



ROPAŽU NOVADA PAŠVALDĪBA

Reģ. Nr. 90000067986

Institūta iela 1A, Ulbroka, Stopiņu pagasts, Ropažu novads, LV-2130

Tālrunis: 27885518

novada.dome@ropazi.lv

Ulbrokā

IEKŠĒJIE NOTEIKUMI

2024.gada 16.oktobris

Nr. 1.3/24/50

Par Ropažu novada pašvaldības darbinieku darba snieguma novērtēšanu

*Izdots saskaņā
Pašvaldību likuma 50.panta pirmo daļu,
Valsts pārvaldes iekārtas likuma 72.panta pirmās
daļas 1.punktu un 2.punktu,
73.panta pirmās daļas 4.punktu*

I. Vispārīgie jautājumi

- Noteikumi nosaka kārtību, kādā tiek veikta Ropažu novada pašvaldības (turpmāk tekstā – pašvaldība) administrācijas, pašvaldības iestāžu un struktūrvienību (kopā turpmāk – iestādes) vadītāju un darbinieku (kopā turpmāk – darbinieki) kvalifikācijas, prasmju un darba snieguma novērtēšana (turpmāk – novērtēšana) un organizētas darba snieguma pārrunas.
- Darba snieguma novērtēšana ir personāla vadības process, kura ietvaros sistemātiski (katru gadu) tiek vērtēts darbinieku darba sniegums noteiktā laika posmā, iestādes, struktūrvienības un darbinieka izvirzīto mērķu sasniegšana, izvirzīti iestādes, struktūrvienības un darbinieka individuāli sasniedzamie mērķi nākamajam periodam un tā attiecas uz:
 - pašvaldības izpilddirektoru;
 - pašvaldības izpilddirektora vietnieku;
 - pašvaldības izpilddirektora palīgu kapitālsabiedrību un aģentūru pārvaldības jautājumos;
 - Iekšējā audita nodaļu;
 - pašvaldības iestāžu vadītājiem un darbiniekiem;
 - pašvaldības izglītības iestāžu vadītājiem un tehniskajiem darbiniekiem.
- Noteikumus nepiemēro** attiecībā uz:
 - pašvaldības domes priekšsēdētāju, priekšsēdētāja vietniekiem, domes deputātiem;
 - Vēlēšanu komisijas un Administratīvās komisijas vadītājiem un locekļiem;
 - pašvaldības kapitālsabiedrību valdes locekļiem un darbiniekiem;
 - izglītības iestāžu darbiniekiem, kuru darba samaksa tiek noteikta atbilstoši Ministru kabineta noteikumiem par pedagogu darba samaksu;

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

- 3.5. darbiniekiem, ar kuriem darba tiesiskās attiecības nodibinātas Eiropas Savienības līdzfinansēto projektu ietvaros;
 - 3.6. darbiniekiem, ar kuriem noslēgts darba līgums uz noteiktu laiku (piemēram, sezonas darbi), izņemot gadījumus, ja darba līgums noslēgts uz laiku, kas ilgāks par vienu gadu, vai darbinieks faktiski strādā ilgāk par vienu gadu.
4. Darba snieguma novērtēšanas **mērķi**:
- 4.1. uzlabot un sekmēt pašvaldības funkciju kvalitatīvu izpildi un pašvaldības mērķu sasniegšanu;
 - 4.2. novērtēt darbinieka darba sniegumu atbilstoši novērtēšanas kritērijiem;
 - 4.3. noteikt uz rezultātu sasniegšanu vērstus darbinieka individuālos mērķus, sasniedzamos rezultātus un snieguma rādītājus;
 - 4.4. noteikt darbinieka mācību un attīstības vajadzības;
 - 4.5. noteikt darbinieka profesionālās izaugsmes iespējas;
 - 4.6. identificēt nepieciešamās izmaiņas amata aprakstā;
 - 4.7. pilnveidot darbinieka profesionālās kompetences;
 - 4.8. nodrošināt regulāru atgriezenisko saiti par darba sniegumu starp nodarbināto un tiešo vadītāju;
 - 4.9. noteikt pamatojumu atlīdzības pārskatīšanai, pabalsta, aizejot ikgadējā apmaksātajā atvaļinājumā, un papildatvaļinājuma piešķiršanai.
5. Darba snieguma novērtēšana notiek:
- 5.1. vienu reizi gadā ikgadējās novērtēšanas laikā darbiniekiem, kuri novērtēšanas periodā pašvaldībā vai pašvaldības iestādēs nepārtraukti nodarbināti vismaz sešus mēnešus;
 - 5.2. pirms darbiniekam noteiktā pārbaudes laika beigām;
 - 5.3. pēc ilgstošas attaisnotas prombūtnes (piemēram, bērna kopšanas atvaļinājums, mācības, darbnespēja);
 - 5.4. lai izvērtētu darbinieka atbilstību ieņemamajam amatam, darbinieku skaita samazināšanas gadījumā u.c. Šāda novērtēšana tiek noteikta ar darba devēja rīkojumu, nepieciešamības gadījumā izveidojot novērtēšanas komisiju;
 - 5.5. biežāk kā reizi gadā gadījumos, kad ir būtiski konstatēt darbinieka darba izpildes kvalitāti;
 - 5.6. citos gadījumos (piemēram, ja nav noteikts pārbaudes laiks, lai noteiktu individuālo mēnešalgu u.c.).
6. Ja darbinieks ir nodarbināts vairākās pašvaldības iestādēs, darba snieguma novērtēšanu veic darbinieka pamatdarba vietā.
7. Darba snieguma plānošana un novērtēšana tiek veikta elektroniski dokumentu vadības sistēmā "Lietvaris" modulī "Darbinieku novērtēšana" (turpmāk – novērtēšanas sistēma), aizpildot darba snieguma novērtēšanas veidlapu. Pēc novērtēšanas kopsavilkums (protokols) tiek reģistrēts dokumentu vadības sistēmā "Lietvaris". Ja darba sniegumu nav iespējams novērtēt elektroniski, tad veidlapu izdrukā un aizpilda pašrocīgi.
8. Lai nodrošinātu vienotu pieeju un vienotu izpratni novērtēšanas veikšanā, Centrālās administrācijas Juridiskā, publisko iepirkumu un personālvadības departamenta Personāla vadības nodaļa (turpmāk – Personāla vadības nodaļa) organizē šādus pasākumus:
- 8.1. skaidrojoši semināri (klātienē, tiešsaistē) pašvaldības iestāžu, struktūrvienību vadītājiem;
 - 8.2. izstrādā dokumentu paraugus;
 - 8.3. sniedz konsultācijas pašvaldības iestāžu, struktūrvienību vadītājiem, darbiniekiem u.c. pasākumi.

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

II. Ikgadējā darba snieguma novērtēšanas vispārējā kārtība

9. Ikgadējā novērtēšana tiek veikta vienu reizi kalendārā gada laikā šo noteikumu 10.punktā minētā rīkojuma noteiktajā termiņā.
10. Ikgadējā novērtēšana tiek veikta saskaņā ar rīkojumu, kurā tiek noteikts:
 - 10.1. novērtēšanas veikšanas periods;
 - 10.2. novērtēšanas veikšanas termiņš;
 - 10.3. vērtējamās kompetences;
 - 10.4. par novērtēšanas rezultātu apkopošanu atbildīgā struktūrvienība vai darbinieks.
11. Noteikumu 10.punktā minēto rīkojumu izdod:
 - 11.1. pašvaldības domes priekšsēdētājs - attiecībā uz pašvaldības izpilddirektora darba snieguma novērtēšanu;
 - 11.2. pašvaldības izpilddirektors – attiecībā uz pašvaldības izpilddirektora vietnieku, izpilddirektora palīgu kapitālsabiedrību un aģentūru pārvaldības jautājumos, Iekšējā audita nodaļu darbiniekiem, pašvaldības iestāžu vadītāju un darbinieku, pašvaldības izglītības iestāžu vadītāju un tehnisko darbinieku darba snieguma novērtēšanu.
12. Darba snieguma vērtēšana notiek pa amatu grupām:
 - 12.1. augstākā līmeņa vadītāji (pašvaldības izpilddirektors, izpilddirektora vietnieks, pašvaldības iestādes vadītāji un vietnieki);
 - 12.2. vidējā līmeņa vadītāji (vada augstāka līmeņa struktūrvienību, kurai ir apakšstruktūrvienības);
 - 12.3. zemākā līmeņa vadītāji (Iekšējā audita nodaļas vadītājs un vada zemāka līmeņa struktūrvienību);
 - 12.4. speciālisti (izpilddirektora palīgs kapitālsabiedrību un aģentūru pārvaldības jautājumos, Centrālās administrācijas struktūrvienību, pašvaldības iestāžu un struktūrvienību speciālisti, kuru tiešā pakļautībā nav citi darbinieki);
 - 12.5. tehniskie darbinieki (skolotāju palīgi, autovadītāji, pavāri, remontstrādnieki, dežuranti u.c.);
 - 12.6. fiziskā darba veicēji (apkopēji, sētnieki, garderobisti, pavāra palīgi u.c.).
13. Darba snieguma novērtēšanas un attīstības procesu vada darbinieka tiešais vadītājs, saskaņā ar Ropažu novada pašvaldības nolikumā noteikto pakļautību un pārraudzību. Ja tiešais vadītājs Ropažu novada pašvaldībā ir nodarbināts mazāk kā trīs mēnešus, darba snieguma novērtēšanu veic augstākstāvoša amatpersona, piedaloties tiešajam vadītājam. Nepieciešamības gadījumā darba snieguma novērtēšanas procesā var tikt pieaicināts augstākstāvošs vadītājs un/vai Personāla vadības nodaļas vadītājs.
14. Ja darbinieks novērtēšanas periodā pēc 1.jūlija ir pārcelts citā amatā vai uz citu pašvaldības iestādi vai struktūrvienību, tiešais vadītājs darbinieka novērtēšanā piesaista iepriekšējo tiešo vadītāju, kurš veic darbinieka darba snieguma novērtējumu par iepriekšējo amata pienākumu izpildi. Tiešais vadītājs, vērtējot darba sniegumu, ņem vērā darbinieka iepriekšējā tiešā vadītāja novērtējumu.
15. Personāla vadības nodaļas darbiniekiem vai iestādes par novērtēšanu noteiktajam atbildīgajam darbiniekam (turpmāk – Atbildīgais darbinieks) ir tiesības objektīvu iemeslu dēļ atcelt vai noteikt papildus novērtētājus, uzdodot vai atceļot uzdevumu veikt konkrēta darbinieka novērtēšanu.
16. Darbinieka (izņemot fiziskā darba veicējus) darba snieguma novērtēšanas procesā var iesaistīt arī citas personas, kuras var sniegt viedokli par darbinieka darba sniegumu, organizējot paplašināto (180 grādu vai 360 grādu) kompetenču novērtēšanu, ko ņem vērā, nosakot kompetenču gala vērtējumu. Darbiniekus, kuriem veic paplašināto novērtēšanu, nosaka iestādes vadītājs un/vai tiešais vadītājs. Paplašināto novērtēšanu var veikt

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

darbinieka padotie, kolēģi, citi vadītāji u.c. Paplašinātajā novērtēšanā iesaistāmās personas atbildīgais darbinieks atzīmē novērtēšanas sistēmā.

17. Veicot paplašināto novērtēšanu, obligāts ir nodarbinātā pašnovērtējums un tiešā vadītāja vērtējums.
18. Tiešajam vadītājam jānovērtē visi novērtēšanas veidlapā norādītie kritēriji.

III. Darba snieguma novērtēšanas kritēriji un vērtēšanas pamatprincipi

19. Ikgadējā darba snieguma vērtēšanā tiek vērtēti šādi kritēriji:
 - 19.1. amata pienākumu izpilde un personīgais ieguldījums (vērtē vadītājiem, speciālistiem, tehniskajiem darbiniekiem, fiziskā darba veicējiem);
 - 19.2. profesionālā kvalifikācija (vērtē vadītājiem, speciālistiem);
 - 19.3. amata izpildei nepieciešamās kompetences (vērtē vadītājiem, speciālistiem, tehniskajiem darbiniekiem, fiziskā darba veicējiem);
 - 19.4. iepriekšējā novērtēšanā (vai pēc pārbaudes laika) izvirzīto mērķu izpilde (vērtē vadītājiem, speciālistiem).
20. **Kritērija “Amata pienākumu izpilde”** apakškritēriji un vērtēšana:
 - 20.1. amata pienākumu apjoms un izpildes kvalitāte:
 - 20.1.1. *darbinieks* sniedz pašvērtējumu par to, kā viņš ir spējis izpildīt amata pienākumu izpildes apjoma un kvalitātes prasības, norādot savas stiprās un vājās puses;
 - 20.1.2. *vadītājs* iepazīstas ar darbinieka komentāriem un papildina tos ar saviem novērojumiem un faktiem, kurus darbinieks nav pieminējis;
 - 20.2. termiņu ievērošana:
 - 20.2.1. *darbinieks* sniedz pašvērtējumu par to, kā viņš ir spējis ievērot uzdevumu izpildes termiņus, atzīmē izpildi traucējošus faktorus;
 - 20.2.2. *vadītājs* iepazīstas ar darbinieka komentāriem un papildina tos ar saviem novērojumiem un faktiem, kurus darbinieks nav pieminējis.
 - 20.3. amata pienākumu izpildei nepieciešamo normatīvo aktu pārzināšana un ievērošana:
 - 20.3.1. *darbinieks* sniedz pašvērtējumu par to, kā viņš pārzina un ievēro amata pienākumu izpildei nepieciešamos ārējos un iekšējos normatīvos aktus;
 - 20.3.2. *vadītājs* iepazīstas ar darbinieka komentāriem, un papildina tos ar saviem novērojumiem un faktiem, kurus darbinieks nav pieminējis;
21. **Amata pienākumu** izpildi vērtē, ievērojot šos vērtējumu aprakstus:

Līmenis	Punkti	Vērtējuma apraksts
A (teicami)	10	<i>Amata aprakstā iekļautie pienākumi visā novērtēšanas periodā visos kritērijos tiek veikti augstākajā kvalitātē, atsevišķos pienākumos pārsniedz prasības</i>
B (ļoti labi)	8 - 9	<i>Amata aprakstā iekļautie amata pienākumi visā novērtēšanas periodā visos kritērijos tiek veikti augstā kvalitātē</i>
C (labi)	6 - 7	<i>Amata aprakstā iekļautie amata pienākumi visā novērtēšanas periodā visos kritērijos tiek veikti labā/atbilstošā kvalitātē</i>
D (jāpilnveido)	4 - 5	<i>Amata aprakstā lielākajā daļā iekļauto amata pienākumu izpildē un atsevišķos kritērijos nepieciešami uzlabojumi</i>
E (neapmierinoši)	1 - 3	<i>Visu amata aprakstā iekļauto amata pienākumu izpilde visā novērtēšanas periodā neatbilst lielākajai daļai prasību</i>

22. **Kritērija “Profesionālā kvalifikācija”** apakškritēriji un vērtēšana:

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

- 22.1. izglītība un kvalifikācijas paaugstināšana - vērtē darbinieka izglītības atbilstību amata prasībām:
- 22.1.1. *darbinieks* norāda iegūto izglītību un papildizglītību, t.sk. kvalifikācijas celšanas pasākumos iegūto kvalifikāciju;
- 22.1.2. *vadītājs* vērtē izglītības un papildizglītības atbilstību amata prasībām;
- 22.2. profesionālā pieredze - vērtē darbinieka profesionālo pieredzi, kas nepieciešama amata prasībām (pieredzes ilgums, joma):
- 22.2.1. *darbinieks* norāda profesionālo pieredzi (gan iepriekš iegūto, gan pieredzi esošajā amatā);
- 22.2.2. *vadītājs* vērtē pieredzes atbilstību amata prasībām;
- 22.3. profesionālās zināšanas un prasmes (specifiskas zināšanas un prasmes konkrētai profesijai) - vērtē darbinieka profesionālo zināšanu un prasmju atbilstību amata prasībām:
- 22.3.1. *darbinieks* sniedz savu pašvērtējumu par to, vai visas profesionālās zināšanas un prasmes, kuras nepieciešamas amata pienākumu veikšanai, ir pietiekoši apgūtas un attīstītas, norādot attīstības virzienus nākotnē;
- 22.3.2. *vadītājs* iepazīstas ar darbinieka pašvērtējumu un papildina to ar saviem novērojumiem un faktiem, kurus darbinieks nav pieminējis, un, ja nepieciešams, vērtējumā iekļauj norādes par darbiniekam nepieciešamo profesionālo prasmju apgūšanu, papildināšanu;
- 22.4. vispārējās zināšanas un prasmes (prasmes, kas nav specifiskas konkrētai profesijai, piemēram, piemēram, valodu zināšanas, datorprasmes, prasme rīkoties ar biroja tehniku, prezentāciju veidošanas prasme vai citas) - vērtē darbiniekam piemītošo vispārīgo prasmju un zināšanu atbilstību amata prasībām:
- 22.4.1. *darbinieks* sniedz savu pašvērtējumu par vispārējām prasmēm un zināšanām, kuras ir noderīgas amata pienākumu veikšanai, ir pietiekoši apgūtas un attīstītas, norādot attīstības virzienus nākotnē;
- 22.4.2. *vadītājs* iepazīstas ar darbinieka pašvērtējumu un papildina to ar saviem novērojumiem un faktiem, kurus darbinieks nav pieminējis, un, ja nepieciešams, vērtējumā iekļauj norādes par darbiniekam nepieciešamo vispārējo prasmju apgūšanu, papildināšanu;

23. Profesionālo kvalifikāciju vērtē, ievērojot šos vērtējumu aprakstus:

Līmenis	Punkti	Vērtējuma apraksts
A (teicami)	10	<i>Profesionālā kvalifikācija (izglītība, pieredze, zināšanas un prasmes) visos kritērijos pārsniedz prasības</i>
B (ļoti labi)	8 - 9	<i>Profesionālā kvalifikācija (izglītība, pieredze, zināšanas un prasmes) atsevišķos kritērijos pārsniedz prasības</i>
C (labi)	6 - 7	<i>Profesionālā kvalifikācija (izglītība, pieredze, zināšanas un prasmes) atbilst prasībām</i>
D (jāpilnveido)	4 - 5	<i>Profesionālā kvalifikācija (izglītība, pieredze, zināšanas un prasmes) atsevišķos kritērijos nepieciešami uzlabojumi</i>
E (neapmierinoši)	1 - 3	<i>Profesionālā kvalifikācija (izglītība, pieredze, zināšanas un prasmes) visos kritērijos neatbilst prasībām</i>

24. **Kritērija “Kompetenču vērtējums”** vērtēšanā iekļauj noteikumu 10.punktā minētā rīkojumā noteiktās attiecīgās amata grupas vērtējamās kompetences, atbilstoši kompetenču modelim ([1.pielikums](#)), ņemot vērā, ka:

- 24.1. augstākā līmeņa vadītājiem vērtē vismaz piecas kompetences;
- 24.2. vidējā līmeņa vadītājiem vērtē vismaz četras kompetences;
- 24.3. zemākā līmeņa vadītāji vērtē vismaz četras kompetences;
- 24.4. speciālistiem vērtē vismaz trīs kompetences;
- 24.5. tehniskajiem darbiniekiem vērtē vismaz divas kompetences;
- 24.6. fiziskā darba veicējiem vērtē vismaz divas kompetences.
25. Kompetences vērtē atbilstoši kompetenču raksturojumam un rīcības rādītājiem ([2.pielikums](#))
26. Kritērija “**Iepriekšējā novērtēšanā (vai pēc pārbaudes laika) izvirzīto mērķu izpilde**” vērtēšana:
- 26.1. pirmajā darba izpildes plānošanas un novērtēšanas reizē šis kritērijs netiek vērtēts, izņemot, ja ne mazāk par trīs mēnešiem pirms ikgadējās novērtēšanas vadītājs ar darbinieku atbilstoši noteiktajai kārtībai ir vienojušies par sasniedzamajiem mērķiem;
- 26.2. individuālo mērķu sasniegšanas atskaites punkts ir iepriekš noteiktie sasniedzamie mērķi un to rezultāti, salīdzinot plānoto izpildes līmeni ar aktuālo. Vērtējums jānorāda katram mērķim atsevišķi;
- 26.3. vērtējot mērķu sasniegšanu, darbinieks norāda mērķu izpildes statusu (nav iesākts, iesākts, daļēji izpildīts, izpildīts);
- 26.4. tiešais vadītājs, vērtējot mērķu sasniegšanu, ņem vērā gan to, vai plānotie mērķi ir sasniegti, gan to, kādi veicinošie un kavējošie faktori ir ietekmējuši individuālo mērķu sasniegšanu;
27. Iepriekšējā novērtēšanas periodā izvirzīto mērķu izpildi, ievērojot šos vērtējumu aprakstus:

Līmenis	Punkti	Vērtējuma apraksts
A (teicami)	10	<i>Izvirzītais mērķis izpildīts, rezultāti pārsniedz plānoto, veikti uzlabojumi un veiksmīgas iestrādes nākamā perioda mērķa izpildei</i>
B (ļoti labi)	8 - 9	<i>Izvirzītais mērķis izpildīts</i>
C (labi)	6 - 7	<i>Izvirzītais mērķis daļēji izpildīts</i>
D (jāpilnveido)	1 - 5	<i>Iesākta izvirzītā mērķa izpilde</i>
E (neapmierinoši)	0	<i>Neiesākta izvirzītā mērķa izpilde</i>

28. Iepriekšējā novērtēšanas periodā izvirzīto mērķu izpildes vērtējums netiek sniegts, ja:
- 28.1. mērķi objektīvu iemeslu dēļ nav bijis iespējams sasniegt, izvirzītais mērķis tiek pārcelts uz nākamo periodu;
- 28.2. izvirzītais mērķis ir zaudējis aktualitāti;
- 28.3. izvirzītais mērķis pārcelts uz nākamo periodu, bet ir iestrādes, vadītājs padarīto līdz šim vērtē pēc iepriekš minētiem kritērijiem.
29. Visos vērtēšanas kritērijos, ja vērtējamais kritērijs novērtēts augstāk vai zemāk par „labi”, darbinieka un vadītāja komentārs ir obligāts.
30. Iestāžu vadītāju, struktūrvienību vadītāju un speciālistu ikgadējo darba sniegumu vērtē saskaņā ar novērtēšanas sistēmā ievietotu veidlapu “Iestāžu/struktūrvienību vadītāju un speciālistu novērtēšanas veidlapa” ([4.pielikums](#)).

31. Tehnisko darbinieku un fiziskā darba veicēju darba sniegumu vērtē saskaņā ar novērtēšanas sistēmā ievietotu veidlapu "Tehnisko darbinieku un fiziskā darba veicēju novērtēšanas veidlapa" ([5.pielikums](#)).
32. Atsevišķu iestāžu/ struktūrvienību darbiniekiem var tikt noteikti atšķirīgi vērtējamie kritēriji, atbilstoši nepieciešamībai un darba specifikai.
33. Ja iestādei vai struktūrvienībai nepieciešama pielāgota, specifiska novērtēšanas veidlapa, to izstrādā iestādes vai struktūrvienības (ja iestādei ir struktūrvienības) vadītājs, un pirms iekļaušanas novērtēšanas sistēmā to saskaņo ar pašvaldības izpilddirektoru un Personāla vadības nodaļas vadītāju.

IV. Ikgadējā darba snieguma novērtēšana

34. Ikgadējā darba snieguma novērtēšana sastāv no šādiem **posmiem**:
 - 34.1. Iestādes un struktūrvienības mērķu izvirzīšana nākamajam periodam;
 - 34.2. darbinieka pašnovērtējuma;
 - 34.3. tiešā vadītāja novērtējuma;
 - 34.4. attīstības pārrunām.
35. Ne vēlāk kā divas nedēļas pirms ikgadējā darba snieguma novērtēšanas procesa uzsākšanas pašvaldības vadība (domes priekšsēdētājs, domes priekšsēdētāja vietnieki, pašvaldības izpilddirektors, pašvaldības izpilddirektora vietnieks, Centrālās administrācijas vadītājs) izvirza ne vairāk kā trīs nākamajā gadā sasniedzamos mērķus, kas izriet no pašvaldības attīstības programmas rīcības plāna.
36. Iestādes vadītājs pēc darba snieguma novērtēšanas procesa sākuma ne vēlāk kā piecu darba dienu laikā izvirza iestādes mērķus nākamajam periodam, balstoties uz pašvaldības vadības definētajiem mērķiem ([3.pielikums](#)). Ja iestādē ir izveidota struktūrvienība, struktūrvienības vadītājs izvirza struktūrvienības mērķus, kas izriet no iestādes mērķiem. Izvirzītos mērķus iesniedz izskatīšanai augstākstāvošam vadītājam. Augstākstāvošais vadītājs ne vēlāk kā vienas nedēļas laikā izskata tos, ja nepieciešams - nosūta vadītājam komentārus vai nepieciešamās korekcijas un/vai saskaņo tos.
37. Uzsākot ikgadējo darba snieguma novērtēšanu, tiešais vadītājs izstrādā darba snieguma novērtēšanas pārrunu plānu, paredzot laiku, lai darbinieks sagatavotos darba snieguma novērtēšanas pārrunām, un ieplāno laiku pārrunām ar iestādes/struktūrvienības darbiniekiem, kā arī savlaicīgi informē darbiniekus par darba snieguma novērtēšanas pārrunu laiku un vietu.
38. Darba snieguma vērtēšanas gaita:
 - 38.1. atbildīgais darbinieks novērtēšanas sistēmā sagatavo darbinieka amata grupai atbilstošo darba snieguma novērtēšanas veidlapu, aizpilda nepieciešamo informāciju par darbinieku un vērtētāju, ievada 10.punktā minētā rīkojumā noteiktās kompetences, un ne vēlāk kā vienu nedēļu pirms darba snieguma novērtēšanas pārrunām nosūta darbiniekam novērtēšanas veidlapu pašvērtējuma veikšanai;
 - 38.2. darbinieks aizpilda visus nepieciešamos laukus, veic sava darba snieguma pašvērtējumu, t.sk. aizpilda iepriekšējā periodā izvirzīto mērķu izpildi, un ne vēlāk kā trīs dienas pirms novērtēšanas pārrunām apstiprina un iesniedz veidlapu vadītājam. Ja vērtējums ir "neapmierinoši", "jāpilnveido", "ļoti labi" vai "teicami", laukā "Darbinieka komentārs" obligāti jāpievieno vērtējuma pamatojums. Darbinieka pašvērtējums netiek iekļauts novērtējuma rezultāta aprēķinā;
 - 38.3. tehniskā darbinieka un fiziskā darba veicēja veidlapas novērtēšanas sistēmā aizpilda tiešais vadītājs, veicot darbinieka darba snieguma novērtēšanu un ne vēlāk kā trīs dienas pirms novērtēšanas pārrunām izsniedz darbiniekam aizpildītu veidlapu;

- 38.4. pēc novērtēšanas veidlapu aizpildīšanas vadītājs organizē darba snieguma novērtēšanas pārrunas, kuru laikā:
- 38.4.1. tiešais vadītājs iepazīstina darbinieku ar novērtēšanas veidlapā apkopotajiem novērtēšanas rezultātiem;
 - 38.4.2. tiešais vadītājs un darbinieks pārrunā novērtējuma rezultātus, atšķirības viedokļos, iespējamās pieļautās kļūdas un nepilnības, darba izpildi traucējošus faktorus un to novēršanas iespējas, nepieciešamās mācības un izmaiņas amata aprakstā, kā arī attiecīgi elektroniski aizpilda paredzētās novērtēšanas veidlapas sadaļas;
 - 38.4.3. tiešais vadītājs ar darbinieku pārrunā mērķu un uzdevumu izpildi vērtēšanas periodā, ņemot vērā mērķu un uzdevumu nozīmību, novērtēšanas perioda laikā aktualizētos mērķus un uzdevumus, un to izpildi;
 - 38.4.4. pārrunā tos vērtējumus, kuriem darbinieks nepiekrīt, fiksējot to sadaļā „Komentāri”. Darbiniekam ir tiesības iepazīties ar paplašinātajā novērtēšanā saņemtajiem (anonīmiem) sava novērtējuma rezultātiem;
 - 38.4.5. vienojas par galīgo vērtējumu katrā no vērtējamiem kritērijiem, par kuriem darbinieka un tiešā vadītāja vērtējumi ir atšķirīgi.
39. Pēc novērtēšanas veidlapas aizpildīšanas, tiešais vadītājs ar darbinieku vienojas par trīs līdz pieciem nākamajā periodā izvirzītajiem mērķiem. Mērķiem un uzdevumiem jāizriet no iestādei vai struktūrvienībai izvirzītajiem mērķiem nākamajam novērtēšanas periodam, tiem jābūt darbinieka ietekmes zonā, orientētiem uz rezultātu un izmērāmiem (ar konkrētu sasniedzamo rezultātu) un noteiktu izpildes termiņu. Mērķi netiek izvirzīti tehniskajiem darbiniekiem un fiziskā darba veicējiem.
40. Novērtēšanas pārrunu laikā tiešais vadītājs un darbinieks fiksē novērtēšanas veidlapā darbiniekam nepieciešamos mācību pasākumus, identificē nepieciešamās izmaiņas amata aprakstā.
41. Novērtēšanas pārrunu noslēgumā tiešais vadītājs apstiprina novērtēšanas gala rezultātu (novērtējuma līmeni), un veidlapu dokumentu vadības sistēmā “Lietvaris” apstiprina tiešais vadītājs un darbinieks. Ja novērtēšanas veidlapa tiek aizpildīta un parakstīta papīra formātā, pēc parakstīšanas to iesniedz atbildīgajam darbiniekam, kurš veidlapā esošo informāciju ievada personāla uzskaites programmā “Kadri”.
42. Ikgadējo darba snieguma novērtēšanu veic saskaņā ar novērtēšanas kritērijiem un vērtēšanas skalu ar iegūstamo punktu skaitu, kas tiek atspoguļoti darba snieguma novērtēšanas veidlapās.
43. Novērtējumā tiek ņemti vērā darbinieka darba līgumā, amata aprakstā noteiktie amata pienākumi, noteiktie mērķi un uzdevumi, komunikācijas prasmes, personīgā attieksme saskarsmē ar kolēģiem un apmeklētājiem. Papildus var tikt ņemti vērā darba kārtības noteikumu, struktūrvienības vai iestādes nolikuma, kā arī citu konkrētajam darbiniekam saistošo normatīvo aktu ievērošana.

V. Ikgadējā darba snieguma novērtēšanas rezultātu noteikšana

44. Darbinieka darba sniegumu vērtē:
- 44.1. teicami (A līmenis) - pārsniedz prasības (*darba izpilde pārsniedz prasības visā novērtēšanas periodā*);
 - 44.2. ļoti labi (B līmenis) - daļēji pārsniedz prasības (*darba izpilde pārsniedz prasības atsevišķos novērtēšanas perioda posmos vai atsevišķos darba izpildes kritērija aspektos*);
 - 44.3. labi (C līmenis) - atbilst prasībām (*darba izpilde pilnībā atbilst prasībām visā novērtēšanas periodā*);
 - 44.4. jāpilnveido (D līmenis) - daļēji atbilst prasībām (*darba izpilde neatbilst daļai prasību visā novērtēšanas periodā*);

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

- 44.5. neapmierinoši (E līmenis) - neatbilst prasībām (*darba izpilde neatbilst lielākajai daļai prasību visā novērtēšanas periodā*).
45. Katrs vērtējums tiek izteikts 10 punktu skalā, katram līmenim ir noteikta punktu amplitūda atbilstoši vērtējuma aprakstam.
46. Darba snieguma novērtējuma rezultāts ir novērtējuma koeficients un tam atbilstošais līmenis, kas ir uzskatāms par darbinieka darbības un tās rezultātu rādītāju un tiek iegūts, izmantojot šādu formulu:

$$NK = \frac{(\Sigma_I + \Sigma_{II} + \Sigma_{III} + \Sigma_{IV})}{S_{sk}} + V_k$$

NK – novērtējuma koeficients;

Σ_I – sadaļas “Amata pienākumu izpilde un personīgais ieguldījums” kopvērtējums*;

Σ_{II} – sadaļas “Profesionālā kvalifikācija” kopvērtējums*;

Σ_{III} – sadaļas “Amata izpildei nepieciešamās kompetences” kopvērtējums*;

Σ_{IV} – sadaļas “Iepriekšējā novērtēšanā izvirzīto mērķu izpilde” kopvērtējums*;

S_{sk} – vērtēto sadaļu skaits;

V_k – tiešā vadītāja piemērotā kalibrēšana.

**kopvērtējumu katrai novērtējuma sadaļai iegūst, sadaļas kritēriju vērtēšanā iegūto punktu kopskaitu izdalot ar vērtēto kritēriju skaitu.*

47. Novērtējuma gala vērtējuma summas robežas tiek noteiktas šādi:

Novērtējuma koeficients	Novērtējums	Novērtējuma līmenis
no 9,5 līdz 10	teicami	A
no 8 līdz 9,49	ļoti labi	B
no 6 līdz 7,99	labi	C
no 4 līdz 5,99	jāpilnveido	D
līdz 3,99	neapmierinoši	E

48. Novērtējuma koeficients tiek attēlots ar vienu zīmi aiz komata. Ja novērtēšanas rezultāta aprēķinā izveidojas vairāk par vienu ciparu aiz komata, rezultāts tiek matemātiski noapaļots līdz vienam ciparam aiz komata.
49. Ja darbinieka darba izpilde novērtēta ar vērtējumu “Neapmierinoši”, darbiniekam tiek noteikti uzdevumi un dots laiks darba snieguma uzlabošanai ne vairāk kā divi mēneši (neieskaitot attaisnotu prombūtni), pēc kuriem tiek veikta atkārtota novērtēšana. Ja atkārtotā novērtēšanā darbinieka vērtējums ir nemainīgs, var tikt izskatīts jautājums par darba tiesisko attiecību izbeigšanu, ievērojot Darba likumā noteikto kārtību.

VI. Darba snieguma novērtēšanas rezultātu apkopošana

50. Par darba snieguma novērtēšanu atbildīgais darbinieks nodrošina novērtēšanas rezultātu apkopošanu, ievērojot konfidencialitāti attiecībā uz vērtētājiem un viņu iesniegtajiem novērtēšanas rezultātiem.
51. Mērķu un uzdevumu sadaļa tiešajam vadītājam un darbiniekam ir brīvi pieejama novērtēšanas sistēmā visa novērtēšanas perioda laikā, un darbiniekam ir pienākums informēt tiešo vadītāju par nepieciešamību noteikt jaunus mērķus vai uzdevumus, vai aktualizēt mērķu un uzdevumu izpildi visā vērtēšanas periodā. Tiešais vadītājs aktualizē informāciju novērtēšanas sistēmā, un informē par veiktajām izmaiņām darbinieku. Darbiniekam, saņemot paziņojumu par izmaiņām mērķos vai uzdevumos, ir pienākums iepazīties ar veiktajiem grozījumiem un uzskatīt tos par darba uzdevumu.
52. Novērtētājiem ir pienākums Personāla vadības nodaļas vadītājam vai citam ar rīkojumu noteiktam par novērtēšanas rezultātu apkopošanu atbildīgam darbiniekam pēc

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

pieprasījuma rakstiski sniegt pamatotu un detalizētu iesniegtā vērtējuma skaidrojumu par konkrētu darbinieku. Saņemtais skaidrojums uzskatāms par konfidenciālu informāciju.

53. Ja tiešais vadītājs nepiekrīt darbinieka vērtējuma gala rezultātam, viņam ir tiesības veikt kalibrēšanu (izmaiņu veikšanu), lai koriģētu novērtējuma rezultātu par 0,5 punktiem (no - 0,5 līdz + 0,5). Piemērojot kalibrēšanu, tiešais vadītājs ieraksta detalizētu pamatojumu attiecīgajā vērtēšanas veidlapas sadaļā.
54. Ja darbinieka darba snieguma novērtēšanai ir izveidota komisija, novērtēšanas veidlapas aizpilda visi komisijas locekļi, tā izveidojot novērtēšanas kopsavilkumu. Darba snieguma novērtēšanas pārrunas ar darbinieku veic komisija, bet tiesības veikt kalibrēšanu pēc novērtēšanas rezultātu kopsavilkuma ir tikai komisijas priekšsēdētājam.
55. Parakstītās veidlapas glabājas dokumentu vadības sistēmā "Lietvaris" un personāla uzskaites programmā "Kadri". Ja veidlapa tiek parakstīta izdrukātā veidā, tā glabājas darbinieka personas lietā.
56. Darbiniekam ir tiesības saņemt savas novērtēšanas veidlapas izdrucku vai kopiju. Novērtēšanas kopsavilkums, kā arī mērķu un uzdevumu sadaļa ir pieejama darbiniekam un tiešajam vadītājam programmā "Darbinieka iesniegumi un personas lieta".

VII. Darba snieguma novērtēšana pirms pārbaudes laika beigām

57. Ja darbiniekam, uzsākot darbu, ir noteikts pārbaudes laiks, novērtēšanu veic vienu nedēļu pirms pārbaudes laika beigām.
58. Personāla vadības nodaļas darbinieks vai iestādes atbildīgais speciālists elektroniskā veidā uz tiešā vadītāja darba elektronisko pastu nosūtītu uzaicinājumu veikt darbinieka novērtēšanu pirms pārbaudes laika beigām.
59. Novērtēšanu pirms pārbaudes beigām veic tikai darbinieka tiešais vadītājs, aizpildot novērtēšanas veidlapu "Novērtēšanas veidlapa pirms pārbaudes laika beigām" ([6.pielikums](#)).
60. Novērtēšanā pirms pārbaudes laika beigām vadītājs novērtē darbinieka spējas nolīgta darba veikšanai, vērtējot šādus kritērijus:
 - 60.1. amata pienākumu izpildes kvalitāte, apjoms, precizitāte;
 - 60.2. profesionālās zināšanas;
 - 60.3. termiņu ievērošana;
 - 60.4. amata pienākumu izpildei nepieciešamo normatīvo aktu pārzināšana;
 - 60.5. iniciatīva, attieksme, atsaucība;
 - 60.6. darba kārtības noteikumu ievērošana;
 - 60.7. ētikas normu ievērošana un lojalitāte.
61. Ja vērtējuma rezultāts ir "neapmierinoši", uzskatāms, ka darbiniekam nav pietiekamu profesionālo spēju nolīgta darba veikšanai un pārbaude nav izturēta.

VIII. Darba snieguma novērtēšana pēc ilgstošas prombūtnes

62. Pēc ilgstošas prombūtnes, ja novērtēšana konkrētajā vērtēšanas periodā nav veikta, tā veicama ne ātrāk kā vienu mēnesi un vēlāk kā pēc trīs mēnešiem no darba atsākšanas brīža. Līdz novērtēšanas rezultātu iegūšanai darbiniekam piemērojams pēdējā novērtēšanā iegūtais vērtējums.
63. Novērtēšana pēc ilgstošas prombūtnes tiek veikta, saskaņojot novērtēšanas laiku ar darbinieku un saskaņā ar Personāla vadības nodaļas darbinieka vai iestādes atbildīgā speciālista uz darbinieka darba elektronisko pastu nosūtītu uzaicinājumu veikt attiecīgā darbinieka darba snieguma un kompetenču novērtējumu.
64. Novērtēšanas kārtības nosacījumi, ja darbinieks bijis ilgstošā prombūtnē:
 - 64.1. par ilgstošu prombūtni uzskatāma darbinieka nepārtraukta prombūtne ne mazāk kā sešus mēnešus;

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

- 64.2. novērtēšanai atsevišķs rīkojums netiek izdots, tās pamats ir šie noteikumi un rīkojums par ikgadējo novērtēšanu;
- 64.3. par savlaicīgu novērtēšanas veikšanu atbildīgs ir tiešais vadītājs.

IX. Novērtēšanas rezultāta apstrīdēšana

65. Ja darbinieks nepiekrīt vērtējuma gala rezultātam, viņš trīs darba dienu laikā pēc darba snieguma novērtēšanas pārrunām iesniedz iesniegumu ar iekļautu detalizētu apstrīdēšanas pamatojumu augstākstāvošai amatpersonai, un lūgumu veikt atkārtotu novērtēšanu. Šādā gadījumā pirms rezultātu apstiprināšanas sistēmā vai veidlapas parakstīšanas tiešais vadītājs vai darbinieks ieraksta novērtēšanas veidlapas attiecīgajā sadaļā, ka novērtēšanas rezultāts tiks apstrīdēts.
66. Darba devējs, izvērtējot darbinieka iesniegumā minētos argumentus/faktus un pieaicinot pašvaldības atbildīgās amatpersonas un darbiniekus (piemēram, pašvaldības izpildedirektora vietnieks, Personāla vadības nodaļas darbinieks un citas amatpersonas, darbiniekus), kuru uzdevums ir novērtēt, vai vērtētāju sniegtais vērtējums ir objektīvs, darbinieka pretargumenti pamatoti, piecu darba dienu laikā pēc iesnieguma saņemšanas pieņem lēmumu:
- 66.1. par atkārtotas novērtēšanas veikšanu;
 - 66.2. par novērtēšanas rezultātu maiņu;
 - 66.3. par novērtējuma atstāšanu bez izmaiņām.
67. Noteikumu 65.punktā minētais lēmums/novērtējums nav apstrīdams.
68. Atkārtotai novērtēšanai ar darba devēja rīkojumu tiek izveidota īpaši šim mērķim izveidota komisija vismaz trīs locekļu sastāvā, iekļaujot komisijā darba devēja izvēlētus komisijas locekļus, piemēram, darbinieku pilnvarotais pārstāvis/iestādes uzticības persona, citu iestāžu/struktūrvienību vadītāji vai darbinieki.
69. Atkārtota darbinieka novērtēšana tiek veikta 10 (desmit) darba dienu laikā pēc lēmuma pieņemšanas par darbinieka atkārtotu novērtēšanu.
70. Atkārtota darbinieka novērtēšana (pēc rezultātu apstrīdēšanas) notiek saskaņā ar šajos noteikumos noteikto kārtību. Tās laikā katrs komisijas loceklis individuāli aizpilda savu novērtēšanas veidlapu, pēc tam tiek veidots kopsavilkums no aizpildītajām veidlapām, kuru apstiprina visi komisijas locekļi. Pēc atkārtotas novērtēšanas veikšanas tiek pieņemts galīgais lēmums par darba izpildes novērtējumu, un tas nav apstrīdams.

X. Novērtējuma rezultātu izmantošana

71. Novērtējuma rezultātu izmanto, lai pieņemtu lēmumu par apmaksātu papildatvaļinājuma dienu, atvaļinājuma pabalsta un prēmiju piešķiršanu saskaņā ar Ropažu novada pašvaldības amatpersonu un darbinieku atlīdzības un sociālo garantiju nolikumu, nepieciešamo izmaiņu amata aprakstā un darbiniekam nepieciešamo mācību identificēšanai, mācību plāna sastādīšanai, kā arī citos gadījumos pēc nepieciešamības. Novērtēšanas rezultāti tiek ņemti vērā arī nosakot darbiniekam individuālo mēnešalgu saskaņā ar Ropažu novada pašvaldības Darbinieku individuālās mēnešalgas noteikumiem.
72. Noteikumi stājas spēkā 2024.gada 1.novembrī.
73. Ar šo noteikumu spēkā stāšanos spēku zaudē Ropažu novada pašvaldības 2023.gada 20.jūnija iekšējie noteikumi Nr. 1.3/23/11 "Ropažu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikums".

Ropažu novada pašvaldības
domes priekšsēdētājas 1.vietnieks

A.Vaičulens

KOMPETENČU MODELIS

Kompetence	Augstākā līmeņa vadītāji	Vidējā līmeņa vadītāji	Zemāka līmeņa vadītāji	Speciālisti	Tehniskie darbinieki	Fiziskā un kvalificētā darba veicēji
<u>Stratēģiskais redzējums</u>	x					
<u>Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību</u>	x	x	x			
<u>Pārmaiņu vadīšana</u>	x	x				
<u>Organizācijas vērtību apzināšanās</u>	x	x	x			
<u>Komandas vadīšana</u>	x	x	x			
<u>Attiecību veidošana un uzturēšana</u>	x	x		x		
<u>Orientācija uz rezultātu sasniegšanu</u>	x	x	x	x		
<u>Orientācija uz attīstību</u>	x	x	x	x		
<u>Darbinieku motivēšana un attīstīšana</u>		x	x			
<u>Konceptuāla domāšana</u>		x	x	x		
<u>Plānošana un organizēšana</u>		x	x	x	x	
<u>Rezultātu sasniegšana</u>			x			
<u>Radoša domāšana un novatorisms</u>				x		
<u>Analītiska domāšana</u>				x		
<u>Komunikācija</u>	x	x	x	x	x	
<u>Darbs komandā</u>				x	x	x
<u>Orientācija uz klientu</u>				x	x	
<u>Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti</u>					x	x
<u>Atsaucība</u>						x
<u>Patstāvība</u>						x
<u>Iniciatīva</u>					x	
<u>Ētiskums un lojalitāte</u>	x	x	x	x	x	x

KOMPETENČU RAKSTUROJUMS UN RĪCĪBAS RĀDĪTĀJI

STRATĒGISKAIS REDZĒJUMS (spēja noteikt un īstenot struktūrvienības attīstības stratēģiju. Spēja saskatīt, novērtēt un radīt jaunas iespējas struktūrvienības attīstībai)	
10	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.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Paredz šķēršļus un iespējas iestādei un rīkojas atbilstoši. Definē problēmas, izstrādā iespējas un izvēlas risinājumus atbilstoši iestādes stratēģijai un vīzijai. Enerģiski un pārliecinoši popularizē stratēģiskos mērķus kolēģiem un padotajiem
6 - 7	Atbilst prasībām: Strādā ar darbinieku grupām, lai noteiktu darbības mērķus un plānus un nodrošinātu atbilstību stratēģiskajam virzienam. Regulāri popularizē organizāciju, tās vīziju un vērtības klientiem, iesaistītajām personām un partneriem. Novērtē atšķirību starp esošo stāvokli un vēlamo attīstības virzienu nākotnē, un nosaka efektīvākos veidus, kā atšķirību mazināt
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Efektīvi komunicē un skaidro stratēģisko vīziju darbiniekiem savas atbildības jomā. Skaidri definē un veicina darbinieku ieguldījumu iestādes mērķu veicināšanā un sasniegšanā. Seko līdzi komandas darbībai, lai nodrošinātu atbilstību stratēģiskajai virzībai un iestādes vērtībām. Identificē iespējamus virzienus nākotnē, atbilstoši stratēģijai. Proaktīvi palīdz citiem saprast stratēģijas svarīgumu
0	Neatbilst prasībām: Pielāgo personīgos darba mērķus darba jomas attīstības mērķiem. Pastāvīgi analizē savu virzību un atbilstību iestādes mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem. Sadarbojas ar citiem, lai nodrošinātu savas darbības atbilstību iestādes mērķiem.
SPĒJA PIENĒMT LĒMUMUS UN UZŅEMTIES ATBILDĪBU (Spēja pieņemt lēmumus, izvērtējot informāciju un uzņemties atbildību par tiem)	
10	Pārsniedz prasības: Spēj pieņemt nepopulārus lēmumus, tajā skaitā arī paaugstināta stresa situācijās. Izvērtējot riskus, spēj pieņemt lēmumu arī situācijās, kad nav pilnīgas informācijas.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Pieņem skaidrus, konkrētus lēmumus, apsverot iespējamus riskus. Spēj ātri pieņemt pamatotus lēmumus kritiskās situācijās.
6 - 7	Atbilst prasībām: Izmanto dažādas pieejas lēmumu pieņemšanai: konsultējas ar citiem, iesaista ekspertus. Ir pārliecināts par pieņemtajiem lēmumiem, gatavs tos aizstāvēt.
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Situācijās, kad apstākļi spiež, uzņemas atbildību un pieņem lēmumus. Cenšas sākotnēji iegūt citu atbalstu un izvairīties no nepopulāriem lēmumiem. Nejūtas pārliecināts, gatavs viegli mainīt pieņemtos lēmumus. Izmanto vienkāršotu pieeju lēmumu pieņemšanai.
0	Neatbilst prasībām: Nav spējīgs patstāvīgi pieņemt lēmumus. Izvairās no atbildības. Paļaujas uz citu viedokli.
PĀRMAIŅU VADĪŠANA (Pārmaiņu un organizācijas pārveides procesa mērķtiecīga vadīšana)	
10	Pārsniedz prasības: Veido vidi, kura veicina un iedrošina pārmaiņas un inovācijas. Izceļ un komunicē iestādē veiksmīgu pārmaiņu vai inovāciju pieredzi. Personiski komunicē skaidru vīziju par pārmaiņu ietekmi.

8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Veido sasaisti starp iestādes/struktūrvienības mērķiem un pārmaiņu procesa mērķiem. Atklāti runā par pārmaiņu procesa realitāti un kopīgi ar darbiniekiem izstrādā stratēģijas pārmaiņu vadīšanai.
6 - 7	Atbilst prasībām: Izceļ pārmaiņu procesa ieguvumus un priekšrocības. Skaidro pārmaiņu radītās iespējas un to, kā tās ietekmēs esošo praksi. Identificē efektīvās darbības, kuras nepieciešams saglabāt. Apzinās iemeslus, kas rada pretestību pārmaiņām un veic pasākumus, lai to mazinātu.
1 - 5	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.
0	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 realizēšanā.
ORGANIZĀCIJAS VĒRTĪBU APZINĀŠANĀS (Izpratne par organizācijas kultūru un vērtībām, kā arī politiskajiem, sociālajiem un ekonomiskajiem aspektiem, kas palīdz sasniegt rezultātus)	
10	Pārsniedz prasības: Demonstrē plašu izpratni par sociālo un ekonomisko kontekstu, kādā organizācija/iestāde darbojas. Apzinās politiskās vides iespējamās pārmaiņas un kā tās var ietekmēt organizāciju/iestādi. Darbojas sekmīgi dažādās sociālajās, politiskajās un kultūras vidēs. Balstās uz organizācijas kultūru kā pamatu ietekmei un līderībai.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Atbalsta kultūras un darbības modeļu pārmaiņas, ja tās ir iestādes interesēs. Izprot organizācijas/iestādes ilgtermiņa mērķus.
6 - 7	Atbilst prasībām: Veido risinājumus, kuri ir pieņemami dažādām iesaistītajām pusēm, balstoties uz izpratni par iekšējo vidi un kultūru savā un citās iestādēs. Izprot ārējo ieinteresēto pušu attieksmi un intereses. Izmanto šo informāciju, lai diskutētu par mērķiem un iniciatīvām.
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Izprot un atbalsta publiskās pārvaldes misiju un mērķus. Identificē ietekmīgākos lēmumu pieņēmējus un ietekmes avotus. Izmanto gan formālos, gan neformālos kanālus, lai iegūtu informāciju un sasniegtu darba mērķus.
0	Neatbilst prasībām: Uzrauga darbu, lai nodrošinātu, ka tas atbilst formālajām prasībām. Apzinās un izmanto savās interesēs darba veikšanas regulējumu, procedūras vai metodes.
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 kopējo mērķu sasniegšanai)	
10	Pārsniedz prasības: Iedvesmo citus kopīgam darbam. Ar savu uzvedību iedvesmo un aizrauj. Ir gatavs uzņemties pilnu atbildību par komandas darba rezultātiem.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Pārstāv komandas intereses un reputāciju lielākas iestādes ietvaros. Veido komandas kopējo vīziju, veicina dalībnieku savstarpējo atbalstu un attīstību. Darbojas sistemātiski un konsekventi, lai novērstu destruktīvu opozīciju vai nopietnus šķēršļus.
6 - 7	Atbilst prasībām: Informē un iesaista grupas dalībniekus kopējo lēmumu pieņemšanā, izskaidro sarežģītas idejas un plānus vienkāršā veidā. Veicina patstāvību un iniciatīvu no grupas dalībnieku puses. Izmanto dažādas metodes, lai paaugstinātu komandas produktivitāti un veidotu pozitīvu gaisotni (kopīga pieredze, komandas simboli u.c.). Atrīsina iekšējos konfliktus komandā. Ar savu uzvedību rāda labu piemēru.
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām:

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

	Virza un informē komandas dalībniekus. Pārliecinās, vai komandai ir uzdevumu veikšanai nepieciešamie resursi, kontrolē komandas darba efektivitāti. Neiesaista komandas dalībniekus ideju ģenerēšanā vai lēmumu pieņemšanā, necenšas izvērtēt darbinieku atbilstību konkrēto uzdevumu veikšanai. Var izmantot formālo autoritāti, ja nevar vadīt citā veidā
0	Neatbilst prasībām: Nevēlas uzņemties atbildību par citiem komandas dalībniekiem. Necenšas organizēt grupas darbu. Neuztic atbildību padotajiem, apslāpē citu iniciatīvu. Patstāvīgi sūdzas par pārslodzi. Kad nepieciešams pieņemt lēmumus, paļaujas uz sava amata autoritāti un uzspiež savu viedokli.
ATTIECĪBU VEIDOŠANA UN UZTURĒŠANA (Spēja 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)	
10	Pārsniedz prasības: Veicina jaunu komunikācijas un sadarbības tīklu veidošanos. Identificē jomas, kurās veidot stratēģiskas attiecības. Sazinās ar augstākā līmeņa vadītājiem, lai identificētu ilgtermiņa interešu jomas.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Stratēģiski paplašina sadarbības tīklus. Veido sadarbību ar visiem ārējiem partneriem, kuri var veicināt iestādes stratēģijas īstenošanu. Veido neformālas ekspertu komandas, lai kopīgi risinātu jautājumus, dalās ar informāciju un risina viedokļu atšķirības, kad tas nepieciešams. Izmanto formālās un neformālās zināšanas, lai veicinātu iestādes mērķu sasniegšanu.
6 - 7	Atbilst prasībām: Meklē iespējas nodibināt partnerību un zināšanu apmaiņu, aktīvi piedaloties konferencēs, sanāksmēs, darba grupās, komisijās, semināros u.c. 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.
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Veido svarīgākos kontaktus. Noskaidro, kur atrodama darbam nepieciešamā informācija un veido sadarbību ar ekspertiem un informācijas avotiem. Attīsta un uztur svarīgākos kontaktus kā informācijas avotus. Piedalās attiecību veidošanā un sabiedriskos pasākumos iestādē un ārpus tās.
0	Neatbilst prasībām: Meklē informāciju no citiem (kolēģiem, klientiem). Uztur personīgus kontaktus ar citu iestādes struktūrvienību darbiniekiem, kuri var sniegt informāciju, kas ir noderīga darba pienākumu veikšanai.
ORIENTĀCIJA UZ REZULTĀTU SASNIEGŠANU (Vēlme veikt uzdevumus arvien labāk, izvirzīt mērķus, kas nav viegli sasniedzami, ieskaitot savas attīstības mērķus, un mērķtiecīgi strādāt pie tiem, lai tos sasniegtu. Spēja saskatīt, novērtēt un radīt jaunas iespējas iestādes attīstībai un tās īstenot)	
10	Pārsniedz prasības: Izvirza izaicinošus mērķus sev un citiem. Ir gatavs pielikt pūles, izmēģināt jaunas pieejas un metodiski strādāt, lai tos sasniegtu. Gatavs uzņemties papildu slodzi ilgākā laika termiņā. Nosakot mērķus, izvērtē nepieciešamos ieguldījumus/ieguvumus, ir gatavs uzņemties saprātīgu risku, lai sasniegtu labākus rezultātus.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Nosaka personiskus mērķus, seko saviem standartiem, kas var būt augstāki par formāli noteiktajiem. Analizē sava darba rezultātus, uzlabo darba metodes, lai paaugstinātu efektivitāti. Dara vairāk, nekā tiek prasīts.
6 - 7	Atbilst prasībām: Cenšas uzticētos uzdevumus veikt rūpīgi un pamatīgi. Ir gatavs sekot citu izvirzītiem mērķiem un pielikt pūles, lai sasniegtu izvirzītos rezultātus. Rezultatīvi veic uzdevumus bez citu kontroles. Ir gatavs mainīt esošo situāciju.
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Uzdevumus izpilda, ja ir stingri noteikti termiņi un skaidri definētas prasības. Nepieciešama kontrole no vadības puses.
0	Neatbilst prasībām: Nepievērš uzmanību struktūrvienības mērķiem un darbības rezultātu rādītājiem, nesaista savu rīcību ar struktūrvienības mērķu sasniegšanu. Koncentrējas uz darba uzdevuma veikšanu.

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

ORIENTĀCIJA UZ ATTĪSTĪBU

(Apzināti analizē personīgās stiprās un vājās puses, lai noteiktu attīstības vajadzības un uzlabotu personīgo un iestādes sniegumu)

10	Pārsniedz prasības: Definē personiskos attīstības mērķus, balstoties uz iestādes/struktūrvienība attīstības mērķiem. Izmanto pārmaiņas kā iespēju attīstīt vai iegūt jaunas prasmes un zināšanas. Seko līdzīgi procesiem ārējā vidē, lai savlaicīgi plānotu jaunu kompetenču, prasmju un zināšanu iegūvi.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Izvirza izaicinošus mērķus un standartus savai darba izpildei, lai sekmētu savu profesionālo izaugsmi. Aktīvi un pastāvīgi pilnveido savas profesionālās prasmes un personiskās īpašības. Uzņemas darbus, kas veicina izaugsmi.
6 - 7	Atbilst prasībām: Izmēģina jaunus mācīšanās paņēmienus, lai veicinātu savu un citu attīstību. Pilnvērtīgi izmanto mācīšanās iespējas darba situācijās. Pilnveido darba veikšanas paņēmienus.
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Pastāvīgi sevi analizē un lūdz citiem atgriezenisko saiti, lai noskaidrotu savus trūkumus un iespējas pilnveidot savu darba izpildi. Izmanto mācīšanās iespējas.
0	Neatbilst prasībām: Neapzinās savas vājās puses, neatzīst, kad par tām norāda. Neizmanto attīstības iespējas un nemeklē tās.

DARBINIEKU MOTIVĒŠANA UN ATTĪSTĪBA

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

10	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 realizē savas iespējas iedvesmot un virzīt darbiniekus.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Vieš darbiniekos entuziasmu un pozitīvu attieksmi pret darbu. Mudina darbiniekus izmantot iespējas attīstībai, veicina talantīgu darbinieku izaugsmi. Saprot darbinieku attīstības vajadzības, nodrošina resursus mācībām un attīstībai atbilstoši iestādes iespējām
6 - 7	Atbilst prasībām: Deleģē uzdevumus tā, lai tie ietvertu ne tikai palīgdarbus, bet arī interesantus un nozīmīgus darbus. Motivē darbiniekus sasniegt mērķus. Sniedz darbiniekiem konstruktīvu, uz attīstību orientētu atgriezenisko saiti.
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Uzklausa darbinieku vēlmes un palīdz tās realizēt, ja tas nav saistīts ar nozīmīgiem izdevumiem vai būtiskām izmaiņām ierastajā darba procesā. Izvairās sniegt atgriezenisko saiti darbiniekiem, necenšas noskaidrot darbinieku motivācijas līmeni un intereses. Pārrunā darba izpildi tikai problēmu gadījumā.
0	Neatbilst prasībām: Neuztic 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

KONCEPTUĀLA DOMĀŠANA

(Spēja saskatīt sakarības starp situācijām un procesiem, kuri nav acīmredzami saistīti. Prasme identificēt būtiskākos jautājumus un pamatcēloņus sarežģītās situācijās. Spēja domāt vispārīgākos un radoši)

10	Pārsniedz prasības: Spēj radīt konceptuāli jaunus risinājumus. Spēj saskatīt sakarības starp situācijām un procesiem, kuri iepriekš nav tikuši saistīti, un piedāvāt skaidrojuma sarežģītām problēmām vai situācijām.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Saskata problēmas un sakarības, kas nav tieši saistītas un nebalstās uz iepriekš iegūtajām zināšanām vai pieredzi. Veido un pārbauda jaunus pieņēmumus un risinājumus

6 - 7	<p>Atbilst prasībām:</p> <p>Spēj formulēt vispārinošus secinājumus un pieņēmumus. Izvērtējot situāciju, izmanto iepriekš definēto principu un metožu kopumu. Spēj sasaitīt dažādas idejas un novērojumus vienotā pamatpieejā (konceptijā) un piemērot pieeju atbilstoši konkrētajai situācijai. Prot vienkāršiem vārdiem, saprotamā veidā un vispārinot pasniegt sarežģītu informāciju. Spēj saskatīt būtisko</p>
1 - 5	<p>Daļēji atbilst prasībām:</p> <p>Spēj formulēt vienkāršus vispārinājumus. Izvērtējot problēmas, balstās uz praktisku pieeju un iepriekšējo pieredzi. Strādājot ar informāciju, ievēro atkārtotas lietas un līdzības, saskata tendences un pretrunas. Dažādās situācijās meklē līdzīgo, cenšas vispārināt. Aplūko konkrēto situāciju atrauti no konteksta</p>
0	<p>Neatbilst prasībām:</p> <p>Domā ļoti konkrēti. Neizmanto abstraktus jēdzienus vai teorētisku situācijas analīzi. Rīkojas atbilstoši šībrīža situācijai, nesaskatot saiknes ar pagātņi un nākotni. Nemācās no pieredzes, pieļauj atkārtotas kļūdas. Nodarbojas ar sekundāru jautājumu risināšanu, jo nespēj nodalīt būtisko. Neplāno savu rīcību.</p>
<p>PLĀNOŠANA UN ORGANIZĒŠANA (Prasme noteikt prioritātes, plānot, organizēt un kontrolēt savu un citu darbu īsā un ilgstošā laika termiņā, nodrošinot efektīvu laika un resursu izmantošanu)</p>	
10	<p>Pārsniedz prasības:</p> <p>Plānojot dažādus uzdevumus, ņem vērā darbinieku noslogotību, resursu pieejamību, iespējamās izmaiņas un tml. Ātri reaģē uz izmaiņām. Spēj kontrolēt vairākus procesus paralēli. Efektīvi izmanto resursus. Jūtas atbildīgs ne tikai par personīgiem, bet arī par kolēģu darba rezultātiem. Labprāt uzņemas komandas darba organizēšanu un pārraudzīšanu</p>
8 - 9	<p>Daļēji pārsniedz prasības:</p> <p>Veido kompleksus īstermiņa un ilgtermiņa rīcības plānus. Prot noteikt prioritātes. Spēj plānot ne tikai savu, bet arī citu darbu ilgākā laika termiņā. Pamana neefektīvu plānošanu un citu darba organizēšanu</p>
6 - 7	<p>Atbilst prasībām:</p> <p>Veido kompleksus plānos, pamatojoties uz noteiktajām prioritātēm. Spēj noteiktā laikā ar paredzētajiem resursiem patstāvīgi veikt uzdevumus. Deleģē, balstoties uz formālo pienākumu sadali. Prot strādāt ar dažādiem uzdevumiem vienlaicīgi. Mainoties situācijai, pārskata plānus, spēj noteikt reālus izpildes termiņus.</p>
1 - 5	<p>Daļēji atbilst prasībām:</p> <p>Spēj saplānot savu darbu viena uzdevuma ietvaros. Adekvāti izvēlas svarīgāko un organizē darbu noteiktā sistēmā. 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 izmaiņām.</p>
0	<p>Neatbilst prasībām:</p> <p>Nespēj saplānot savu darbu vai ievērot citu piedāvātu plānu. Strādā pavirši. Nenosaka prioritātes. Nespēj patstāvīgi veikt plašākus vai apjomīgākus uzdevumus. Resursus izmanto neefektīvi. Efektīvi strādā tikai ciešā uzraudzībā.</p>
<p>REZULTĀTU SASNIEGŠANA (Prasme plānot un nodrošināt savu un struktūrvienības darbu tā, lai tiktu sasniegts plānotais mērķis un rezultāts.)</p>	
10	<p>Pārsniedz prasības:</p> <p>Neatlaidīgi virzās uz mērķu sasniegšanu, novērš šķēršļus, lai sasniegtu rezultātu. Nodrošina profesionālu, augstas kvalitātes darbu pat detaļu līmenī.</p>
8 - 9	<p>Daļēji pārsniedz prasības:</p> <p>Izstrādā procedūras kvalitātes nodrošināšanai, mudina darbiniekus tās ievērot. Veido vai pastāvīgi pilnveido iekšējās kvalitātes kontroles sistēmu.</p>
6 - 7	<p>Atbilst prasībām:</p> <p>Skaidri definē uzdevumus, nosaka prioritātes un rīcības soļus. Pārbauda kļūdas, nepieņem standartiem neatbilstošu darba izpildījumu. Palīdz labot kļūdas, savlaicīgi paredz iespējamās grūtības un rīkojas, lai tās mazinātu.</p>
1 - 5	<p>Daļēji atbilst prasībām:</p> <p>Sadala darbus atbilstoši darbinieku prasmēm. Pārbauda darba rezultātu, bet nepamana vai ignorē kļūdas.</p>

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

0	Neatbilst prasībām: Nenosaka skaidrus uzdevumus, prioritātes un rīcības soļus. Nedomā par iespējām uzlabot darba kvalitāti, produktivitāti un efektivitāti.
RADOŠA DOMĀŠANA UN NOVATORISMS (Apšaubā tradicionālos risinājumus, pēta alternatīvas un atsaucas radošu un inovatīvu risinājumu vai pakalpojumu izaicinājumiem, izmantojot intuīciju, eksperimentus un jaunus skatījumus)	
10	Pārsniedz prasības: Integrē noderīgās esošās koncepcijas jaunus risinājumus, attiecībā uz kuriem nav iepriekšējas pieredzes. Rada jaunus rīcības modeļus un metodes. Identificē elastīgus un pielāgojamus risinājumus, kuri vienlaikus ir saskaņā ar profesionālajiem un iestādes standartiem.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Meklē idejas un risinājumus, kas ir bijuši efektīvi citās vidēs un pielāgo tās iestādei. Izmanto esošos risinājumus inovatīvā veidā. Saskaņā ar iespējamo risinājumu ilgtermiņa sekas.
6 - 7	Atbilst prasībām: Analizē esošo risinājumu stiprās un vājās puses. Pārveido un pielāgo esošās metodes un pieejas, lai labāk apmierinātu klientu/iedzīvotāju vajadzības. Balstoties uz pieredzi, identificē alternatīvos risinājumus. Pēc alternatīvo risinājumu priekšrocību un trūkumu izvērtēšanas izvēlas optimālo risinājumu
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Ir atvērts jaunām idejām. Apšaubā tradicionālās pieejas un meklē alternatīvas. Apzinās, ja jauna pieeja ir nepieciešama, ātri integrē jaunu informāciju, vienlaikus apzinot citus viedokļus
0	Neatbilst prasībām: Neapzinās jaunu pieeju iespējamību, noliedz to iespējamību.
ANALĪTISKA DOMĀŠANA (Problēmas/situācijas izpratne, sadalot to daļās un saskatot cēloņu - sekas sakarības, kā arī spēja izdarīt atbilstošus secinājumus. Spēja sistematizēt, prasme izvēlēties prioritātes un sastādīt plānu)	
10	Pārsniedz prasības: Piemīt izcila argumentācijas spējas, kas balstītas uz plašu un vispusīgu informāciju (skaitļi, fakti, viedokļi). Ņem vērā gan tiešas, gan netiešas cēloņsakarības, kas nosaka/ ietekmē sekas gan tieši, gan pastarpināti. Piešķir nozīmi gan faktiem, gan emocijām.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Saskaņā ar cēloņus/sekas plašākā kontekstā, vairākos līmeņos. Analizē un secinājumos ņem vērā situācijas kontekstu, problēmu risināšanai izmanto dažādas pieejas. Spēj piedāvāt vairākas alternatīvas.
6 - 7	Atbilst prasībām: Spēj saskatīt cēloņsakarību virknes un domāt vairākus soļus uz priekšu (cēloņi un sekas var būt dažādi un vairākos līmeņos). Spēj loģiski argumentēt viedokli, sistematizēt pēc cēloņiem un nozīmīguma. Veiksmīgi analizē neikdienišķas problēmas.
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Saskaņā ar tiešas, vienkāršas sakarības, tiešu saistību starp cēloņiem, faktiem un sekām. Balstās uz vienu analīzes modeli, nespēj patstāvīgi norādīt uz alternatīvām. Necenšas veikt dziļāku analīzi. Spēj sadalīt problēmas būtiskajās un nebūtiskajās. Redz tikai atsevišķu problēmu cēloņus.
0	Neatbilst prasībām: Uzskaita problēmas/faktus, nemākot tos pamatot vai izskaidrot. Pamatojas uz ārējiem sekundāriem iemesliem (piem. kāds teicis, ka tā ir; tā vienkārši jābūt utml.). Nespēj saskatīt sakarības, neatšķir cēloņus no sekām, būtisko no nebūtiskā. Nespēj izdarīt loģiskus secinājumus. Informāciju un problēmas uztver burtiski, neapšaubāmi.
KOMUNIKĀCIJA (Prasme uzklaut 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)	
10	Pārsniedz prasības: Komunicē stratēģiski, lai sasniegtu noteiktus mērķus (plāno tādas aspektus kā optimālais ziļojuma saturs, laiks un auditorija). Identificē un skaidro iestādes politiku un procedūras informācijas aprites jomā vadībai, padotajiem un kolēģiem. Publiski uzstāties skaidri un saprotami spēj atbildēt uz neskaidriem jautājumiem ne tika savas, bet visas iestādes kompetencē esošo jautājumu jomā

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

8 - 9	<p>Daļēji pārsniedz prasības:</p> <p>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 uzstājas publiski bez pamudinājuma. Spēj sniegt argumentētas atbildes savas kompetences jautājumos</p>
6 - 7	<p>Atbilst prasībām:</p> <p>Veicina efektīvu informācijas apriti iestādē un ar iesaistītajām personām ārpus iestādes. Bez kavēšanās informē par svarīgākajiem notikumiem vadību, saistītās struktūrvienības, pakļautībā esošos darbiniekus, sadarbības partnerus. Bez pamudinājuma argumentē savu un komandas viedokli un lēmumus. Prot kontaktēties ar dažādām auditorijām un pasniegt idejas publiski. Uztver auditorijas attieksmi un atbilstoši pielāgo komunikācijas stilu. Izvairās no emociju izpausmēm, kas var negatīvi ietekmēt darba rezultātus. Spēj publiski uzstāties, spēj skaidri un saprotami izklāstīt prezentējamās tēmas būtību.</p>
1 - 5	<p>Daļēji atbilst prasībām:</p> <p>Ir pieejams komunikācijai. Ieklausās citos nepārtraucot. Pārliecinās, vai ir pareizi sapratis informāciju. Nemeklē komunikācijas iespējas, neveicina divvirzienu komunikāciju. Atgriezenisko saiti sniedz pēc pamudinājuma. Publiski uzstājas ar grūtībām, atbildes uz jautājumiem sniedz nepārliecināti vai nesniedz vispār.</p>
0	<p>Neatbilst prasībām:</p> <p>Neinformē par svarīgākajiem notikumiem un lēmumiem vadību un/vai darbiniekus. Liek šķēršļus informācijas apritei un komunikācijai. Necenšas argumentēt savus lēmumus un komandas viedokli. Izvairās no ideju pasniegšanas publiski vai plašākām auditorijām, tajā skaitā iekšējās sanāksmēs. Komunicējot ar citiem, necenšas apvaldīt negatīvas emocijas. Izvairās no publikas uzstāšanās. Neuzklausu citu domas un nespēj pieņemt arī argumentētu viedokli., necenšas izprast sarunu biedru, reizēm pārtrauc runātāju vai runā vienlaicīgi ar to.</p>
<p>DARBS KOMANDĀ (Vēlme un spēja sadarboties ar kolēģiem, lai veicinātu komandas mērķu sasniegšanu. Spēja uzturēt labas attiecības ar komandas biedriem, apmainīties ar nozīmīgu informāciju, veidot kopīgas komandas izjūtu)</p>	
10	<p>Pārsniedz prasības:</p> <p>Veido un uztur komandas garu. Vēlas, lai risinājumi un lēmumi tiktu pieņemti, balstoties uz vienprātību. Cenšas izprast citu komandas dalībnieku rīcības cēloņus. Palīdz atrisināt grupas iekšējos konfliktus.</p>
8 - 9	<p>Daļēji pārsniedz prasības:</p> <p>Labprāt uzņemas papildu pienākumus, kas veicina komandas mērķu sasniegšanu. Veicina pozitīvu sadarbību un visu dalībnieku iesaistīšanos komandas darbā. Novērtē un izsaka atzinību par citu idejām un priekšlikumiem.</p>
6 - 7	<p>Atbilst prasībām:</p> <p>Strādā komandas labā. Dara komandas labā vairāk, nekā formāli tiek prasīts. Piedāvā savu palīdzību un atbalstu, ja redz, ka tas ir nepieciešams. Ciena un cenšas izprast citu viedokli, pozitīvi novērtē citu ieguldījumu komandas darbā. Piedāvā jaunas idejas un risinājumus.</p>
1 - 5	<p>Daļēji atbilst prasībām:</p> <p>Gatavs ieguldīt tik, cik prasa. Piedalās komandas darbā, pauž pozitīvu attieksmi pret komandas locekļiem. Brīvi pauž savu viedokli un idejas. Nodod tālāk svarīgu informāciju. Atbalsta komandas lēmumus. Dara to, ko grupa prasa.</p>
0	<p>Neatbilst prasībām:</p> <p>Strādā individuāli, nepiedalās komandas darbā. Necenšas uzturēt kontaktus ar citiem. Ar savu uzvedību var izraisīt konfliktus.</p>
<p>ORIENTĀCIJA UZ KLIENTU (Vēlme un gatavība pakārtot savu darbību, lai nodrošinātu iekšējo un ārējo klientu vajadzību precīzu izpratni un izpildi. Spēja piedāvāt klienta vēlmēm atbilstošus risinājumus)</p>	
10	<p>Pārsniedz prasības:</p> <p>Izvirza klienta intereses par prioritāti. Analizē un izmanto iespējas, lai paaugstinātu klientu apmierinātību. Piedāvā risinājumus un rīkojas, lai pilnveidotu iestādes procedūras ar mērķi atvieglot klientam pakalpojuma saņemšanu un nodrošināt tā atbilstību klienta vajadzībām</p>

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Cenšas aktīvi izzināt un izprast klienta vēlmes, atbilstoši tām pielāgo savu darbību un resursus. Rīkojas, lai nodrošinātu klientam izdevīgāko risinājumu. Dara vairāk, nekā tiek prasīts.
6 - 7	Atbilst prasībām: Izvērtē klientu apmierinātību. Uzņemas atbildību problēmsituācijās ar klientiem. Uzklaua un pozitīvi reaģē uz klienta paustajām vēlmēm un norādījumiem.
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Balstās uz iepriekš pieņemtajiem principiem un sev izdevīgākajiem risinājumiem, necenšas iedziļināties un izprast klientu vēlmes.
0	Neatbilst prasībām: Savā darbā rēķinās tikai ar savām interesēm. Nedomā par klientu/citu cilvēku vajadzībām vai nevērīgi izturas pret tām. Necenšas noskaidrot un izprast klientu vēlmes. Izrāda noraidošu attieksmi pret klientu.
RŪPES PAR KĀRTĪBU, PRECIZITĀTI UN KVALITĀTI (Personiski rīkojas, lai nodrošinātu sava un citu darba precizitāti un kvalitāti, pārbaudot vai uzraugot datus un darbu un izveidojot un uzturot darba un informācijas organizēšanas sistēmas)	
10	Pārsniedz prasības: Ierīko jaunas, detalizētas, kompleksas sistēmas, lai veicinātu kārtību un uzlabotu datu kvalitāti, vai uz atklātās nekārtības pamata. Konstatē jaunas vajadzības un piedāvā tām risinājumu.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Uzrauga darba izpildes gaitu, salīdzinot to ar grafiku. Uzrauga datus, atklāj vājās vietas vai trūkstošus datus un meklē informāciju, lai saglabātu kārtību; rūpējas rūpes par esošo sistēmu un/vai kārtības uzlabošanu. Attīsta un izmanto sistēmas informācijas organizēšanai un sekošanai tai.
6 - 7	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.
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Uztur kārtībā savu darba vietu – darba galdu, mapes, darbarīkus utt. Rīkojas, lai panāktu skaidrību – vēlas, lai lomas, prasības, uzdevumi un dati būtu maksimāli skaidri un, vēlams, rakstiski.
0	Neatbilst prasībām: Trūkst intereses par kārtību, lai gan nekārtība izraisa problēmas.
ATSĀUCĪBA (Vēlme palīdzēt citiem (iekšējiem un ārējiem klientiem, kolēģiem, spēja izprast citu vajadzības un atsaukties, kad tas nepieciešams)	
10	Pārsniedz prasības: Cenšas aktīvi izzināt un izprast klientu vēlmes. Atbilstoši tām pielāgo savu darbību. Izvērtē klientu apmierinātību. Uzņemas atbildību, ja rodas problēmas. Dara vairāk, nekā prasīts.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Uzklaua klientu/kolēģu vēlmes un cenšas izpildīt prasīto maksimāli savlaicīgi un augstā kvalitātē.
6 - 7	Atbilst prasībām: Uzklaua un pozitīvi reaģē uz citu cilvēku (kolēģu/klientu) paustajām vēlmēm un norādījumiem. Izpilda klientu/kolēģu vēlmes apzinīgi, rēķinoties ar viņu vajadzībām un prasībām
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Izpilda kolēģu/klientu pieprasījumus. Dažkārt nepieciešami atgādinājumi vai atkārtoti pieprasījumi.
0	Neatbilst prasībām: Darbā rēķinās tikai ar savām interesēm. Necenšas noskaidrot un izprast citu cilvēku vēlmes. Izrāda noraidošu attieksmi pret kolēģiem un klientiem.
PATSTĀVĪBA (Patstāvība, atbildīgums un apzinīgums amata pienākumu izpildē.)	
10	Pārsniedz prasības: Patstāvīgi plāno savu darbu un sasniedz darba rezultātus. Rīkojas atbildīgi, seko līdzi savai un kolēģu darba izpildei, lai sasniegtu labākus darba rezultātus.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības:

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

	Uzņemas atbildību sava amata ietvaros. Nenodod nepilnīgi paveiktu darbu.
6 - 7	Atbilst prasībām: Patstāvīgi plāno un organizē savu darbu, saskaņo savus plānus ar struktūrvienības vadītāju. Pienākumus veic patstāvīgi, kontrolē darbu izpildes termiņus un iekļaujas tajos
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus. Veic pienākumus pēdējā brīdī pirms darba izpildes termiņa beigām. Pēc norādījumu saņemšanas pilnveido darba rezultātus.
0	Neatbilst prasībām: Rīkojas tikai tad, ja saņem tiešu darba uzdevumu. Nepieciešami atgādinājumi un pastāvīga uzraudzība.
INICIATĪVA (Gatavība aktīvi rīkoties, noteikt un risināt problēmas, meklēt iespējas uzlabot darba rezultātus. Spēja saskatīt un sagatavoties jaunām iespējām nākotnē. Gatavība darīt vairāk, kā to prasa formālie amata pienākumi)	
10	Pārsniedz prasības: Aktīvi rīkojas, lai sasniegtu ilgtermiņa mērķus. Lai sasniegtu vēlamu rezultātu, ir gatavs pārkāpt formālās pilnvaras, uzņemties personīgu risku. Spēj iesaistīt citus papildu pienākumu veikšanā (brīvprātīgi papildu pienākumi, atbildība). Paredz un sagatavo risinājumus nākotnes problēmām. Spēj saskatīt iespējas vairāk kā gadu uz priekšu
8 - 9	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 papildus informāciju, lai uzlabotu rīcības plānu. Spēj saskatīt iespējas pusgadu – gadu uz priekšu
6 - 7	Atbilst prasībām: Strādā patstāvīgi. Gatavs pieņemt lēmumus un uzņemties problēmu risināšanu. Nepadodas, ja darba gaitā rodas sarežģījumi, gatavs pielikt papildu pūles, lai sasniegtu vēlamu rezultātu. Analizē iespējas, ko piedāvā situācija, un plāno savu rīcību saskaņā ar tām. Spēj saskatīt iespējas tuvākajā perspektīvā (~2 mēneši).
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām: Gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus. Veic pienākumus pēdējā brīdī pirms darba izpildes termiņa beigām.
0	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.
ĒTISKUMS UN LOJALITĀTE (pašvaldības ētikas normu ievērošana. Rīcība, lai saskaņotu savu uzvedību ar pašvaldības vajadzībām, prioritātēm un mērķiem)	
10	Pārsniedz prasības: Definē ētikas vērtības, rīkojas atbilstoši tām, kā arī palīdz citiem izprast ētikas principus un normas. Nodrošina ētikas normu ievērošanu. Ir paraugs citiem, veicinot iedzīvotāju uzticību pašvaldībai. Rīcība un prioritātes vienmēr atbilst pašvaldības vajadzībām. Attieksmē un komunikācijā izrāda lojalitāti pret iestādi. Bez atgādinājuma sniedz informāciju par amatu savienošānu.
8 - 9	Daļēji pārsniedz prasības: Ievēro ētikas principus, palīdz citiem risināt ētiskas dilemmas. Tieši un atklāti rīkojas situācijās, ja ir aizdomas par ētikas normu pārkāpumiem. Piemīt augsta tiesiskā apziņa. Palielina uzticīgos lēmumus, kas atbilst pašvaldības mērķiem, pat ja tie ir nepopulāri. Skaidro pieņemto lēmumu nepieciešamību, gan vārdos, gan darbos izrāda savu atbalstu tiem.
6 - 7	Atbilst prasībām: Attiecībās ar citiem ievēro ētikas principus. Identificē ētiskās dilemmas un interešu konflikta situācijas un rīkojas, lai no tām izvairītos. Izprot un aktīvi atbalsta pašvaldības mērķus; pieskaņo savu rīcību un prioritātes tiem. Pauž pozitīvu un lojālu attieksmi pret pašvaldību, izrāda lepnumu par tās sasniegumiem.
1 - 5	Daļēji atbilst prasībām:

	Ētikas normas cenšas ievērot, bet reizēm pieņem lēmumus, kas ir pretrunā ar pieņemtajām normām. Nespēj paredzēt savas rīcības iespējamās sekas. Pauž lojalitāti, tomēr atsevišķās situācijās izrāda, ka pašvaldības intereses nav prioritāras.
0	Neatbilst prasībām: Neievēro ētikas normas darbībā. Aprunā kolēģus, izplatot negatīvu/nepatiesu informāciju. Nespēj izturēties ar cieņu. Izmanto amata priekšrocības personīgā labuma gūšanai. Laikus nesniedz informāciju par amatu savienošanu. Neizrāda lojalitāti pašvaldībai.

Mērķi nākamajam novērtēšanas periodam

PAŠVALDĪBAS MĒRĶI __.GADAM		
1. ... 2. ... 3. ...		
IESTĀDES/STRUKTŪRVIENĪBAS MĒRĶI		
Pašvaldības mērķis	Struktūrvienības/ iestādes mērķis	Sasniedzamais rezultāts
1. ...		
2. ...		
3. ...		

Iestāžu/struktūrvienību vadītāju un speciālistu novērtēšanas veidlapa

Darbinieka vārds, uzvārds	Amats
Iestāde	Struktūrvienība
Tiešais vadītājs (amats, vārds, uzvārds)	Novērtēšanas veids/periods

NOVĒRTĒJUMA REZULTĀTI

Kritēriji	Novērtējums (punkti)
I. AMATA PIENĀKUMU IZPILDE	
1. Amata pienākumu apjoms (salīdzinot ar citiem tādiem pašiem vai līdzīgiem amatiem iestādē/struktūrvienībā) un izpildes kvalitāte	
2. Termiņu ievērošana	
3. Amata pienākumu izpildei nepieciešamo normatīvo aktu pārzināšana un ievērošana	
II. PROFESIONĀLĀ KVALIFIKĀCIJA	
1. Izglītība un kvalifikācijas paaugstināšana	
2. Profesionālās pieredze	
3. Profesionālās zināšanas un prasmes	
4. Vispārējās zināšanas un prasmes	
III. KOMPETENČU NOVĒRTĒJUMS	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
IV. IEPRIEKŠĒJĀ PERIODĀ IZVIRZĪTO MĒRĶU IZPILDE	
1.	
2.	
3.	
Novērtējuma rezultāts	
Tiešā vadītāja piemērotā kalibrēšana *	
Novērtējuma līmenis	
V. NĀKAMAJĀ NOVĒRTĒŠANA PERIODĀ SASNIEDZAMIE MĒRĶI/UZDEVUMI	
<i>Darbiniekam tiek izvirzīts mērķa uzdevums, kas ir orientēts uz rezultātu (ko izdarīsiet un kas no tā mainīsies); ir atbilstošs darbinieka amatam un atbildībai; būtiski ietekmēs iestādes/struktūrvienības mērķu sasniegšanu. <u>Lai noformulētu mērķi, izmanto darbības vārdus: ieviest, izstrādāt, uzlabot, nodrošināt, sniegt u.c.</u> <u>Lai noformulētu uzdevumu, izmanto darbības vārdus: sagatavot, izveidot, izstrādāt, apkopot, definēt u.c.</u></i>	

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

Individuālie mērķi nākamajam novērtēšanas periodam	Mērīšanas kritēriji (kā tiks vērtēts rezultāts)	Termiņš
VI. INDIVIDUĀLĀS MĀCĪBU VAJADZĪBAS NĀKAMAJAM NOVĒRTĒŠANAS PERIODAM		
Ko tieši jāiemācās vai jāapgūst nākamajā vērtēšanas periodā, lai darba kvalitāte uzlabotos/uzturētu kvalifikāciju	Mācību metodes	Termiņš

*tiešā vadītāja piemērotā novērtējuma kalibrēšana:

0	tiešais vadītājs piekrīt vērtējuma rezultātam
- 0,5	tiešais vadītājs pazemina vērtējumu
+ 0,5	tiešais vadītājs paaugstina vērtējumu

Tiešā vadītāja vērtējuma kalibrēšanas pamatojums:

Katra novērtēšanas kritērija detalizētu rezultātu skaidrojumu un novērtējuma līmeņa aprēķina kārtību skatīt Ropažu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikumā.

Nepieciešamās izmaiņas amata aprakstā (aizpilda darbinieks un tiešais vadītājs):

Nepieciešamās mācības (aizpilda darbinieks un apstiprina tiešais vadītājs):

Komentāri:

Komentārs par novērtēšanas rezultāta apstrīdēšana:

Ar novērtējuma rezultātu un skaidrojumu esmu iepazinies:

Darbinieka paraksts _____ .gada _____.

Tiešā vadītāja paraksts _____ .gada _____.

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

Tehnisko darbinieku un atbalsta funkciju veicēju novērtēšanas veidlapa

Darbinieka vārds, uzvārds	Amats
Iestāde	Struktūrvienība
Tiešais vadītājs (amats, vārds, uzvārds)	Novērtēšanas veids/periods

NOVĒRTĒJUMA REZULTĀTI

Kritēriji	Novērtējums (punkti)
I AMATA PIENĀKUMU IZPILDE	
1. Amata pienākumu apjoms un izpildes kvalitāte	
2. Termiņu ievērošana	
3. Amata pienākumu izpildei nepieciešamo normatīvo aktu pārzināšana un ievērošana	
II PROFESIONĀLĀ KVALIFIKĀCIJA	
1. Izglītība un kvalifikācijas paaugstināšana	
2. Profesionālās pieredze	
3. Profesionālās zināšanas un prasmes	
4. Vispārējās zināšanas un prasmes	
III KOMPETENČU NOVĒRTĒJUMS	
1.	
2.	
3.	
Novērtējuma rezultāts	
Tiešā vadītāja piemērotā kalibrēšana *	
Novērtējuma līmenis	

*tiešā vadītāja piemērotā novērtējuma kalibrēšana:

0	tiešais vadītājs piekrīt vērtējuma rezultātam
- 0.5	tiešais vadītājs pazemina vērtējumu
+ 0.5	tiešais vadītājs paaugstina vērtējumu

Tiešā vadītāja vērtējuma kalibrēšanas pamatojums:

--

Katra novērtēšanas kritērija detalizētu rezultātu skaidrojumu un novērtējuma līmeņa aprēķina kārtību skatīt Ropažu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikumā.

Nepieciešamās izmaiņas amata aprakstā (aizpilda darbinieks un tiešais vadītājs):

--

Šis dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu

Komentāri:

Komentārs par novērtēšanas rezultāta apstrīdēšana:

Ar novērtējuma rezultātu un skaidrojumu esmu iepazinies:

Darbinieka paraksts _____ .gada _____.

Tiešā vadītāja paraksts _____ .gada _____.

Novērtēšanas veidlapa pirms pārbaudes laika beigām

Darbinieka vārds, uzvārds	Amats
Iestāde	Struktūrvienība
Tiešais vadītājs (amats, vārds, uzvārds)	Novērtēšanas veids/periods
	Novērtēšana pirms pārbaudes laika beigām

Kritēriji	Novērtējums (vadītāja komentārs)
I AMATA PIENĀKUMU IZPILDE	
1. Amata pienākumu kvalitāte, apjoms, precizitāte	
2. Profesionālās zināšanas	
3. Termiņu ievērošana	
4. Amata pienākumu izpildei nepieciešamo normatīvo aktu pārzināšana	
5. Iniciatīva, attieksme, atsaucība	
6. Darba kārtības noteikumu ievērošana	
7. Ētikas normu ievērošana un lojalitāte	
Novērtējuma rezultāts	
Atzīme par darba attiecību turpināšanu (jā/nē)	

Katra novērtēšanas kritērija detalizētu rezultātu skaidrojumu un novērtējuma līmeņa aprēķina kārtību skatīt Ropažu novada pašvaldības darbinieku novērtēšanas nolikumā.

Tiešā vadītāja paraksts _____ .gada _____.