē, visas etalonmodelī ietvertās kompetences un rīcības pazīmes ir jāattiecina uz vismaz vienu no amatiem vai lomām, kas iestādē darbojas iepirkumu jomā;</li> <li>Darbiniekiem, kas novērtējuma periodā iestādē veikuši vairākus iepirkumu amatus vai lomas, piemēram, iepirkumu speciālists bijis arī komisijas loceklis un komisijas sekretārs, tiek vērtētas uz visiem šiem amatiem vai lomām attiecināmās kompetences un rīcības pazīmes.</li> </ul>		
2.2.	Sagatavošanās novērtēšanai: vērtētāju izvēle	<p>Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu nosaka vērtētājus. Ieteicams, ka iepirkumu komisijas sekretāra un iepirkumu komisijas locekļa profesionālās kompetences vērtē iepirkumu komisijas priekšsēdētājs.</p> <p>Iepirkumu speciālista profesionālās kompetences vērtē viņa tiešais vadītājs, savukārt iepirkumu funkcijas vadītāja profesionālās kompetences vērtē viņa tiešais vadītājs vai iestādes vadītājs.</p> <p>Iestādes vadītājs veic iepirkumu kompetenču pašvērtējumu. Komisijas vadītāja un iepirkumu funkcijas vadītāja amatos var izmantot arī 360 grādu kompetenču novērtēšanu.</p> <p>Amatos, kur tiešajam vadītājam nav informācijas, lai novērtētu padotā profesionālās kompetences (piemēram, iepirkumu speciālists var būt administratīvi pakļauts kādas struktūrvienības vadītājam, kas nav iesaistīts iepirkumu funkcijas veikšanā), kompetenču vērtēšanā</p>	<p>Plāno un nodrošina komunikāciju par vērtēšanu iesaistītajiem darbiniekiem un vadītājiem.</p> <p>Tehniski/ praktiski organizē novērtēšanu, t.sk., nosūta vadītājiem novērtēšanas anketas un vadlīnijas vai saiti ar pieeju tām.</p> <p>Veido novērtēšanas plānu, t.sk., nosaka vērtētāju grupas, veido vērtētāju sarakstus, ja tiek izmantota 360 grādu kompetenču novērtēšanas metode.</p>	Vienojas par pārrunu laiku ar vadītāju.

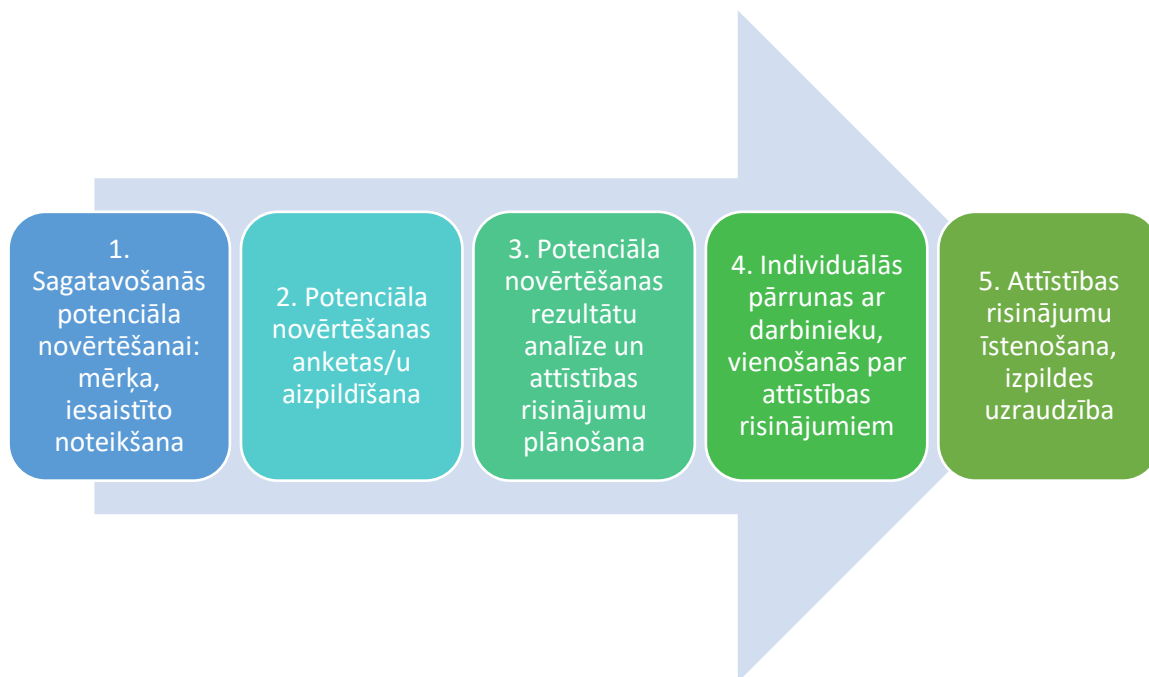
I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

Nr	Solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Iestādes vai iepirkumu funkcijas vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
		<p>var izmantot kompetenču pašvērtējumu.</p> <p>Sadarbībā ar personāla vadības ekspertu informē par vērtēšanu (mērķi, gaita, rezultāti, darbinieka iesaiste un uzdevumi) savus darbiniekus.</p> <p>Plāno un vienojas par pārrunu par novērtēšanas rezultātiem norises laiku ar darbiniekiem.</p>		
3	Kompetenču novērtēšana	<p>2.2. solī noteiktais vērtētājs aizpilda profesionālo kompetenču novērtēšanas anketu. (Anketas piemērs iepirkumu speciālista amatam veicējam - 3. pielikumā.)</p> <p>Nosaka profesionālo kompetenču kopējo vērtējumu. (Tikai gadījumos, kad profesionālo kompetenču novērtēšana notiek cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas ietvaros.)</p>	<p>Nepieciešamības gadījumā konsultē vadītājus par kompetenču novērtēšanu.</p> <p>Koordinē vērtēšanas gaitu, ja tiek izmantota 360 grādu novērtēšana.</p>	<p>Gadījumos, kad tiek veikts profesionālo kompetenču pašvērtējums, aizpilda novērtēšanas anketu, sagatavojot pašvērtējumu.</p>
4	Novērtēšanas rezultātu pārrunāšana ar darbinieku, mācību un attīstības plānošana	<p>Sagatavo un vada individuālās pārrunas ar vērtētājiem darbiniekiem par novērtēšanas rezultātiem un viņu mācību un attīstības plānošanu.</p> <p>Seko līdzi, ka darbinieks pēc sarunas noteiktajā termiņā sagatavo savu individuālā attīstības plāna (turpmāk IAP) projektu. Plāna paraugforma – 5. pielikumā.</p> <p>Informē iestādes personāla vadības ekspertu par pārrunās panāktajām vienošanām.</p> <p>Elektroniski iesniedz ar darbinieku saskaņoto individuālās attīstības plānu</p>	<p>Apkopo iestādes mācību vajadzības un veido iestādes mācību un attīstības plānu.</p>	<p>Sarunas rezultātā sagatavo savu individuālās attīstības plānu un nosūta to tiešajam vadītājam saskaņošanai.</p>

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Nr	Solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Iestādes vai iepirkumu funkcijas vadītājs	Personāla vadības eksperts	Darbinieks
		iestādes personāla vadības struktūrvienībai.		
5	Mācību un attīstības pasākumu īstenošana	<p>Plāno savu darbinieku mācību un attīstības pasākumus iepirkumu jomā sadarbībā ar personāla vadības ekspertiem.</p> <p>Īsteno ikdienas darbā mācību risinājumus un metodes profesionālo kompetenču attīstībai.</p> <p>Nodrošina plāna izpildes uzraudzību atbilstoši plānā nospraustajiem termiņiem, bet ne retāk kā reizi 6 mēnešos pārskata darbinieka IAP.</p>	Organizē mācību un attīstības pasākumus iestādes/ vairāku struktūrvienību līmenī.	Uzņemas atbildību par individuālajā attīstības plānā paredzēto uzdevumu un pasākumu izpildi, progresa novērtēšanu.

### 1.1.2. Potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanas procesa apraksts.



Attēls Nr. 3 Potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanas process, tā soļi.

Attēlā Nr. 3 parādītais un tabulā Nr.2 aprakstītais Potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanas process ir veidots, pieņemot, ka šis process pilnībā vai daļēji tiek organizēts manuāli, t.i., sagatavojot un e-pastā izsūtīt novērtēšanas procesā nepieciešamos dokumentus katram vērtētajam un saņemot aizpildītās formas par katru darbinieku atsevišķi. Perspektīvā ieteicams veidot automatizētu potenciāla novērtēšanas procesu, izstrādājot atbilstošu digitālu rīku, attiecīgi pārskatot procesa soļos veicamās darbības.

Tabulā Nr. 2 aprakstīti uzdevumi katrā no procesa soļiem, iesaistītie un viņu lomas procesā.

Tabula Nr. 2 Potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanas procesa soļu apraksts.

Nr. p.k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Tiešais vadītājs kā vērtētājs	Personāla eksperts/ Apmācīts metodikas lietotājs	Darbinieks
1.	Sagatavošanās potenciāla novērtēšanai: mērķa, iesaistīto noteikšana	Ierosina potenciāla novērtēšanas procesa uzsākšanu, identificējot sākotnējo nolūku, mērķi un vērtējamus darbiniekus;  Vienojas ar personāla ekspertu/ apmācītu	Sarunā ar vadītāju noskaidro un, ja nepieciešams, precizē potenciāla novērtēšanas nolūku, mērķi. Izskaidro novērtēšanas procesa soļus vadītājam.	n/a

Nr. p.k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Tiešais vadītājs kā vērtētājs	Personāla eksperts/ Apmācīts metodikas lietotājs	Darbinieks
		lietotāju par nepieciešamo atbalstu un laiku potenciāla novērtēšanai		
2.	Potenciāla novērtēšanas anketas/-u aizpildīšana	<p>Patstāvīgi vai sadarbībā ar personāla ekspertu/apmācītu metodikas lietotāju aizpilda potenciāla novērtēšanas anketu (izmantojot elektroniski sagatavoto formu) par vērtējamiem darbiniekiem.</p> <p>Konsultējas ar apmācīto lietotāju par anketas aizpildīšanu, uzdod neskaidros jautājumus, kas rodas anketas aizpildīšanas gaitā.</p>	<p>Nosūta vadītājam saiti/ piekļuvi elektroniskai anketu aizpildīšanai.</p> <p>Paskaidro vadītājam anketas aizpildīšanas secību un praktiskos ieteikumus anketas aizpildīšanā.</p> <p>Atbild uz vadītāja uzdotajiem jautājumiem, kas rodas anketas/u aizpildīšanas gaitā, minot ilustratīvus piemērus, kas izskaidro konkrēto jautājumu.</p>	n/a
3.	Potenciāla novērtēšanas rezultātu analīze un risinājumu plānošana	<p>Pārrunā potenciāla novērtēšanas rezultātus un vērtēto darbinieku potenciāla līmeni ar apmācīto metodikas lietotāju.</p> <p>Sniedz priekšlikumus par piemērotākajiem risinājumiem konkrētiem darbiniekiem, ņemot vērā savu līdzšinējo sadarbības pieredzi ar viņiem, kā arī redzējumu par kopējiem struktūrvienības darbinieku mācību un karjeras attīstības risinājumiem, ko apsver izmantot turpmāk.</p>	<p>Apkopo potenciāla novērtēšanas anketas rezultātus, nosakot potenciāla līmeni, par katru vērtēto darbinieku.</p> <p>Piedāvā un ar vadītāju pārrunā mācību un karjeras attīstības risinājumus, kas izriet darbinieka/u potenciāla līmeņa noteikšanas.</p> <p>Pārlicinās par to piemērotību un atbilstību vadītāja sākotnējam nolūkam un redzējumam par darbinieka turpmākām attīstības iespējām.</p>	n/a

Nr. p.k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Tiešais vadītājs kā vērtētājs	Personāla eksperts/ Apmācīts metodikas lietotājs	Darbinieks
		Veic piezīmes un rakstiski apkopo sarunā pārrunātos priekšlikumus turpmākiem mācību un karjeras attīstības risinājumiem par katru vērtēto darbinieku, kas tiek veidots kā individuālās attīstības plāns.		
4.	Individuālās pārrunas ar darbinieku, vienošanās par attīstības risinājumiem.	Sagatavo un vada individuālas pārrunas ar vērtētajiem darbiniekiem par ieteicamajiem risinājumiem, kas izriet no potenciāla vērtējuma, atbilstoši sākotnēji paredzētajam potenciāla novērtēšanas nolūkam (karjeras un attīstības plānošana, motivēšana u.tml.). Plānots, ka visbiežāk šāda saruna notiek regulāro (ikgadējo) pārrunu par profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātiem un attīstības plānošanu ietvaros (skat. profesionālo kompetenču novērtēšanas metodikas aprakstu), kura ietvaros tiek sagatavots individuālās attīstības plāns. Ja potenciāla novērtēšana ir tikusi veikta ārpus regulārām attīstības pārrunām, piemēram, pēc vadītāja vai darbinieka iniciatīvas,	<p>Nepieciešamības gadījumā palīdz vadītājam sagatavoties individuālajām pārrunām ar darbinieku, piemēram, pārrunājot sarunas norises plānu, tēmas un jautājumus, ko noteikti pārrunāt sarunā, sagaidāmos sarunas rezultātus.</p> <p>Nodrošina individuālās vadītāja un darbinieka saskaņotā attīstības plāna saņemšanu no iesaistītajām pusēm ne vēlāk kā 2 nedēļu laikā pēc pārrunām.</p> <p>Ja ir piemēroti (atsevišķos gadījumos, kad pārrunas ar darbinieku notiek ārpus regulārajām (ikgadējām) pārrunām par profesionālo kompetenču novērtēšanu un attīstības plānošanu,</p>	<p>Pēc pārrunām sagatavo un iesniedz vadītājam savu individuālās attīstības plānu, kas veidots, pamatojoties uz sarunā pārrunātajiem turpmākās attīstības vajadzībām, pasākumiem u.tml.</p> <p>Rakstiski saskaņo individuālās attīstības plānu ar tiešo vadītāju.</p>

## IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Nr. p.k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Tiešais vadītājs kā vērtētājs	Personāla eksperts/ Apmācīts metodikas lietotājs	Darbinieks
		<p>vadītājs organizē pārrunas ar darbinieku atbilstoši konkrētai situācijai atbilstošam mērķim (skat. nodaļu "Individuālās pārrunas ar darbinieku, vienošanās par attīstības risinājumiem un individuālās attīstības plānu").</p> <p>Informē iestādes personāla ekspertu par pārrunās panāktajām vienošanām. Elektroniski iesniedz ar darbinieku saskaņoto individuālās attīstības plānu iestādes personāla ekspertam.</p>	<p> piedalās tiešā vadītāja pārrunās ar darbinieku, nodrošinot neatkarīgu un neitrālu sarunas vadīšanu.</p> <p>Gadījumos, kad potenciāla vērtējums veikts darbinieka intereses par karjeras attīstību iespējām rezultātā, un vērtējums ir augsts, sarunā ieteicams piedalīties arī iestādes vadītājam, lai nodrošinātu plašāku pārskatu par iespējām.</p>	
5.	Attīstības risinājumu īstenošana, izpildes uzraudzība	<p>Nodrošina individuālajās pārrunās panākto vienošanos izpildi, t.sk, to uzdevumu veikšanu un/vai izpildes atsekošanu, kas izriet no panāktās vienošanās un ir tiešā vadītāja atbildība.</p> <p>Organizē formālas vai neformālas pārrunas par darbinieka individuālā attīstības plānā paredzēto uzdevumu un pasākumu izpildes progresu.</p>	<p>Periodiski (vismaz reizi pusgadā) pārrunā ar vadītāju sarunā panākto vienošanos izpildes gaitu, progresu un sasniegtos rezultātus.</p> <p>Plāno un organizē tos mācību un karjeras attīstības pasākumus, kuru īstenošanai nepieciešams personāla struktūrvienības atbalsts un/vai iestādes vadītāja lēmums.</p>	<p>Uzņemas atbildību par individuālajā attīstības plānā paredzēto uzdevumu un pasākumu izpildi, progresa novērtēšanu.</p>



### 1.1.3. Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanas procesa apraksts

#### 1.1.3.1. Matricas izmantošana procesa apraksts vienas struktūrvienības ietvaros



*Attēls Nr. 4 Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanas process vienas struktūrvienības ietvaros, tā soļi.*

Attēlā Nr. 4 parādītais un tabulā Nr.3 aprakstītais Cilvēkresursu attīstības plānošanas metodikas izmantošanas process ir veidots, pieņemot, ka šis process pilnībā vai daļēji tiek organizēts manuāli, t.i., sagatavojot un e-pastā izsūtīt novērtēšanas procesā nepieciešamos dokumentus katram vērtētajam un saņemot aizpildītās formas par katru darbinieku atsevišķi. Perspektīvā ieteicams veidot automatizētu Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanas procesu, attiecīgi pārskatot procesa soļos veicamās darbības.

Tabulā Nr. 3 aprakstīti uzdevumi katrā no procesa soļiem, iesaistītie un viņu lomas procesā situācijās, kad Cilvēkresursu attīstības plānošanas metodika tiek izmantota vienā atsevišķā struktūrvienībā.

*Tabula Nr.3 Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanas procesa struktūrvienības ietvaros soļu apraksts*

Nr.p.k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie	
		Struktūrvienības vadītājs	Personāla eksperts
1.	Darbinieku profesionālo kompetenču novērtēšana un profesionālo kompetenču vērtējuma līmeņa noteikšana	<p>1a – Ja darbinieku profesionālo kompetenču vērtēšana ir veikta ne ilgāk kā pirms 6 mēnešiem, vadītājs izmanto iepriekš veiktās profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātus;</p> <p>1b – Ja darbinieku profesionālo kompetenču vērtēšana iepriekš</p>	<p>1a – iesniedz struktūrvienības vadītājam elektronisku pārskatu par iepriekš veiktiem struktūrvienības darbinieku profesionālo kompetenču novērtēšanas rezultātiem;</p> <p>1b – Sniedz vadītājam norādes par pieeju iepriekš</p>

Nr.p.k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie	
		Struktūrvienības vadītājs	Personāla eksperts
		nav veikta vai tā notikusi pirms vairāk nekā 6 mēnešiem, vadītājs veic savas struktūrvienības darbinieku profesionālo kompetenču novērtējumu, elektroniski aizpildot profesionālo kompetenču novērtējuma anketu un nosaka kopējo profesionālo kompetenču vērtējuma līmeni.	aizpildītajām profesionālo kompetenču novērtējuma anketām (ja tādas ir tikušas aizpildītas). Nepieciešamības gadījumā konsultē vadītāju par principiem profesionālo kompetenču novērtējuma anketas aizpildīšanā un kopējā profesionālo kompetenču vērtējuma līmeņa noteikšanā katram darbiniekam.
2.	Darbinieku potenciāla novērtēšana un potenciāla vērtējuma līmeņa noteikšana	<p>2a - Ja darbinieku potenciāla vērtēšana ir veikta ne ilgāk kā pirms 6 mēnešiem, vadītājs izmanto iepriekš veiktās potenciāla novērtēšanas rezultātus;</p> <p>2b - Ja darbinieku potenciāla vērtēšana iepriekš nav veikta vai tā ir notikusi pirms vairāk nekā 6 mēnešiem, vadītājs veic savas struktūrvienības darbinieku potenciāla novērtējumu, elektroniski aizpildot potenciāla novērtējuma anketu un nosaka katra darbinieka potenciāla vērtējuma līmeni.</p>	<p>2a – iesniedz struktūrvienības vadītājam elektronisku pārskatu par iepriekš veiktās struktūrvienības darbinieku potenciāla novērtēšanas rezultātiem;</p> <p>2b- sniedz vadītājam norādes par pieeju iepriekš aizpildītajām potenciāla novērtējuma anketām (ja tādas ir tikušas aizpildītas). Konsultē vadītāju par principiem un ieteikumiem potenciāla novērtēšanas anketas aizpildīšanā. Pēc struktūrvienības vadītāja aicinājuma piedalās struktūrvienības darbinieku potenciāla novērtēšanā.</p>
<p><i>Potenciāla novērtēšanas metodiku var izmantot speciāli apmācīts lietotājs. Ja konkrētās iestādes struktūrvienības vadītājs vai personāla speciālists nav apmācīti potenciāla novērtēšanas metodikas izmantošanā, nepieciešams konsultēties ar VAS vai VK par apmācītiem lietotājiem citās valsts pārvaldes iestādēs.</i></p>			
3.	Struktūrvienības darbinieku grupēšana matricas kvadrantos	Vadoties no iepriekš veiktās profesionālo kompetenču un potenciāla novērtēšanas rezultātiem un noteiktā līmeņa, nosaka katra darbinieka atrašanās vietu vienā no deviņiem kvadrantiem, kā parādīts attēlā xxx un aprakstīts paskaidrojumā pie attēla.	n/a

Nr.p.k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie	
		Struktūrvienības vadītājs	Personāla eksperts
4.	Darbinieku atrašanās vietas matricā validēšana	Pārrunā iegūtos rezultātus par visu vērtēto darbinieku vietu matricā ar matricas izmantošanā apmācītu personāla ekspertu, nepieciešamības gadījumā pārskatot 1. un 2. solī iegūtos vērtējumus un precizējot darbinieku atrašanās vietas matricā.	<p>Iesniedz vadītājam datus (piemēram, dalības mācību un attīstības pasākumos statistika) un dalās uz pierādījumiem balstītos novērojumos par konkrētiem darbiniekiem, kas kalpo par pierādījumiem konkrētu darbinieku atrašanās vietai (vai to izmaiņām) matricā.</p> <p>Uzdod jautājumus, kas palīdz struktūrvienības vadītājam pārliecināties par to, ka darbinieka vieta matricā ir noteikta atbilstoši faktiem un rīcības novērojumiem kā novērtējuma pierādījumiem.</p>
5.	Personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānošana, vadoties no darbinieku vietas matricā	<p>Izvērtē savas struktūrvienības iespējas (finanšu resursi, izmaiņas amatu struktūrā un pienākumos, jauni pienākumi un uzdevumi, attīstības darba vietā iespējas u.tml.) mācību un karjeras attīstības pasākumu piedāvājumam.</p> <p>Pārrunā ieteikumus personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānam ar iestādes personāla ekspertu, nosaka mācību un karjeras attīstības prioritātes un pasākumus to īstenošanai. Ieteicams plānā atsevišķi norādīt pasākumus, kuriem nepieciešami finanšu un citi resursi un to vienota vadība vai koordinācija visas iestādes mērogā un pasākumus, kuru īstenošana ir struktūrvienības vadītāja tiešā atbildībā.</p>	<p>Sagatavo priekšlikumus personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānam, izmantojot nodaļā "Ieteikumi matricas izmantošanai darbinieku mācību, attīstības un karjeras plānošanā" par mācību un karjeras attīstības pasākumiem, vadoties no darbinieku atrašanās vietas matricā.</p> <p>Pārrunā ieteikumus personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānam ar struktūrvienības vadītāju.</p> <p>Sadarbībā ar struktūrvienību vadītājiem izstrādā iestādes kopējo mācību un karjeras attīstības plānu, paredzot vienotu pieeju kopējo mācību un darbinieku karjeras attīstības vajadzību risināšanai iestādē.</p>
6.	Personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu	Īsteno mācību un karjeras attīstības pasākumus, kas ir paša tiešā atbildībā.	Reizi pusgadā sagatavo īsu rakstisku pārskatu par mācību un karjeras attīstības plāna izpildes progresu, novirzēm no

Nr.p.k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie	
		Struktūrvienības vadītājs	Personāla eksperts
	Īstenošana un īstenošanas uzraudzība	<p>Vismaz reizi ceturksnī pārskata un analizē mācību un karjeras attīstības plāna izpildes progresu par pasākumiem, kas ir paša tiešā atbildībā.</p> <p>Vismaz reizi pusgadā sadarbībā ar personāla ekspertu pārskata un analizē mācību un karjeras attīstības plāna izpildes progresu par pasākumiem, kas ir iekļauti iestādes kopējā mācību un karjeras attīstības plānā. Pārrunā izmaiņas pasākumu plānā, ja tādas ir nepieciešamas.</p>	<p>plāna, ja tādas ir, to iemesliem un darbībām to novēršanai.</p> <p>Sarunā ar struktūrvienības vadītāju pārskata un analizē kopējā iestādes mācību un karjeras attīstības plāna izpildes progresu, nepieciešamos papildinājumus plānā.</p> <p>Nodrošina struktūrvienību vadītājiem nepieciešamo profesionālo atbalstu (konsultācijas, mentoring, pieredzes apmaiņa ar citu iestāžu vadītājiem un citi attīstības pasākumi) mācību un karjeras attīstības pasākumu īstenošanai savās struktūrvienībās.</p>

### 1.1.3.2. Matricas izmantošana procesa apraksts iestādes mērogā.



*Attēls Nr. 5 Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanas process iestādes mērogā, tā soļi.*

Attēlā Nr. 5 parādītais un tabulā Nr.4 aprakstītais Cilvēkresursu attīstības plānošanas metodikas izmantošanas process ir veidots, pieņemot, ka šis process pilnībā vai daļēji tiek organizēts manuāli, t.i., sagatavojot un e-pastā izsūtīt novērtēšanas procesā nepieciešamos dokumentus katram vērtētajam un saņemot aizpildītās formas par katru darbinieku atsevišķi. Perspektīvā ieteicams veidot automatizētu Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanas procesu, attiecīgi pārskatot procesa soļos veicamās darbības.

Tabulā Nr. 4 aprakstīti uzdevumi katrā no procesa soļiem, iesaistītie un viņu lomas procesā situācijās, kad Cilvēkresursu attīstības plānošanas metodika tiek izmantota iestādes mērogā.

Tabula Nr.4 Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanas procesa iestādes mērogā soļu apraksts

Nr.p.k.	Procesa solis	Uzdevumi un atbildīgie		
		Struktūrvienības vadītājs	Apmācīts personāla eksperts	Iestādes personāla vērtēšanas komisija
1.	Struktūrvienību darbinieku grupēšana struktūrvienības attīstības matricā	Veic uzdevumus saskaņā ar atbildībām, kā noteikts matricas izmantošanas procesa 1. – 4. solī vienas struktūrvienības ietvaros		n/a
2.	Priekšlikumu sagatavošana par darbiniekiem, kas izvērtējami iestādes kopējās attīstības matricas sagatavošanā	Patstāvīgi vai sadarbībā ar personāla ekspertu sagatavo sarakstu ar darbiniekiem, kas izvērtējami iestādes kopējās attīstības matricas sagatavošanā. Ieteikumi darbinieku izvēlei aprakstīti metodikas izmantošanas vadlīniju dokumentā nodaļā "Ieteikumi matricas izmantošanai darbinieku mācību, attīstības un karjeras plānošanā" sniegtās norādes ( <i>piezīme – Vadlīniju dokuments pievienots nodevuma pielikumā Nr.1).</i>	Sniedz atbalstu struktūrvienības vadītājiem, ja nepieciešams, darbinieku identificēšanai, kas izvērtējami iestādes kopējās attīstības matricas sagatavošanā.	n/a
3.	Struktūrvienībās izvēlēto darbinieku grupēšana iestādes kopējā attīstības matricā	Piedalās personāla vērtēšanas komisijas darbā kā komisijas loceklis.  Ar faktiem un pierādījumiem pamato savas struktūrvienības izvirzīto darbinieku iekļaušanu noteiktos matricas kvadrantos.	Organizē iestādes personāla vērtēšanas komisijas darbu, t.sk., vērtēšanas komisijas sanāksmes norisi, nepieciešamo materiālu sagatavošanu (darbinieku saraksti no struktūrvienībām).  Piedalās personāla vērtēšanas komisijas darbā	Analizē priekšlikumus darbinieku sarakstam no dažādām struktūrvienībām katrā no matricas kvadrantiem, salīdzina vienā kvadrantā iekļautos darbiniekus pēc viņu snieguma, spējām,

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

		<p>Salīdzina savas struktūrvienības darbinieku profesionālās kompetences, attieksmi, uzvedību ar citu struktūrvienību darbinieku profesionālajām kompetencēm, spējām, attieksmi un uzvedību (ja par tiem ir novērojumi un pierādījumi) un sniedz priekšlikumus izmaiņām par savu un/vai citu struktūrvienības darbinieku vietu matricās, ņemot vērā pārrunātos salīdzinošos pierādījumus.</p>	<p>kā komisijas loceklis. Protokolē sanāksmes rezultātus.</p> <p>Identificē un norāda uz gadījumiem, kad dažādu struktūrvienību darbinieki, kuru spējas, attieksme un uzvedība ir līdzīga, ir iekļauti dažādos kvadrantos vai otrādi – darbinieki, kas atšķiras pēc iepriekš norādītajām pazīmēm, ir sākotnēji iekļauti vienā kvadrantā.</p>	<p>attieksmes un uzvedības (ciktāl komisijas locekļiem par to ir informācija un pierādījumi).</p> <p>Sagatavo un pārrunā priekšlikumus par darbinieku pārvietošanu uz citu matricas kvadrantu, balstoties uz personāla vērtēšanas komisijas rīcībā esošo informāciju.</p> <p>Vienojas par iestādes darbinieku sarakstiem katrā no matricas kvadrantiem.</p>
4.	<p>Iestādes personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānošana, vadoties no attīstības matricas rezultātiem</p>	<p>Sniedz priekšlikumus par personāla mācību un karjeras attīstības pasākumiem iestādes kopējam plānam, kā arī pasākumiem, ko apsver īstenot savā struktūrvienībā.</p> <p>Dalās ar pieredzi ar kolēģiem par pozitīvajiem un negatīvajiem piemēriem mācību un karjeras attīstības pasākumu īstenošanā kritiski nozīmīgo darbinieku un potenciālo pēcteču motivēšanai un attīstīšanai līdz šim, kas varētu būt noderīgi arī citu struktūrvienību vadītājiem.</p>	<p>Sagatavo iestādes kopējo personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānu, t.sk., pasākumu plānu kritiski nozīmīgo darbinieku un potenciālo vadītāju pēcteču attīstībai.</p> <p>Plāno personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plāna īstenošanai nepieciešamos resursus.</p>	<p>Vienojas par kopējām iestādes nostādnēm un konkrētā perioda prioritātēm iestādes kritiski nozīmīgo darbinieku un potenciālo pēcteču (vai talantu) motivēšanai un attīstības plānošanai.</p> <p>Sagatavo un apspriež priekšlikumus iestādes kopējam personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu plānam, t.sk., priekšlikumus kritiski nozīmīgo darbinieku un vadītāju pēctecības nodrošināšanai iestādē.</p>

5.	Iestādes personāla mācību un karjeras attīstības pasākumu īstenošana un īstenošanas uzraudzība	<p>Patstāvīgi vai sadarbībā ar personāla ekspertu un citiem iekšējiem un ārējiem ekspertiem pēc nepieciešamības īsteno par mācību un karjeras attīstības pasākumus, kas izriet no iestādes kopējām nostādnēm un prioritātēm savās struktūrvienībās.</p> <p>Vismaz reizi pusgadā veic individuālās pārrunas ar kritiski nozīmīgiem darbiniekiem un potenciāliem pēcteciem savās struktūrvienībās, lai analizētu viņu motivāciju un iesaisti, pārrunātu mācību un karjeras attīstības individuālās gaidas u.tml.</p>	<p>Plāno un organizē mācību un karjeras attīstības pasākumus saskaņā ar plānu.</p> <p>Nodrošina nepieciešamo profesionālo atbalstu struktūrvienību vadītājiem (mācības, konsultācijas, mentorings, pieredzes apmaiņa ar citu iestāžu vadītājiem un citi attīstības pasākumi) mācību un karjeras attīstības pasākumu īstenošanai iestādē kopumā un savās struktūrvienībās. Perioda beigās sagatavo kopsavilkumu par īstenotajiem attīstības pasākumiem iesniegšanai iestādes personāla vadības komisijā.</p>	Izvērtē iepriekšēja gadā/ periodā īstenotos mācību un karjeras attīstības pasākumus, to atdevi
----	--	--	---	--

## 1.2. Vadlīnijas attīstības matricas metodikas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanai.

Kā tika norādīts šī nodevuma ievadā, turpmākā darba procesā tiks pilotētas trīs metodikas nevis viena sākotnēji plānotā attīstības matricas metodika. Tādēļ arī vadlīnijas ir izstrādātas visu trīs metodiku izmantošanai.

Sākotnēji izstrādātais vadlīniju dokuments ir pievienots šim nodevumam kā pielikums Nr.3. Vadlīniju dokumentā par katru metodiku ir iekļauta šāda informācija:

- Metodikas izmantošanas vispārējais mērķis;
- Metodikas izmantošanas iespējas;
- Metodikas lietotāji;
- Metodikas izmantošanas process;
- Novērtējuma anketu aizpildīšana (attiecas uz Profesionālo kompetenču un Potenciāla novērtēšanas metodikām);
- Novērtējuma rezultātu apstrāde un vērtējumu noteikšana (attiecas uz Profesionālo kompetenču un Potenciāla novērtēšanas metodikām);
- Biežāk uzdotie jautājumi par metodikas izmantošanu (attiecas uz Profesionālo kompetenču un Potenciāla novērtēšanas metodikām);



NACIONĀLAIS  
ATTĪSTĪBAS  
PLĀNS 2020



**EIROPAS SAVIENĪBA**  
Eiropas Sociālais  
fonds

---

I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

- Vadlīnijas sarunas/-u par novērtēšanas rezultātiem vadīšanai;
- Cita svarīga informācija, kas attiecas uz konkrētās metodikas izmantošanu.



## 2. Attīstības matricas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanas procesa aprobācija

Ņemot vērā to, ka Attīstības matricas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanas process ietver arī Profesionālo kompetenču un Potenciāla novērtēšanas metodiku izmantošanas procesu, aprobācija vienlaikus tika veikta par visām trijām metodikām un tajā piedalījās vieni un tie paši darba grupas dalībnieki: personāla vadības eksperti un potenciālie iekšējie treneri. Tabulā nr. 5 aprakstītas aktivitātes visu trīs metodiku aprobācijā.

Tabula Nr.5 Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanas procesa aprobācijas gaita

Uzdevums/ aktivitāte (t.sk., tās īstenošanā izmantotais paņēmieni kopums)	Sasniegtais rezultāts	Iesaistītie dalībnieki	Norises laiks	Pielikumi
Diskusijas sagatavošana par konceptuāliem jautājumiem Profesionālo kompetenču, Potenciāla novērtēšanas un Attīstības matricas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas izmantošanai: mērķi, lietotāji, process, rezultātu vērtēšana u.tml.	Sagatavots darba grupas diskusijas plāns, prezentācija un apspriežamie jautājumi	n/a	04.12. – 17.12.2020.	
Darba grupas diskusijas vadīšana par konceptuāliem jautājumiem Profesionālo kompetenču, Potenciāla novērtēšanas un Attīstības matricas jeb Cilvēkresursu	Diskusijas prezentācija pievienota 4. pielikumā. Apzināti un saskaņoti viedokļi par metodiku izmantošanas mērķiem, vērtēšanas skalām, izstrādāti priekšlikumi par tēmām, kas būtu	Katri Vintiša un Ērika Gromule (Valsts kanceleja), Agita Kalviņa, Linda Moše – Možus un Anete Pērkone (Valsts administrācijas skola), Signe	17.12.2020.	4. pielikums Prezentācijas materiāls (datnes nosaukums: Pielikums 4_diskusija_metodiku)

Uzdevums/ aktivitāte (t.sk., tās īstenošanā izmantotais paņēmieni kopums)	Sasniegtais rezultāts	Iesaistītie dalībnieki	Norises laiks	Pielikumi
attīstības plānošanas matricas izmantošanai	iekļaujamas metodiku izmantošanas vadlīniju dokumentā.	Muceniece (Iepirkumu uzraudzības birojs), Daiga Piebalga (Iekšlietu ministrija), Gunta Borisēviča (Valsts ieņēmumu dienests), Baiba Brasliņa (Veselības ministrija), Iveta Ozoliņa – Ozola (Labklājības ministrija)		izmantošana_17122020) 15 slaidi.
Dokumenta projekta izstrāde “Profesionālo kompetenču un potenciāla novērtēšanas un personāla attīstības plānošanas matricas metodikas. Vadlīnijas metodiku izmantošanā.” Un iesūtīšana komentāriem darba grupas dalībniekiem.	Izstrādāta dokumenta “Profesionālo kompetenču un potenciāla novērtēšanas un personāla attīstības plānošanas matricas metodikas. Vadlīnijas metodiku izmantošanā.” sākotnējā versija. Dokuments pievienots pielikumā 5.	n/a	04.12. – 30.12.2020.	5. pielikums. Metodiku izmantošanas procesu apraksts un vadlīnijas izmantošanā (datnes nosaukums: “Pielikums 5_vadlinijas_metodiku izmantosana_v1”).
Komentāru saņemšana un analīze par dokumenta projektu “Profesionālo kompetenču un potenciāla novērtēšanas un personāla attīstības plānošanas matricas metodikas.	Saņemti komentāri un ieteikumi no četriem darba grupas locekļiem par papildinājumiem un precizējumiem vadlīniju dokumentā, tai skaitā par Attīstības matricas jeb Cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas izmantošanas procesu.	Katri Vintiša (Valsts kanceleja), Linda Moše – Možus (Valsts administrācijas skola), Sanita Maurīte – Šmite (Centrālā Finanšu un līgumu aģentūra),	30.12.2020. – 11.01.2021.	

Uzdevums/ aktivitāte (t.sk., tās īstenošanā izmantotais paņēmieni kopums)	Sasniegtais rezultāts	Iesaistītie dalībnieki	Norises laiks	Pielikumi
Vadlīnijas metodiku izmantošanā". Daļa komentāru tiek izmantota, lai papildinātu/precizētu vadlīniju dokumentu. Daļa komentāru tiek izmantota jautājumu sagatavošanai diskusijai darba grupā.		Signe Muceniece (Iepirkumu uzraudzības birojs).		
Diskusijas sagatavošana un vadīšana ar personāla vadības ekspertiem par izstrādāto metodiku izmantošanas mērķiem, metodiku turētājiem un lietotājiem plašāku valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības jautājumu kontekstā.	Panākta vienošanās par visu triju metodiku izmantošanas mērķiem, metodiku turētājiem un lietotājiem valsts pārvaldē prezentācijai nākošajā darba grupā. Sagatavots priekšlikums par vēl vienas metodikas veidošanu perspektīvā, kas būtu izmantojama darbinieku profesionālo kompetenču un darba rezultātu novērtēšanai un darbinieku attīstības plānošanai. Apspriežtie priekšlikumi iekļauti 13. janvārī notikušās prezentācijas saturā.	Katri Vintiša un Ērika Gromule (Valsts kanceleja), Agita Kalviņa (Valsts administrācijas skola)	08.01.2021.	
Diskusijas sagatavošana un vadīšana par iesniegtajiem priekšlikumiem metodiku izmantošanas procesa un vadlīniju dokumenta pilnveidošanā.	Diskusijas prezentācija pievienota 6. pielikumā. Panākta vienošanās par trīs izstrādāto metodiku izmantošanas mērķiem, metodiku turētājiem un lietotājiem, precizētas metodikās izmantotās novērtēšanas skalas, gala vērtējumu noteikšana.	Katri Vintiša un Ērika Gromule (Valsts kanceleja), Agita Kalviņa, Linda Moše – Možus, Anete Pērkone (Valsts administrācijas skola), Sanita Maurīte – Šmite (Centrālā Finanšu un līgumu aģentūra),	13.01.2021.	6. pielikums Prezentācijas materiāls (datnes nosaukums: Pielikums_6_diskusija_metodiku_izmantošanas_vadlinijas_13012021) 24 slaidi.

Uzdevums/ aktivitāte (t.sk., tās īstenošanā izmantotais paņēmieni kopums)	Sasniegtais rezultāts	Iesaistītie dalībnieki	Norises laiks	Pielikumi
		Signe Muceniece, Monta Oga un Ilona Skangale (Iepirkumu uzraudzības birojs), Jolanta Rauga (Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija), Gunta Borisēviča (Valsts ieņēmumu dienests), Baiba Brasliņa (Veselības ministrija), Dace Dindone (Uzņēmumu reģistrs)		
Precizējumu un papildinājumu veikšana dokumentā "Profesionālo kompetenču un potenciāla novērtēšanas un cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodikas. Vadlīnijas metodiku izmantošanā", kā arī izmantojamās dokumentu veidlapās.	Izstrādāti un iesniegti VAS 2. nodevumā paredzētie dokumenti – metodiku izmantošanas procesu apraksti, vadlīnijas metodiku izmantošanā un izmantojamās dokumentu veidlapas.	n/a	13.01. – 18.01.2021.	2. nodevumā iesniegtās Vadlīnijas metodiku izmantošanā, kas ietver arī visu triju metodiku izmantošanas procesu aprakstus skatīt šī nodevuma pielikumā Nr. 3.

## NODEVUMAM PIEVIENOTO PIELIKUMU SARAKSTS

### 1. 2. nodevumam pievienotie pielikumi

Pielikuma Nr.	Pielikuma saturs
1.	KAS kompetences un rīcības pazīmes
2.	VLV kompetences un rīcības pazīmes
3.	Vadlīnijas -metodiku, t.sk., izmantošanas procesu, apraksts – nodevumam sagatavotā versija (19.01.2021.)
4.	Diskusijas 2020. gada 17. decembrī par metodiku izmantošanu prezentācija
5.	Vadlīnijas -metodiku, t.sk., izmantošanas procesu, apraksts – sākotnēji sagatavotā versija (30.12.2020.)
6.	Diskusijas 2021. gada 13. janvārī par metodiku izmantošanas vadlīnijām prezentācija

### 2. Vadlīniju dokumentam pievienotie pielikumi

Pielikuma Nr.	Pielikuma saturs
1.	KAS profesionālo kompetenču novērtēšanas anketa
2.	VLV profesionālo kompetenču novērtēšanas anketa
3.	Iepirkumu speciālista amata profesionālo kompetenču novērtēšanas anketa
4.	Potenciāla novērtēšanas anketa
5.	Individuālais mācību un attīstības plāns_paraugforma
6.	Iepirkumu jomas kompetenču sadalījuma pa amatiem un lomām matrica
7.	Iepirkumu profesionālo kompetenču etalonmodelis
8.	Piemērs un norādījumi IS kompetenču modeļa pielāgošanai
9.	Novērojumu fiksēšanas paraugforma

Nodevumu sagatavoja:

Gitāna Dāvidsone un Lauma Prikšāne

Sākotnēji izstrādāts: 2021. gada 19. janvārī.

Atkārtoti iesniegts ar precizējumiem 2021. gada 16. februārī.