



Valsts administrācijas  
skola

## Personāla plānošana, piesaiste un atlase

*Novērtēšanas metodes, intervijas sagatavošana un vadīšana.  
Labās prakses piemēri Latvijas valsts pārvaldē un biznesa vidē*

Inna Solomatina

15.05.2017., Rīga

NACIONĀLAIS  
ATTĪSTĪBAS  
PLĀNS 2020



**EIROPAS SAVIENĪBA**

Eiropas Sociālais  
fonds

---

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



Valsts administrācijas  
skola

# Mācību plānojums, 15.05.2017.

9.00-10.30	1. daļa, mājas darbs. Novērtēšanas izaicinājumi
10.30-10.45	Kafijas pauze
10.45-12.15	2. daļa, intervijas veidi, jaunas pieejas
12.15-13.15	Pusdienas
13.15-14.45	3. daļa, citas novērtēšanas metodes



Valsts administrācijas  
skola

## Mācību tēmas: “Personāla plānošana, piesaiste un atlase”

- ✓ Personāla stratēģiskā plānošana un sasaiste ar iestādes/valsts pārvaldes mērķiem
- ✓ **Novērtēšanas metodes, intervijas sagatavošana un vadīšana. Labās prakses piemēri Latvijas valsts pārvaldē un biznesa vidē**
- ✓ Vadītāja loma personāla atlases procesā



Valsts administrācijas  
skola

# JŪSU GALVENIE IZAICINĀJUMI NOVĒRTĒŠANĀ ATLASĒ



# Jaunākās tendences darbinieku novērtēšanā

Valsts administrācijas  
skola

Novērtēšana ar skatu  
uz nākotni  
(nākotnes izaicinājumi  
amatā)

Kompetenču un  
vērtību pieeja

Spēlošana  
(Gamification)

Novērtēšana,  
piesakoties  
vakancei

Novērtēšana,  
izmantojot  
jaunākās  
tehnoloģijas

Dažādu  
metožu  
izmantošana

Video  
intervijas

# Kāpēc mēs vērtējam?



**75% CV ir  
nepatiesa  
informācija**

**63% gadījumu  
atlases lēmums  
tiek pieņemts  
pirmajās 4,3  
minūtēs**

**90% ir «zem  
ūdens»**

An iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is visible above the water, while the much larger part of the iceberg is submerged below the surface. The water is a deep blue, and the sky is a lighter blue with some clouds.

**Apzinātās izmaksas uz 1  
darbinieku**

*(atlases speciālists un ārējie  
pakalpojumi)*

**192 Eiro**

**Kopā  
4039 Eiro**

**Neapzinātās izmaksas uz 1  
darbinieku**

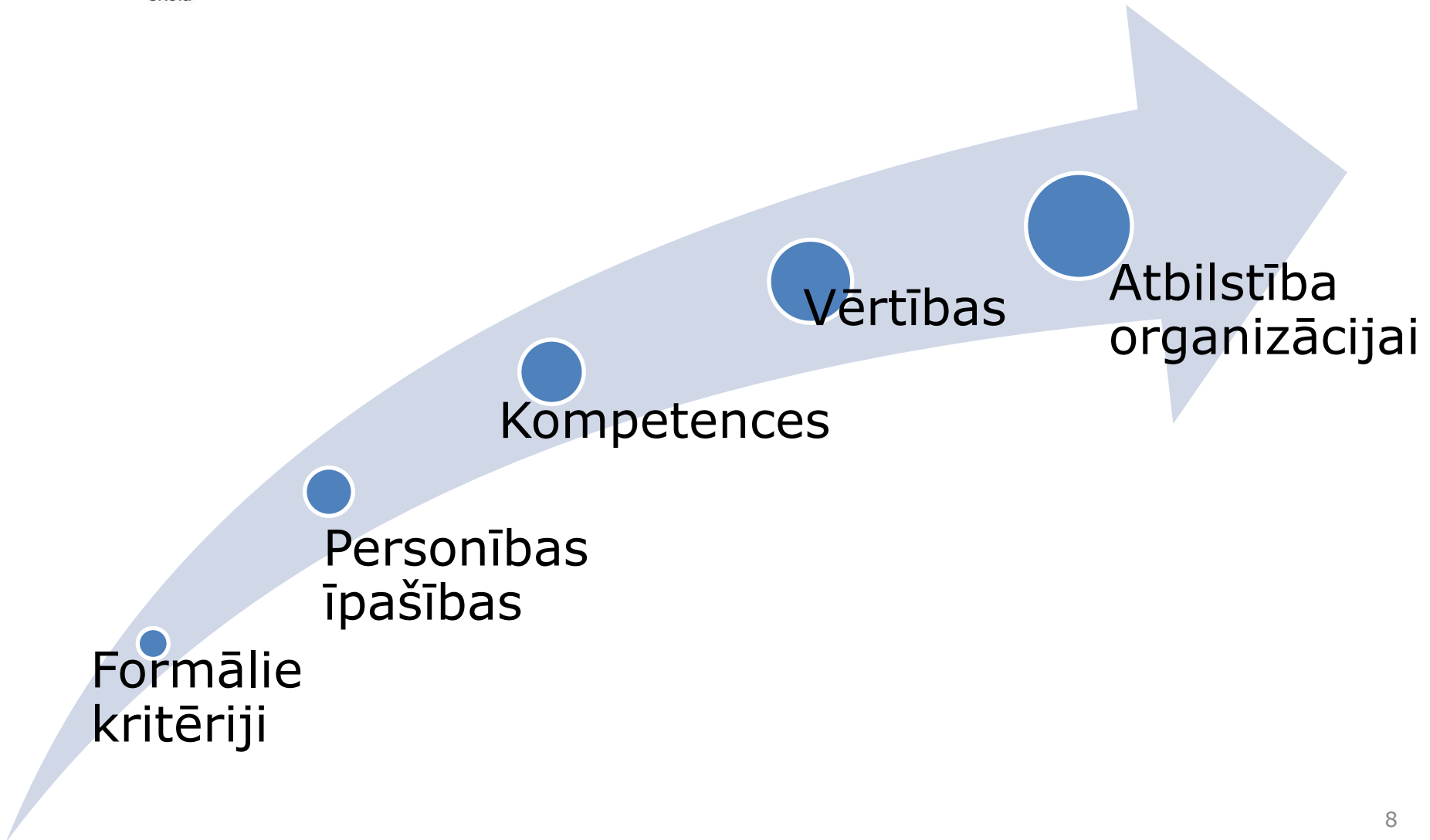
*(darbinieka ievadīšana darbā)*

**3847 Eiro**



Valsts administrācijas  
skola

# Atlases paradigmas maiņa. KO īsti mēs meklējam

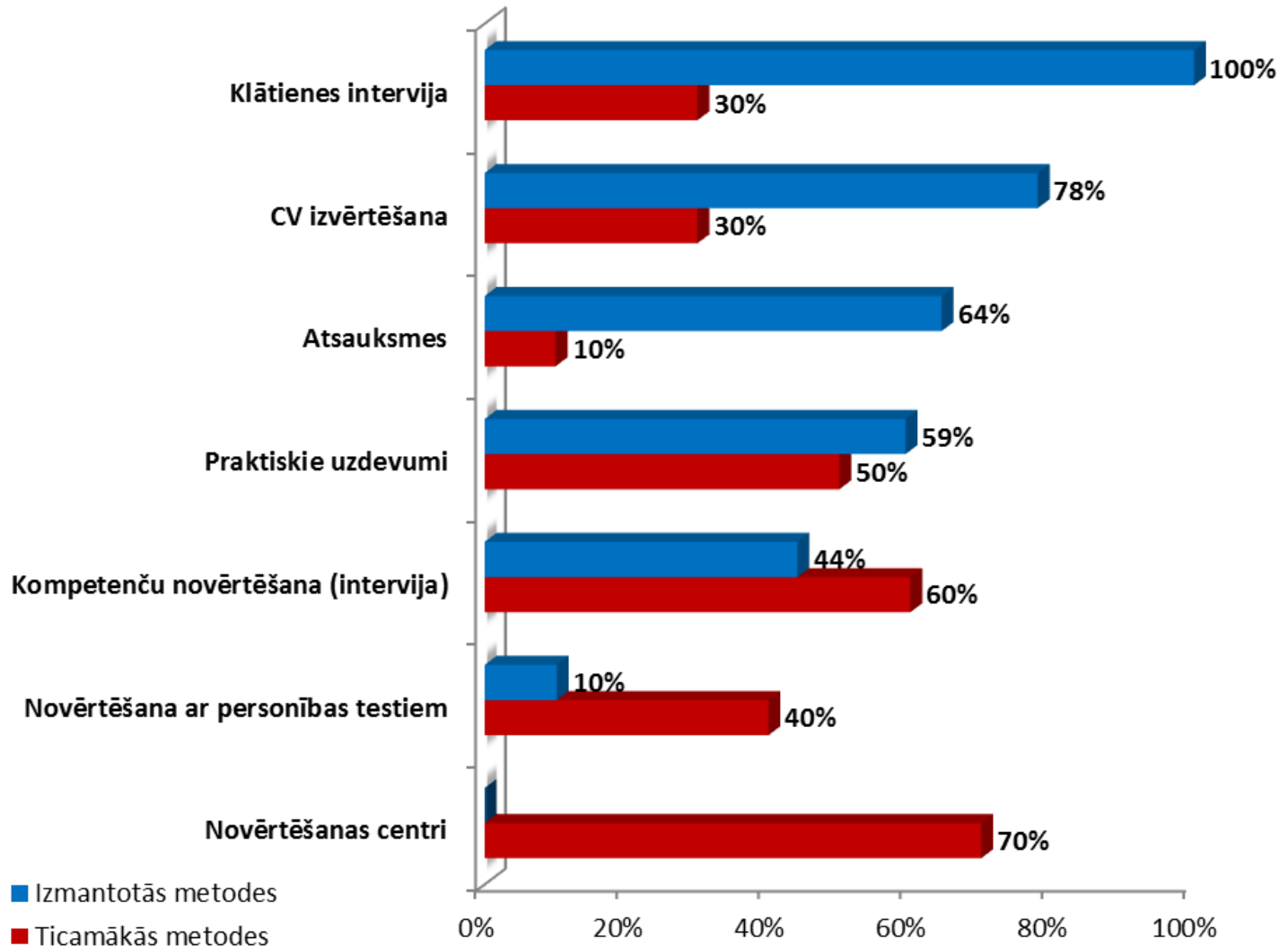






Valsts administrācijas  
skola

# TOP Novērtēšanas metodes





Valsts administrācijas  
skola

# Novērtēšanas metodes



Valsts administrācijas  
skola

# Novērošana

- Ko runā
- Kā runā
- Kā klusē
- Kā uzvedas





# Interviju veidi

## *Struktūra*

- ✓ strukturētas
- ✓ daļēji strukturētas
- ✓ nestrukturētas

## *Dalībnieku skaits*

- ✓ individuālas
- ✓ paneļintervijas
- ✓ grupu intervijas

## *Saturs*

- ✓ informatīvās
- ✓ situāciju modelēšanas
- ✓ uzvedības/kompetenču
- ✓ vērtību

## *Atrašanās vieta*

- ✓ klātienēs
- ✓ neklātienēs:  
telefonintervija, video konference



Valsts administrācijas  
skola

# Telefonintervija

Precizējoši jautājumi - var sākt ar slēgtiem,  
tad pāriet uz atvērtiem

Palīdz precīzi novērtēt iesniegtos dokumentus,  
saprast vai virzīt uz nākamo konkursa posmu

Strukturēta saruna – ar plānu



Valsts administrācijas  
skola

# Informatīvā intervija

- Tiek apstiprināta, papildināta CV minētā informācija
  - līdzšinējie darba pienākumi,
  - atbildības līmenis, pilnvaru apjoms,
  - profesionālās zināšanas.
- Motivācija mainīt darbu
- Atalgojuma prasības
- Kandidātam - iespēja iegūt papildu informāciju par vakanci



Valsts administrācijas  
skola

# Situāciju modelēšanas intervija

- Iedomātu situāciju analīze ar mērķi:
  - noskaidrot kandidāta domu gājienu līdz lēmuma pieņemšanai
  - paredzēt, kā kandidāts varētu rīkoties tipiskās vai īpaši sarežģītās darba situācijās
  
- Jautājumi: *"Kā Jūs rīkotos situācijā, kad..."*
  
- Riski
  - domas par darbību nav darbība
  - tendence sniegt "pareizās" un vēlamas atbildes



Valsts administrācijas  
skola

# Uzvedības/ kompetenču intervija (1)

- Situāciju analīze no kandidāta iepriekšējās darba pieredzes ar mērķi noskaidrot kandidāta tipisko domāšanas veidu un rīcību
- Jautājumi par konkrētu rīcību attiecīgajā situācijā (“Pastāstiet par situāciju, kad jums bija..., kā rīkojāties, kāds bija domu gājiens”)
- Risks – kandidātiem, kam nav vai ir ļoti neliela darba pieredze, nav ko stāstīt -> konkrēto kompetenci nevar vērtēt





# Uzvedības/ kompetenču intervija (2)

Valsts administrācijas

skola

## Situācija

- Kas notika?
- Kuras nodaļas bija iesaistītas?
- Kāda bija Jūsu loma?

## Izjūtas

- Kā Jūs jutāties, kad uzzinājāt par šo situāciju?

## Domāšana

- Ko Jūs tajā brīdī domājāt?
- Kāds bija Jūsu domu gājiens, meklējot risinājumu?

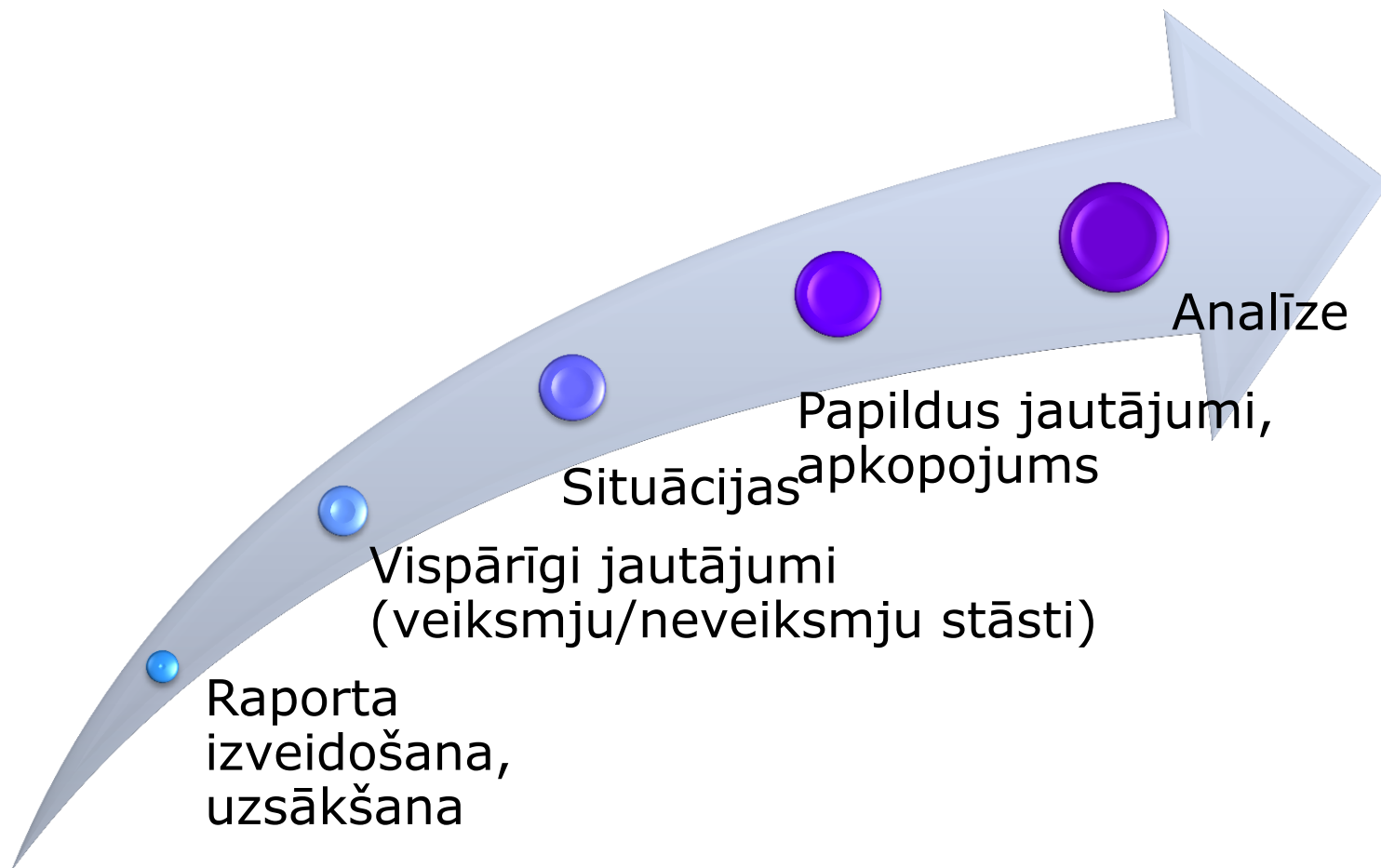
## Rīcība

- Ko tieši Jūs darījāt?
- Ko Jūs viņam atbildējāt?



# Uzvedības/ kompetenču intervija (3)

Valsts administrācijas  
skola





# Uzvedības/ kompetenču intervija (4)

Valsts administrācijas  
skola

- ✓ "Kā jūs tajā iesaistījāties?"
- ✓ "Ko jūs centāties panākt?"
- ✓ "Kas vēl bija iesaistīts?"
- ✓ "Kāda bija jūsu loma?"
- ✓ "Ko jūs darījāt?"
- ✓ "Kas jums bija prātā?/Ko jūs domājāt?"
- ✓ "Ko jūs konkrēti teicāt/darījāt?"
- ✓ "Ko jūs tajā laikā jutāt?"
- ✓ "Kāds tam bija rezultāts?"



Valsts administrācijas  
skola

# Vērtību intervija

- Jautājumi vai uzdevumi ar mērķi noskaidrot kandidāta vērtības un to, kā viņš iederēsies organizācijas kultūrā
- Jautājumi par svarīgumu (piemēram, kas darbā Jums ir svarīgi?)
- Atbilstība organizācijas un vadītāja vērtībām



Valsts administrācijas  
skola

# Vērtību jautājumu piemēri

- ✓ Nosauc 5 lietas, kas Tev darbā ir svarīgas? Kā Tas izpaužas ikdienā?
- ✓ Kas ir svarīgākais, ko tavi vecāki tev iemācīja? Ko Tev šobrīd ir svarīgi iemācīt saviem bērniem?
- ✓ Kas Tev ir svarīgi, atlasot komandu/apkalpojot klientu utt.?



# Piemērs no vērtību intervijas

Valsts administrācijas

*Vispārīgais apraksts: mēs ar cieņu strādājiem ar klientiem, piegādātājiem, darbiniekiem. Mēs uzmanīgi klausāmies un dzirdam viens otru, neatkarīgi no ieņemamā amata. Mēs respektējam nozares vēsturi un tradīcijas.*

*Indikators: Ja viedokļi nesaskan – uz klausām un meklējam kompromisus*

<b>3</b>	Darbinieks iniciē ideju apmaiņu organizācijā, veido kultūru, kur valda dažādi viedokļi. Dod iespēju izpausties katram
<b>2</b>	Ir uzmanīgs pret visiem viedokļiem, uz klausā, meklē racionālo lēmumu
<b>1</b>	Uz klausā citus, piekrīt, ja tie ir līdzīgi savam viedoklim, pretēji – patur savu viedokli.
<b>0</b>	Ignorē citus viedokļus vai oponentus. Svarīgi, kāds statuss ir cilvēkam ar pretējo viedokli



Valsts administrācijas  
skola

# Jautājumu veidi

*Pēc uzbūves:*

- Atvērtie un aizvērtie

*Pēc mērķa un satura:*

- Par motivāciju
- Par pieredzi un prasmēm
- Par uzvedību konkrētās situācijās
- Par attieksmēm un interesēm
- Par personības īpašībām utml.



Valsts administrācijas  
skola

# Atvērtie jautājumi

Šie jautājumi parasti sākas ar vārdiem:

*Kas? Kur? Kad? Kā? Kāds ir jūsu viedoklis?*

*Pastāstiet...*

Mērķis: informācijas iegūšana

Jūs jautājat sarunu biedra viedokli un aicināt uz pārdomām

- *Ko jūs domājat par...?*
- *Kāds ir jūsu viedoklis...?*
- *Pēc jūsu domām, ...?*





Valsts administrācijas  
skola

# Slēgtie jautājumi

Šie jautājumi virza uz īsu atbildi. No sarunu biedra tiek saņemta atbilde "jā/nē" vai konkrēta informācija.

Mērķis: saņemt no sarunu biedra piekrišanu / izmainīt sarunas gaitu

Piemēram:

- *Vai jūs piekrītat, ka ...?*
- *Vai varat veltīt laiku...?*
- *Vai esat apmierināts ar...?*



Valsts administrācijas  
skola

# Jautājumu piemēri

## **Profesionalitāte**

- *Pastāstiet par kādu uzdevumu darbā, ko spējāt paveikt par spīti šķēršļiem.*
- *Pastāstiet par kādu situāciju, kad nespējāt sasniegt izvirzīto mērķi.*
- *Kā savā darbā esat izturējies pret uz sevi vērstu kritiku?*
- *Kā Jūs to sasniedzāt? (par kandidāta sasniegumu)*
- *Kas bija lielākie izaicinājumi veicot šos pienākumus?*
- *Pastāstiet par kādu savu profesionālo veiksmes stāstu.*

## ***Attieksme un intereses***

- Kādas Jūsu ārpus darba aktivitātes papildina Jūsu darba intereses?*
- Kā pavadāt brīvo laiku? (vērtīgs iesildīšanās jautājums svešvalodās)*
- Ko sagaidāt no potenciālā darba devēja/ komandas?*
- Kas ir svarīgākais, ko Jums iemācījuši vecāki vai ģimene?*

## ***Personības īpašības***

- *Kādas ir Jūsu stiprās puses?*
- *Kas ir tās īpašības, kas, pēc Jūsu domām, Jums vēl jāattīsta?*
- *Ar kādiem cilvēkiem Jums grūtības sastrādāties?*
- *Ja jautātu Jūsu komandai, kā Jūsu komanda Jūs raksturotu?*



Valsts administrācijas  
skola

# **Darba intervijā nav pieļaujami tieši/ netieši diskriminējoši jautājumi, t. sk., par**

- 1) grūtniecību;
- 2) ģimenes vai laulības stāvokli;
- 3) iepriekšēju sodāmību, izņemot gadījumu, kad tam attiecībā uz veicamo darbu varētu būt būtiska nozīme;
- 4) reliģisko pārliecību vai piederību pie kādas reliģiskās konfesijas;
- 5) piederību pie kādas politiskās partijas, darbinieku arodbiedrības vai citas sabiedriskās organizācijas;
- 6) nacionālo vai etnisko izcelsmi.



Valsts administrācijas  
skola

# Sagatavošanās intervijai (1)

Intervijas plāns = sarunas struktūras un  
jautājumu sagatavošana

- Jautājumi izriet no kompetenču modeļa
- Jautājumiem jābūt būtiski saistītiem ar veicamo darbu
- Jautājumi nedrīkst būt diskriminējoši



Valsts administrācijas  
skola

## Sagatavošanās intervijai (2)

Telefoniskie priekšdarbi – kandidātu  
sazvanišana, pārrunu grafika sastādīšana

Atbilstošas intervijas vietas izvēle un  
sagatavošana – labs apgaismojums, piemērots  
aprīkojums, mēbeles

Piemērota un pietiekami ilga laika ieplānošana.  
Ne mazāk par 30-40 minūtēm

Ja vairāki intervētāji – darbības saskaņošana.

**Visas iesaistītās puses** ir sagatavotas un ir  
skaidra katra iesaistītā cilvēka atbildība





Valsts administrācijas  
skola

# Intervijas plāns

- ✓ Iepazīšanās (katrs cilvēks, kas piedalās komisijā, iepazīstina ar sevi)
- ✓ Pateicības izteikšana par piedalīšanos konkursā
- ✓ Atvērtas un patīkamas atmosfēras radīšana (rūpes par darba devēja tēlu)
  - Laipna un pozitīva uzvedība pret kandidātu
  - Objektīva attieksme: izvairīšanās no pārsteidzīgiem secinājumiem, kas balstās uz pirmo iespaidu un stereotipiem
- ✓ Informācija par intervijas ilgumu, secību un tālāko atlases gaitu
- ✓ Atbildes uz kandidāta jautājumiem
- ✓ *Konfidencialitāte!* – kam tiks izpausta kandidāta sniegtā informācija



Valsts administrācijas  
skola

# Intervijas vadišana (1)

Atvērtie jautājumi (~10-15% - slēgtie jautājumi)

- “Kādi ir Jūsu pienākumi šajā amatā?”
- “Pastāstiet par situāciju, kad nācās izskatīt klienta pretenziju. Kādi bija Jūsu rīcības soļi?”

Precizējošie jautājumi

- “Ko tieši klientam atbildējāt?”
- “Kādi apsvērumi Jūs pamudināja tā rīkoties?”



Valsts administrācijas  
skola

## Intervijas vadišana (2)

Izvairieties no:

- Pārāk vispārīgiem jautājumiem (“Pastāstiet kaut ko par sevi...”)
- Pārāk daudz slēgto jautājumu (“Vai Jūs protiet ...?”)
- Uzvedinošiem jautājumiem (“Tādā situācijā Jūs droši vien rīkojies ...?”)
- Sociāli vēlamiem jautājumiem (“Vai Jums var uzticēties?”)
- Vairākiem jautājumiem vienlaicīgi



Valsts administrācijas  
skola

# Intervijas vadīšana (3)

## Aktīvā klausīšanās

- Acu kontakts
- Pozitīva neverbālā izturēšanās, ieinteresētības izrādīšana
- Pateikšanās un kandidāta “uzslavēšana” par izsmeļošu atbilžu sniegšanu

## Pierakstu veidošana



Valsts administrācijas  
skola

# Intervētāja uzdevumi intervijas laikā

- ✓ Sarunas mērķtiecīga vadīšana saskaņā ar intervijas plānu
  - jāuzdod visi iepriekš plānotie jautājumi
  - papildinošie jautājumi
  - jāseko līdzi, lai saruna nenovirzītos no tēmas
  
- ✓ Objektīvas attieksmes saglabāšana intervijas laikā
  - nepaļauties uz pirmo iespaidu un stereotipiem
  - neizdarīt secinājumus kandidāta vietā
  - izvairīties no tūlītējas kandidāta novērtēšanas



Valsts administrācijas  
skola

# Intervijas noslēgums

- Noslēdzošais jautājums – *“vai ir vēl kaut kas šīs sarunas kontekstā, ko vēlaties papildināt?”*
- Informācija par uzņēmumu un vakanto amatu
- Atbildes uz kandidāta jautājumiem
- Pateikšanās par sarunu
- Informācija par tālāko atlases procesu un tā paredzamo ilgumu



Valsts administrācijas  
skola

# Intervijas analīze

## Var novērtēt

- Līdzšinējo darba pieredzi (veidu, raksturu, atbildības un pilnvaru līmeni)
- Profesionālās zināšanas
- Komunikācijas prasmes, saskarsmes iemaņas
- Motivāciju

## Grūti novērtēt

- Daudzas prasmes (tehniskās iemaņas, vadības prasmes, u.c.)
- Intelektuālās spējas
- Daudzas personības īpašības (godīgums, precizitāte, u.c.)



Valsts administrācijas  
skola

# Kandidāta novērtēšana pēc intervijas

## *1. pieeja*

- I. Faktoru nozīmīgums (1 – mazsvarīgi, 3 – ļoti svarīgi)
  
- II. Faktoru novērtējums (1 – trūkst, 4 – izteikta priekšrocība)

**Rezultāts: I x II**





Valsts administrācijas  
skola

# Kandidāta novērtēšana pēc intervijas

## *2.pieeja*

### *Kandidāta SWOT analīze*

<b>Stiprās puses</b>	<b>Motivācija</b>
Attīstības iespējas	Riski



Valsts administrācijas  
skola

# Papildus vērtēšanas metodes (1)

## ➤ Prasmju pārbaudes:

- Speciālās profesionālās zināšanas (piemēram, zināšanas par nodokļu likumdošanu, grāmatvedības zināšanas)
- Iemaņas darbā ar dažādām datorprogrammām
- Svešvalodu zināšanu pārbaude

## ➤ Testi:

- Speciālo spēju testi
- Intelektuāli testi
- Personības testi



Valsts administrācijas  
skola

# Papildus vērtēšanas metodes (2)

- ✓ *In-basket* uzdevumi
- ✓ Analīzes uzdevumi: *case studies*
- ✓ Grupu diskusijas
- ✓ Simulācijas un lomu spēles
- ✓ Faktu atrašanas uzdevumi
- ✓ Prezentācijas



Valsts administrācijas  
skola

# Atsauksmes

- Akadēmiskās atsauksmes (diplomi, sekmju lapas, augstskolu izsniegti raksturojumi)
- Profesionālās atsauksmes (no bijušajiem kolēģiem, tiešā vadītāja, klientiem, sadarbības partneriem)

**TIKAI NO TIEM KONTAKTIEM, KURUS IEDEVA PATS KANDIDĀTS**



Valsts administrācijas  
skola

# Profesionālās atsauksmes

Atsauksmes sniedzēja profesionālā saistība ar kandidātu (kad, kādā statusā)

Komentāri par darba pienākumu izpildi (raksturs, kvalitāte)

Jautājumi par nozīmīgākajām prasmēm, kompetencēm

Sadarbība ar kolēģiem, klientiem

Aiziešanas iemesli

Citi komentāri no atsauksmes sniedzēja

*Piemēri: Kādas ir 3 attīstības iespējas, ko Jūs ieteiktu šim cilvēkam?*

*Kādi ir 3 ieteikumi tiešajam vadītājam, kā šo cilvēku motivēt?*



Valsts administrācijas  
skola

# Novērtēšanas metožu izvēles kritēriji

- ✓ Piemērotība jeb atbilstība definēto kritēriju un kompetenču novērtēšanai
- ✓ Metožu valididāte un ticamība
- ✓ Resursu vai izmaksu ierobežojumi (metodes sagatavošanai un lietošanai nepieciešamie resursi, tai skaitā laiks)
- ✓ Vērtētāja profesionalitāte
- ✓ Metodes pieņemamība no kandidātu viedokļa; no ētiskā un juridiskā viedokļa



Valsts administrācijas  
skola

# Atgriezeniskā saite

## 3 lietas:

- 1) Es sākšu
- 2) Es turpināšu
- 3) Es beigšu



Valsts administrācijas  
skola

# Mājas darbs

- ✓ Novadīt interviju ar kandidātu, kurā iekļaut jautājumus par 1-2 kompetencēm/vērtībām. Pēc intervijas izveidot analīzi. Pārrunāt to ar vadītāju, kam tiek meklēts kandidāts
- ✓ Izdomāt vienu praktisko uzdevumu šim amatam (jaunu!)





Valsts administrācijas  
skola

# Paldies par Jūsu uzmanību!

Inna Solomatina, [inna@eiropersonals.lv](mailto:inna@eiropersonals.lv)

*Mācību kurss finansēts no Eiropas Sociālā fonda projekta Nr.3.4.2.0/15/I/001 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā"*

NACIONĀLAIS  
ATTĪSTĪBAS  
PLĀNS 2020



**EIROPAS SAVIENĪBA**

Eiropas Sociālais  
fonds

---

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