

Vadlīnijas pašvaldībām cilvēkresursu pārvaldības jautājumos

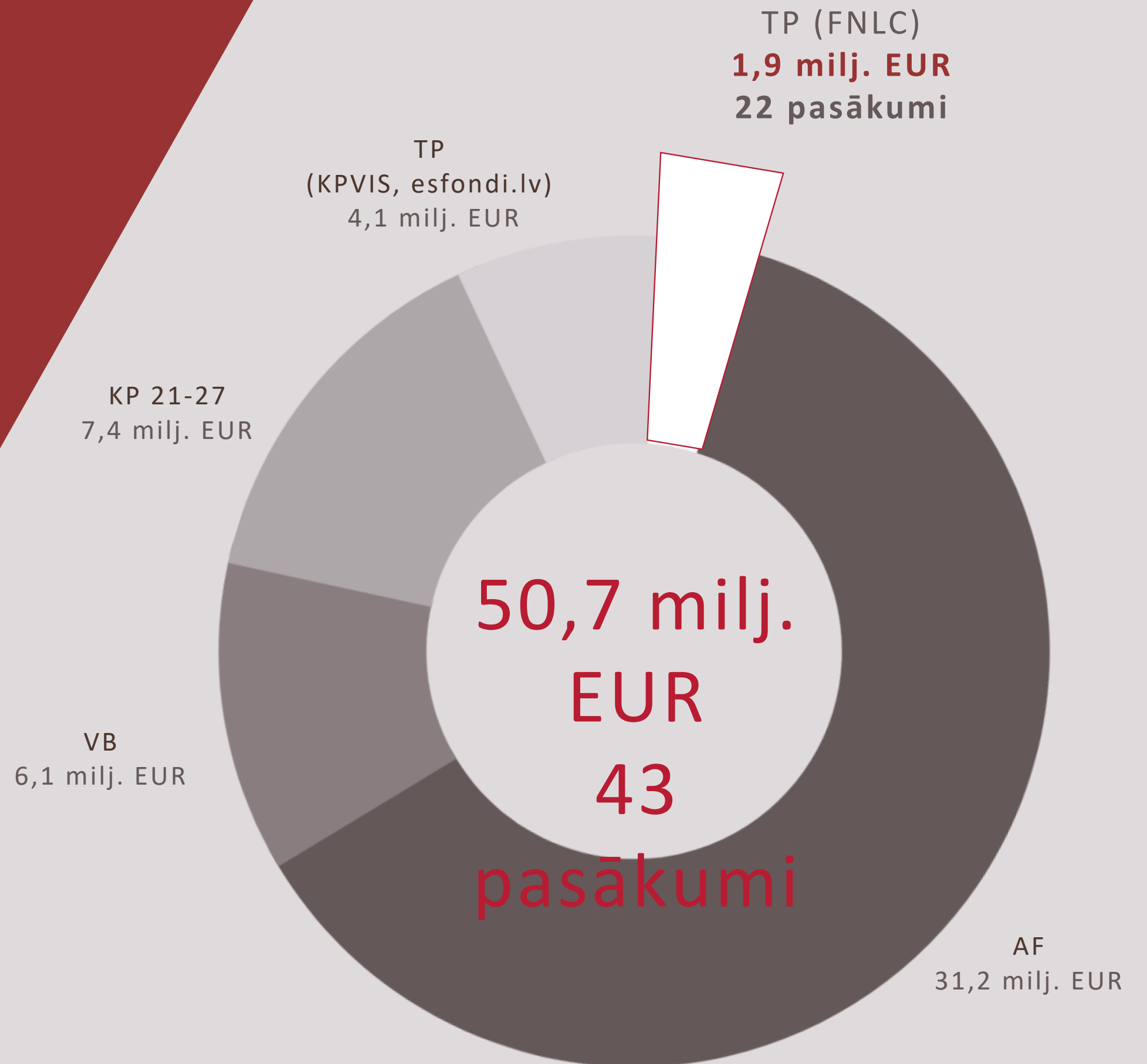
Vita Lāčkāja
04.10.2024.



ADMINISTRATĪVĀS
KAPACITĀTES
CEĻA KARTE
2021-2027

ADMINISTRATĪVĀS KAPACITĀTES CEĻA KARTE

finansē šana



ADMINISTRATĪVĀS KAPACITĀTES CEĻA KARTE

prioritā
tes



Iestāžu veikspējas
stiprināšana



Cilvēkresursu attīstība un
profesionalizācija



Digitalizācija, dati un
informācijas sistēmas

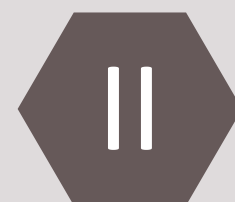
ADMINISTRATĪVĀS KAPACITĀTES

CEĻA KARTE

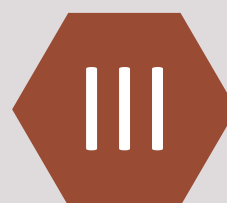
administratīvo spēju
veicināšanās
pasākumi



ES fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto institūciju administratīvās kapacitātes paaugstināšana



Finansējuma saņēmēju spēju stiprināšana



NVO un sociālo partneru spēju stiprināšana



Plānošanas reģionu un pašvaldību administratīvās kapacitātes paaugstināšana



ADMINISTRATĪVĀS KAPACITĀTES CEĻA KARTE

finansējum
a
saņēmējiem



FINANSĒJUMA SAŅĒMĒJU
SPĒJU STIPRINĀŠANA

Nr.	Pasākuma apraksts un atbildīgais par pasākuma īstenošanu	Plānotie rezultāti	Īstenošanas periods	Īstenošanas progress
6.2.	Projektu vadībā iesaistīto darbinieku profesionalizācija (Valsts administrācijas skola)	Izstrādāts kompetenču ietvars, iekļaujot mācību programmas un zināšanu pārbaudes sistēmas	2023-2024	Norisinās kompetenču ietvara izstrāde, to plānots pabeigt līdz 2024. gada beigām.
6.3.	Projektu vadībā iesaistīto darbinieku profesionalizācija (Valsts administrācijas skola)	Apmācīti 650 projektu vadītāji	2024-2026	Mācību pasākuma īstenošanu plānots uzsākt 2024. gada IV ceturksnī.
7.2.	Veicināt publisko iepirkumu normatīvā regulējuma ievērošanu Kohēzijas politikas īstenošanā (Valsts administrācijas skola)	- Izstrādāts e-kurss - Apmācīti 700 finansējuma saņēmēji	2023-2028	Norisinās e-kursa izstrāde par iepirkuma līguma grozījumiem Īstenoti semināri sadarbībā ar IUB un vasaras skola.
7.4.	Veicināt valsts atbalsta noteikumu ievērošanu Kohēzijas politikas īstenošanā (Valsts administrācijas skola, Valsts kanceleja)	- Izstrādāts e-kurss - Apmācīti 400 finansējuma saņēmēji	2024-2028	Norisinās e-kursa “Ievadkurss valsts atbalsta noteikumu ievērošanai ES kohēzijas politikas īstenošanā” izstrāde. 2024. gada I pusgadā īstenoti 8 semināri un vasaras skola.
7.5.	Efektīvi pasākumi interešu konfliktu, krāpšanas un korupcijas novēršanai Kohēzijas politikas īstenošanā (Valsts administrācijas skola)	- Izstrādāts e-kurss - Apmācīti 500 finansējuma saņēmēji	2024-2028	Norisinās e-kursa izstrāde. Mācību pasākuma īstenošanu plānots uzsākt 2024. gada IV ceturksnī.

ADMINISTRATĪVĀS KAPACITĀTES CEĻA KARTE

plānošanas
reģioniem un
pašvaldībām



PLĀNOŠANAS REĢIONU UN PAŠVALDĪBU KAPACITĀTES PAAUGSTINĀŠANA

Nr.	Pasākuma apraksts	Plānotie rezultāti	Atbildīgā iestāde par pasākuma īstenošanu
3.1.	Plānošanas reģionu un jaunizveidoto pašvaldību stratēģiskās plānošanas, projektu īstenošanas, pārmaiņu vadības un darba organizācijas pilnveide un stiprināšana	◦ Īstenots plānošanas reģionu un pašvaldību kapacitātes vajadzību apsekojums/izvērtējums ◦ Apmācību pasākumu izgājušo plānošanas reģionu un pašvaldību vadītāju un darbinieku skaits ◦ Izstrādāti attīstības plānošanas dokumenti un projekti ◦ Pieejamas vadlīnijas, rokasgrāmatas un mācību materiāli ◦ Izstrādāti, aktualizēti un īstenoti attīstības plānošanas dokumenti, izmantojot jaunus atbalsta instrumentus ◦ Īstenoti pilotprojekti ◦ Efektivizēti procesi ◦ Budžeta līdzekļu ietaupījums un lietderīga izmantošana	VARAM ◦ KP 2021-2027 5.1.1.2. pasākums "Pašvaldību un plānošanas reģionu kapacitātes uzlabošana" ◦ TPF SAM 6.1.1. "Dot reģioniem un cilvēkiem iespēju risināt sociālās, ekonomiskās un vides sekas, ko rada pāreja uz klimatneitrālītāti" ◦ AF 3.1.1.2.i. pasākums "Pašvaldību kapacitātes stiprināšana to darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai"
3.2.	Veicināta pilsoniskās sabiedrības iesaistīšanās teritorijas attīstībā, t.sk., vietējā plānošanas, īstenošanas un uzraudzības darbībās	◦ Izstrādāts normatīvais ietvars sabiedrības līdzdalībai teritorijas attīstībā, t.sk. attīstības plānošanā ◦ Pasākumi, t.sk. identificējot labās prakses piemērus	VARAM
3.3.	Labās prakses cilvēkresursu vadībā attīstīšana pašvaldībās	◦ Izstrādātas vadlīnijas cilvēkresursu pārvaldības jautājumos ◦ Apmācīti pašvaldību darbinieki	Valsts kanceleja

Labās prakses cilvēkresurs u vadībā attīstīšana pašvaldībās



44 021 EUR



21 641
EUR

Vadlīnijas
cilvēkresursu
pārvaldības
jautājumos



22 380
EUR

Apmācīti
120
pašvaldību
darbinieki

Atbalsts pašvaldībām cilvēkresursu pārvaldības jautājumos – vadlīnijas un mācības
personāla politiku izveidei un praktisku cilvēkresursu vadības rīku izstrādei

ĪSTENOŠANAS PROGRESS

2023

Tikšanās ar pašvaldībām, LPS
un VARAM par vadlīniju
saturu

Darba grupas izveide

Iepirkuma procedūra
vadlīniju izstrādei

2024

01.2024. – iepirkuma līguma noslēgšana

02.2024. – pašvaldību aptauja

**05.04.2024. - aptaujas rezultātu prezentēšana izpilddirektoru
sanāksmē**

04.2024. – vadlīniju struktūras un satura prototipa saskaņošana,
vadlīniju sākotnējā satura analīze

10.05.2024. – darbnīca satura veidošanai (klātienē Valsts
kancelejā)

06.-08.2024. – vadlīniju satura izstrāde un analīze

08.2024. - vadlīniju noformēšana elektroniskā formātā

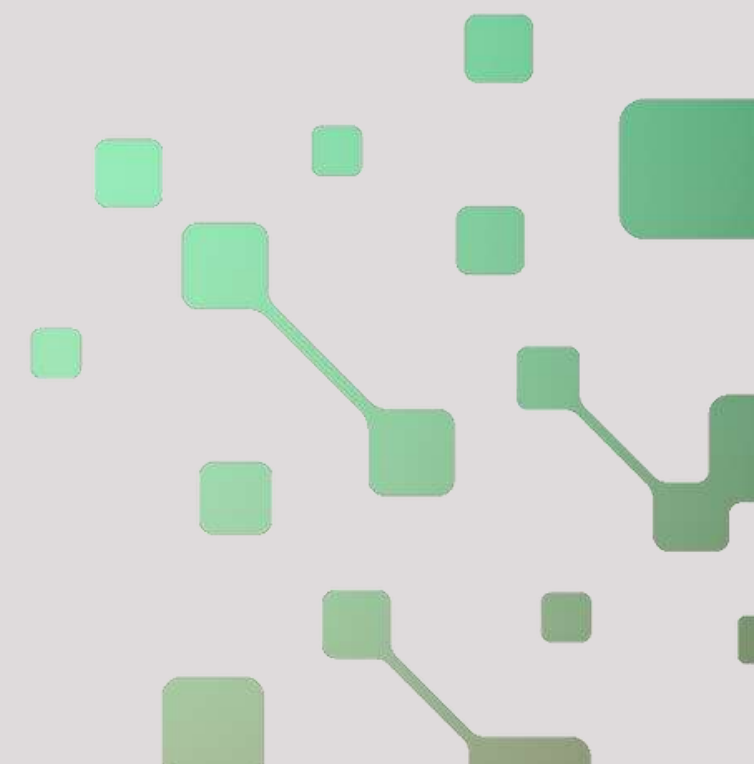
09.2024. - vadlīnijas publicētas Valsts kancelejas tīmekļvietnē

2025

Mācību pasākumu īstenošana

Sasniedzamais rezultāts -
apmācīti 120 mērķa grupas
dalībnieki

2026





Paldies!

- Ādažu novada pašvaldība
- Cēsu novada pašvaldība
- Krāslavas novada pašvaldība
- Ķekavas novada pašvaldība
- Mārupes novada pašvaldība
- Ropažu novada pašvaldība
- Saldus novada pašvaldība
- Tukuma novada pašvaldība
- Valmieras novada pašvaldība
- Ventspils pilsētas pašvaldība
- Sigulda, Preiļi, Liepāja , Rīga
- Latvijas Pašvaldību savienība
- Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija
- Tiesībsarga birojs

MĒRĶIS

01

Nodrošināt **praktisku** palīglīdzekli pašvaldībām cilvēkresursu pārvaldības jautājumos, ko varēs izmantot arī citas publiskās pārvaldes iestādes

02

Radīt priekšnoteikumus, lai pašvaldības ir nodrošināta ar kvalificētiem, apņēmīgiem un motivētiem darbiniekiem

03

Atbalstīt un veicināt pašvaldības mērķu sasniegšanu

04

Vadlīnijas veidot tā, lai organizācijām ļautu pielāgoties, «apgūstot tagadni un paredzot nākotni»



Expectat
ions
vs
Reality



VADLĪNIJU SATURS



Pašvaldības
perspektīva

Stratēģiska pieeja cilvēkresursu pārvaldībā



Cilvēkresursu nodrošinājums pašvaldības mērķu un
uzdevumu izpildei



Cilvēkresursu pārvaldība pašvaldībā



Darbinieku
perspektīva

Rūpes par darbinieku vajadzībām darba vietā



Pozitīva darbinieku pieredze personāla vadības procesos

VADLĪNIJU SATURS

Stratēģiska pieeja cilvēkresursu pārvaldībā

Cilvēkresursu stratēģija	Personāla politika	Personāla plānošana
Kompetenču pieeja personāla vadībā	Organizācijas kultūras veidošana	Organizācijas vērtību iedzīvināšana
Darba devēja tēla veidošana		Pārmaiņu vadība

Personāla vadības funkcijas vadīšana un attīstīšana

Personāla vadības funkciju oranizatoriskie modeļi	Digitalizācijas iespējas personāla vadībā
---	---

Darbinieka dzīves cikls un personāla vadības procesi

Darbinieka pieredzes veidošana	Personāla atlase	Darbinieka ievadīšana darbā
Darba laiks un organizācija	Motivēšana un iesaiste	Labbūtības vadība
Darba snieguma vadība un vērtēšana	Darbinieku attīstība	Darba attiecību izbeigšana
	Sadarbība ar darbinieku pārstāvjiem un organizācijām	

Struktūra

Ievads tēmā, terminu skaidrojums

Ieguvumi pašvaldībai kā darba devējam un darbiniekam

Svarīgākie elementi, procesa posmi

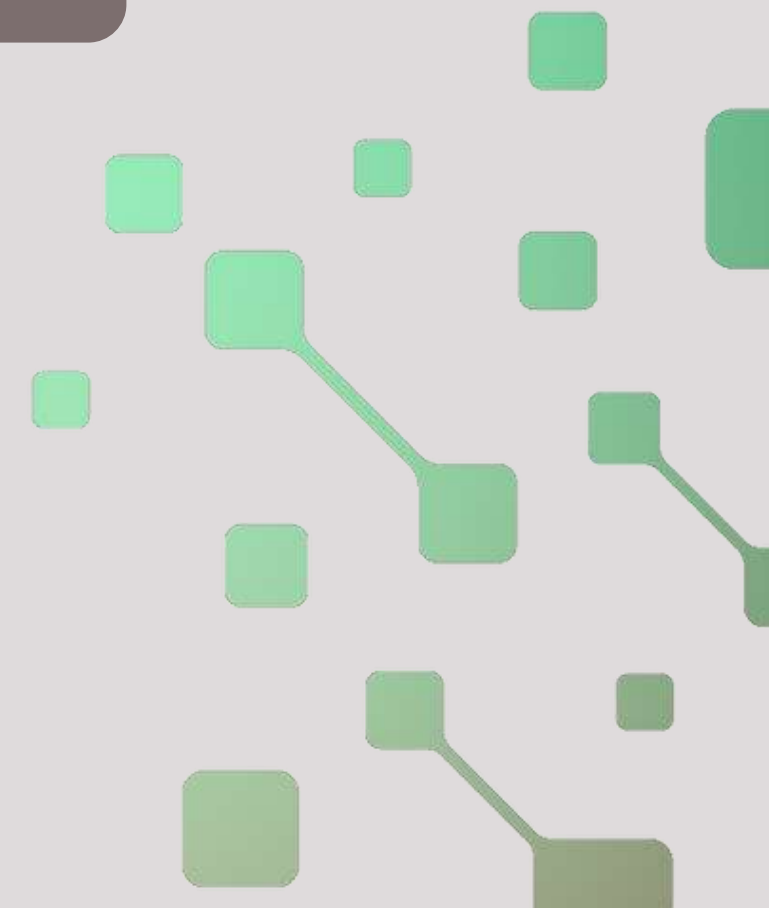
Kā izveidot un uzturēt?

Kā novērtēt/ mērījumi?

Izaicinājumi un iespējamie risinājumi

Iesaistītie un viņu lomas

Normatīvais regulējums





Darbinieka pieredzes veidošana

Darbinieku pieredze (no angļu *employee experience* jeb *EX*) raksturo, kā darbinieki uztver darba devēju un jūtas darba attiecībās. Šī pieredze sākas ar brīdi, kad darbinieks apsver pieteikties darbam pašvaldībā, un turpinās krietnu laiku pēc darba attiecību pārtraukšanas.

Darbinieka pieredzes veidošana ir mērķtiecīga darbiniekam pozitīvas pieredzes veidošana visos darbinieka saskares ar darba devēju posmos.

Darbinieka pieredzes veidošana nav jauns personāla vadības process, bet gan pieeja personāla vadības procesu pilnveidošanai, raugoties uz tiem no darbinieka skatpunkta tā, lai darbinieka pieredze veidotos iespējami pozitīva un piepildīta. Darba tirgus apstākļos, kur kvalificētiem darbiniekiem ir iespējas izvēlēties darba devēju, tieši pozitīva darbinieka pieredze var kļūt par pašvaldības iespēju piesaistīt un noturēt darbinieku.

Ieguvumi no darbinieka pieredzes veidošanas personāla vadībā

Pašvaldībai kā darba devējam

- Darbiniekiem, kuri savu pieredzi darba vietā vērtē kā pozitīvu, raksturīgs augstāks iesaistes ↗ līmenis nekā darbiniekiem, kam ir negatīva pieredze.
- Zemāka darbinieku mainība.
- Pozitīvāks darba devēja tēls ↗, kas savukārt atvieglo jaunu darbinieku piesaisti.
- Labāki darba rezultāti un augstāka klientu apmierinātība.
- Atvērtība pārmaiņām un inovācijām, ātrāka inovatīvu risinājumu ieviešana.

Darbiniekam

- Augstāka labbūtība.
- Augstāka apmierinātība darba vietā, ko veido apziņa, ka viņu vajadzības tiek uzklaustītas un apmierinātas.
- Lielāks gandarījums par darba rezultātiem, ko rada labāki darba rezultāti un labāka sadarbība komandā.

Darbinieka pieredzes pieejas elementi un to raksturojums

Fokuss uz darbinieka interesēm un vajadzībām

Darbinieku pieredzes pieeja priekšplānā izvirza darbinieku intereses un viņu vajadzību apmierināšanu. Piemēram, plānojot darbinieku atlasī [↗](#), iestāde domā ne tikai par to, kā atlases procesu veidot efektīvu, objektīvu un rezultatīvu pašvaldībai, bet arī par to, lai process būtu ērts, patīkams un ar pievienoto vērtību kandidātiem.

Darbinieka dzīves cikls un personāla vadības procesi pašvaldībās

112

Darbinieka pieredzes veidošana



Darbinieka dzīves cikla jeb darbinieka ceļa organizācijā (no angļu *employee journey*) apzināšana

Pašvaldība veido un uzlabo personāla vadības procesus no darba attiecību dibināšanas brīža līdz pat neformāla kontakta uzturēšanai pēc darba attiecību pārtraukšanas, analizējot šos procesus no darbinieku skatpunkta. Grafiski pašvaldības darbinieka dzīves cikla piemērs parādīts 15. attēlā, un tas sasaucas ar vadlīniju 2. daļas struktūru.



15. attēls. Darbinieka dzīves cikls pašvaldībā

Nozīmīgo saskares punktu identificēšana

Lai gan darbinieka pieredzi veido un ietekmē katrs brīdis darba laikā un pat ārpus tā, piemēram, kad darbinieks ģimenes lokā pārrunā dienas notikumus, darbinieka pieredzes veidošanā īpaša uzmanība jāpievērš nozīmīgajiem saskares punktiem. Par tādiem uzskata saskarsmes situācijas starp darbinieku un darba devēju, kuras ietekmē darbinieka amatu, viņa noskaņojumu un ilgi paliek darbinieka atmiņā, piemēram, jaunu pienākumu deleģēšana darbiniekam vai saruna darba izpildes vērtēšanā. Saskares punktu piemērus skatīt šajā pielikumā [↗](#).

Nozīmīgajos saskares punktos **darbiniekiem ir svarīgs gan rezultāts, gan process, kā darbinieks sadarbību pieredz no sava skatpunkta**. Piemēram, plānojot attālināta darba piemērošanu iestādē, darbiniekam vienlīdz būs svarīgi:

- cik lielā mērā risinājums būs atbilstošs viņa personīgajām interesēm un vajadzībām;
- vai un kā viņa vajadzības tika apzinātas un uzklautas, vai darbiniekam radās sajūta, ka tās ir nozīmīgas, un kādi bija noteicošie apsvērumi gala lēmuma pieņemšanā.

Pozitīvas darbinieka pieredzes veidošana nenozīmē, ka darba devējam ir jāapmierina katra darbinieka visas vajadzības un vēlmes. Tas nozīmē, ka darba devējs, ko ikdienā vistiešāk pārstāv vadītāji un personāla speciālisti, iesaistot darbiniekus, meklē risinājumus, kas būtu labvēlīgi gan darbiniekiem, gan iestādei. Gadījumos, kad no darbinieka skatpunkta nav pieņemts viņam labvēlīgs lēmums, vadītāji vai personāla speciālisti skaidri un cieņpilni izskaidro lēmumus un to pieņemšanā izmantotos apsvērumus.

Darbinieku dažādības un iekļaujošas pieejas veidošana

Dažādības, vienlīdzības un iekļaušanas principiem ir būtiska loma pozitīvas darbinieku pieredzes veidošanā, lai nodrošinātu, ka pozitīva pieredze ir visiem darbiniekiem neatkarīgi no viņu dzimuma, vecuma, ģimenes stāvokļa, etniskās piederības, seksuālās orientācijas,

Darbinieka dzīves cikls un personāla vadības procesi pašvaldībās

113

KĀ VEIDOT UN UZTURĒT

Kā izveidot un uzturēt uz darbinieka pieredzi vērstu pieeju

1. solis. Novērtēt darbinieku pieredzi

Darbinieku pieredzes izvērtējums ļaus identificēt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi. Pieredzes izvērtēšanai var izmantot

- darbinieku aptauju rezultātus;
- darba snieguma novērtēšanas pārrunu rezultātus;
- aptauju vai interviju, izbeidzot darba attiecības, rezultātus;
- darbinieku prombūtnes slimības dēļ statistiku;
- darbinieku ierosinājumus vai sūdzības;
- pielikumā Noderīgi jautājumi darbinieku pieredzes izvērtēšanai apkopoto pievienoto jautājumu sarakstu, kas strukturēti atbilstoši trim iepriekš aprakstītajām pieredzes dimensijām.

Darbinieka dzīves cikls un personāla vadības procesi pašvaldībā

115

Darbinieka pieredzes veidošana



Rīgas valstspilsētas pašvaldības Centrālajā administrācijā darbinieku viedokļu izzināšanai ārpakalpojumā pasūta ikgadēju darbinieku apmierinātības pētījumu. Pieredze liecina, ka, organizējot pētījumu regulāri, ieteicams mainīt tā norises laiku, lai plašāk aptvertu darbinieku noskaņojumu dažādos gada periodos. Rīgas valstspilsētas pašvaldības Centrālās administrācijas Cilvēkresursu pārvaldes vadītājs ar rezultātiem iepazīstina struktūrvienību vadītājus, kuri tālāk informē savus darbiniekus un runā arī par uzlabojumu plāniem un jau veiktajiem uzlabojumiem.

Aptauju rezultātu labākai izpratnei personāla speciālisti var organizēt padziļinātas intervijas ar darbiniekiem vai fokusgrupas diskusijas. Piemēram, ja aptaujas rezultāti liecina, ka darbinieki jūtas nenovērtēti, fokusgrupas diskusija var sniegt atbildi, kāda veida novērtējuma iztrūkst visvairāk. Uzlabojumi ne vienmēr ir saistīti ar lielāku atlīdzības budžetu. Tos var panākt, piemēram, ja izpilddirektors, ikdienā satiekot, sveicina katru darbinieku un tiešais vadītājs regulāri vaicā darbinieku viedokli par dažādiem jautājumiem.

2. solis. Noteikt darbinieku pieredzes pieejas mērķus un mērogu

- Definēt mērķus, ko pašvaldība vēlas sasniegt, izmantojot uz darbinieka pieredzi vērstu pieeju. Mērķi izrietēs no šībrīža pieredzes analīzes rezultātiem un no pašvaldības attīstības stratēģijas un/vai cilvēkresursu stratēģijas, piemēram, palielināt darbinieku iesaisti, samazināt darbinieku mainību, uzlabot pakalpojumus iedzīvotājiem vai attīstīt digitālos risinājumus.
- Mērķus nosaka pašvaldības administrācijas vadība diskusijā ar personāla speciālistiem. Procesā vēlams iesaistīt arī darbinieku pārstāvjus.
- Skaidri mērķi palīdzēs izvēlēties fokusu darbinieka pieredzes analīzei un uzlabošanai, jo aptvert visu darbinieka pieredzes ceļu uzreiz būs sarežģīti. Piemēram, ja pašvaldībā nozīmīga prioritāte ir digitalizācija, arī personāla vadībā būtu jākoncentrējas uz darbinieku digitālo pieredzi.
- Tāpat diskusijā ir vēlams vienoties, kādā mērogā uzsākt darbinieku pieredzes pilnveidošanu, – analizēt visus personāla vadības procesus vai sākt ar vienu procesu, piemēram, darbinieku atlasī.

3. solis. Izveidot darbinieku pieredzes ceļa pašvaldībā karti

- Identificēt un vizualizēt nozīmīgos saskares punktus darbinieka pieredzes ceļā no pieņemšanas darbā līdz darba attiecību pārtraukšanai. Pieredzes kartēšanai var izmantot dizaina domāšanas metodi, kas paredz empātisku iejušanos darbinieka vietā,

Darbinieka dzīves cikls un personāla vadības procesi pašvaldībā

116

MĒRĪŠANA

Rādītāji darbinieku pieredzes novērtēšanai

Rādītājus darbinieku pieredzes novērtēšanai var dalīt divās grupās: vispārējie darbinieku pieredzes rādītāji un darbinieku pieredzes dažādos personāla vadības procesos rādītāji.

Vispārējie darbinieku pieredzes rādītāji ir

- darbinieku iesaistes rādītājs un tā dinamika;
- darbinieku apmierinātības rādītājs un tā dinamika;
- darbinieku mainības rādītājs;
- darbinieku prombūtnes dinamika.

Šo rādītāju iegūšana un analīze plašāk aprakstīta pielikumā Cilvēkresursu pārvaldībā biežāk izmantoto stratēģisko mērķu un KPI piemēri [↗](#).

Darbinieku pieredzes personāla procesos rādītāji mēra darbinieku apmierinātību ar attiecīgajiem personāla vadības procesiem, piemēram, apmierinātību ar ievadišanu darbā vai darba snieguma vērtēšanu. Šo rādītāju iegūšana un analīze ir aprakstīta nākamajās vadlīniju nodaļās par katru personāla vadības procesu.

IZAICINĀJUMI

Izaicinājumi un to iespējamie risinājumi

Biežākie izaicinājumi

Kā veidot pozitīvu darbinieka pieredzi, ja darbinieku vēlmēs ir ne tikai atšķirīgas, bet pat pretējas. Kas vienam patīk, citu kaitina.

Ierobežots budžets darbinieku vēlmju apmierināšanai, tostarp mācībām.

Iespējamie risinājumi

- Tiešie vadītāji regulāri organizē individuālas sarunas ar darbiniekiem, lai izprastu katra vajadzības un mērķus un veltītu darbiniekiem individuālu uzmanību. Pielāgo darba organizāciju un komunikāciju, piemēram, tikšanos biežumu, darbinieka vajadzībām.
- Individuālās vai grupu sarunās izskaidro vadības lēmumus, prasības, ar ko konkrētie darbinieki nav apmierināti. Piemēram, ja darbinieks nevēlas piedalīties mācībās, argumentējot, ka drīz dosies pensijā, vadītāji skaidro, kā mācīšanās palīdz darbiniekam uzturēt mentālo veselību pensijas vecumā.
- Uztur jomas, kurās darbiniekiem ir autonomija – tiesības pieņemt lēmumus par savu darbu, piemēram, noteikt savas darba dienas sākumu vai izvēlēties darba veikšanai izmantojamās metodes. Tāpat var piedāvāt darbiniekiem iespējas iesaistīties projektos, kas viņus interesē.

- Izvēlēties risinājumus, kas ir mazāk finanšu ietilpīgi, piemēram, organizēt iekšējus pieredzes apmaiņas pasākumus, "paldies" kampaņas iestādes vai struktūrvienības mērogā, iedzīvināt elastīga darba laika un attālināta darba politiku.

IESAISTĪTIE

Iesaistītie un viņu lomas

Personāla speciālisti

- Plāno, koordinē un pārbauda darbinieku pieredzes veidošanas iniciatīvas.
- Mēra un analizē darbinieku pieredzi.
- Ziņo par atgriezenisko saiti no darbiniekiem vadības sanāksmēs.
- Organizē vadības diskusijas par darbinieku pieredzi, lai ieviestu uzlabojumus.
- Konsultē vadītājus un organizē mācību un attīstības pasākumus vadītājiem par pozitīvas darbinieku pieredzes veidošanu ikdienas darbā.

Iestāžu/ struktūrvienību vadītāji

- Uztur regulāru un aktuālu saziņu ar darbiniekiem par pašvaldības/iestādes kopējiem mērķiem un komandas/darbinieka ikdienas uzdevumiem.
- Izrāda interesi un sapratni par katru darbinieku, viņa vajadzībām, personīgajiem un profesionālajiem izaicinājumiem.
- Sniedz atbalstu – padomus, praktisku palīdzību –, nodrošina resursus, lai darbinieki var paveikt savu darbu.
- Nodrošina regulāru (vismaz reizi mēnesī) atgriezenisko saiti par darbinieku sniegumu, uzsver pozitīvo.
- Organizē komandas veidošanas pasākumus un mini aktivitātes ikdienā, lai stiprinātu komandas garu un veicinātu psiholoģisko drošību komandā.
- Izrāda rūpes par darbiniekiem, tostarp par fizisko un emocionālo darba vidi.
- Risina konfliktus starp darbiniekiem, nodrošina taisnīgu un cieņpilnu attieksmi, nepieciešamības gadījumā meklē atbalstu pie personāla speciālistiem vai ārējiem ekspertiem.

Praktisku ieteikumu bibliotēka 237

Darba snieguma analīzes sarunu veidi.....	237
Galveno darba snieguma rādītāju jeb KPI noteikšana.....	238
Ieteikumi iekļaujošas darba vides veidošanai.....	239
Ieteikumi organizācijas mērķu un galveno darba snieguma rādītāju (KPI) kaskadēšanai līdz darbiniekiem.....	241
Ieteikumi pašvaldības vērtību komunikācijai.....	242
Kompetenču modeļu parametri un veidi	243
Kontroljautājumu saraksts pārmaiņu plānošanā.....	245
Mērķu formulēšana.....	246
Organizācijas vērtību piemēri un idejas to iedzīvināšanai.....	248
Pārmaiņās iesaistīto pušu identificēšana.....	249
Personāla valdības funkciju organizatorisko modeļu analīze	251
Personāla vadības speciālistu loma pašvaldības vērtību iedzīvināšanā.....	253
Sagatavošanās darba snieguma vadības un vērtēšanas sarunām.....	254
Soļi mērķu noteikšanai un atsekošanai.....	256
Slodžu novērtēšanas metodes un to izmantošana.....	256
Vadlīnijas jauno darbinieku mentoriem/“darba draugiem”.....	261
Valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāju kompetenču modeļa paraugs.....	263

PIELIKUMI

Metožu un veidlapu paraugi 264

Atteikuma vēstules paraugs	264
Atlases komisijas locekļa apliecinājuma paraugs	265
Cilvēkresursu vadībā biežāk izmantoto stratēģisko mērķu un KPI piemēri	266
Darba sludinājuma paraugs	270
Darba snieguma novērtēšanas kārtības paraugs	272
Darbinieku aptaujas anketas, izbeidzot darba tiesiskās attiecības, paraugs	273
Darbinieka uzņemšanas un ievadīšanas darbā plāna piemērs	276
Diskusijas darbinieku aptaujas rezultātu analīzei jautājumu piemērs	281
Iesniegumu paraugi par izmaiņām amatā sarakstā	283
Iesniegums par amata slodzes palielināšanu	283
Iesniegums par amata slodzes samazināšanu	284
Iesniegums par amata vietas pārdēvēšanu	285
Iesniegums par amata vietas likvidēšanu	286
Intervijas, izbeidzot darba tiesiskās attiecības, plāna paraugs	287

Jautājumu piemēri darbinieku intervijām vai aptaujai pirms vērtību izstrādes	288
Jautājumu piemēri darbinieku motivācijas novērtēšanai	289
Jautājumu piemēri par darbinieku apmierinātību ar mācību un attīstības iespējām	290
Jautājumu piemēri vērtību definēšanai un analīzei organizācijā	292
Noderīgi jautājumi atlases intervijā kandidāta atbilstības pašvaldības vērtībām izzināšanai	293
Noderīgi jautājumi darbinieku pieredzes izvērtēšanai	294
Noderīgi jautājumi individuālām un grupu pārrunām par pārmaiņu gaitu	296
Pašvaldības darbinieka dzīves cikla (ceļa kartes) iestādē piemērs	297
Noderīgi jautājumi tiešā vadītāja sarunām ar jaunu darbinieku pirmā mēneša laikā	299
Regulārās vadītāju individuālas sarunas ar darbinieku struktūras paraugs	299
SMART(ER) metode mērķu formulēšanai	300
Spēku lauka analīzes metode pārmaiņu vadībā	304
Valsts pārvaldē nodarbināto iesaistes aptauja. Anketas paraugs	305

Papildu uzzīņas avoti

1. *Annual Employee Engagement Indicator by Country*. Gallup.
Pieejams: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx> ↗
2. Armstrong, M., Taylor, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 16th edition, 2023.
3. *Ceļa karte jaunajam valsts pārvaldes vadītājam*. Valsts kanceleja, 2019.
Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/791/download?attachment> ↗



Cera m..

Novēlam, lai vadlīnijās iekļautie labās prakses piemēri no dažādām Latvijas pašvaldībām rosina pieredzes apmaiņu par mūsdienīgu un efektīvu cilvēkresursu pārvaldību starp pašvaldībām arī turpmāk!

Mācoties citam no cita, ne tikai kļūstam spēcīgāki paši, bet attīstām aizvien labāku personāla pārvaldības praksi visās pašvaldībās un citās organizācijās Latvijā.

<https://www.mk.gov.lv/lv/projekts/administrativas-kapacitates-cela-karte-2021-2027#vadlinijas-pasvaldibam-cilvekresursu-parvaldibas-jautajumos>



Novērtē!



Ministru kabinets

Ministru kabinets

▼

Ministru prezidente

▼

Valsts kanceleja

▼

Aktualitātes

▼

Kontakti

▼

Meklēt

🔍

Language

🌐

Pieejamība

♿

Sākums > Novērtējums par Vadlīnijām pašvaldībām cilvēkresursu pārvaldības jautājumos

Novērtējums par Vadlīnijām pašvaldībām cilvēkresursu pārvaldības jautājumos



Lai pilnveidotu vadlīniju saturu un plānotu mācību pasākumus cilvēkresursu vadības jautājumos [Administratīvās kapacitātes ceļā kartes 2021-2027](#) ietvaros, lūdzam sniegt Jūsu vērtējumu un ieteikumus, aizpildot šo anketu.

Vadlīniju saturs ir lietderīgs

Atzīmējiet ciparu no 1 līdz 5, kas precīzāk atspoguļo Jūsu viedokli par attiecīgo apgalvojumu (1 – pilnībā neplekrtu, 5 – pilnībā piekrtu)*

- Izvēlēties -

▼

Vadlīnijās iekļauto informāciju pielietoju praktiski

Atzīmējiet ciparu no 1 līdz 5, kas precīzāk atspoguļo Jūsu viedokli par attiecīgo apgalvojumu (1 – pilnībā neplekrtu, 5 – pilnībā piekrtu)*

- Izvēlēties -

▼

Ieteikumi vadlīniju satura uzlabošanai

Lūdzu ierakstīt savus ieteikumus.

↗

Labās prakses piemērs

Labās prakses piemērs no Jūsu pašvaldības cilvēkresursu vadības jomā, ar ko labprāt padalītos ar citām pašvaldībām. Lūgums norādīt pārstāvēto pašvaldību un kontaktpersonu.

↗

Mācību pasākumi

Kādus ar cilvēkresursu vadību saistītus jautājumus Jūs būtu ieinteresēti apgūt mācību pasākumos (semināros, vebināros u.c.)?

↗

Sapemta informācija, izņemot labās prakses piemērus, tiks izmantota tikai apkopota veidā.

Iesniegt



Kas tālāk?

Mācību pasākumu īstenošana

Personāla vadītājiem, speciālistiem

Iestāžu, struktūrvienību vadītājiem

Izpilddirektoriem

Politikēm?

Slodžu noteikšan
a Kompetenču
pieeja

Pārmaiņu
vadība

PALDIES!

Valsts kancelejas
Ārvalstu finanšu instrumentu departaments

vita.lackaja@mk.gov.lv
+ 371 67082951



Finansē
Eiropas Savienība



Nacionālais
attīstības plāns