



Valsts administrācijas
skola

Kompetenču pieeja atlasē, praktikums

Inna Solomatina, Evita Mackeviča

29.08.2017., 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, 29.08.2017.

9.00-10.30	1. daļa. Kas ir kompetences un kā tās noteikt? Kompetenču modeļa izveide
10.30-10.45	Kafijas pauze
10.45-12.15	2. daļa. Kompetences valsts pārvaldē. Jautājumu uzdošana un interpretācija
12.15-13.15	Pusdienas
13.15-14.45	3. daļa. Praktikumums



Valsts administrācijas
skola

Semināra mērķi

- ✓ Veidot izpratni par kompetencēm un to izmantošanas iespējām personāla vadībā
- ✓ Gūt iemaņas darbā ar kompetencēm
- ✓ Veicināt dalībnieku diskusijas un viedokļu apmaiņu par kompetencēm, lai gūtu jaunas praktiskajā darbā izmantojamas idejas



Valsts administrācijas
skola

Kas ir kompetences

Kompetences ir:

- dziļi apslēptas cilvēku īpašības (motīvi, vērtības, rakstura īpašības u.c.)

vai

- viegli novērojamas prasmes vai zināšanas?



Valsts administrācijas
skola

Kas ir kompetences

- ✓ Kompetences ir tas, ko **izcili** darbinieki:
 - ✓ dara biežāk nekā viduvēji darbinieki
 - ✓ dara ar labākiem rezultātiem nekā viduvēji darbinieki
- ✓ Visas kompetences var izmērīt
- ✓ Kompetences ir attīstāmas
- ✓ Kompetences **nav** darba uzdevums; tās ir spējas, kas ļauj cilvēkiem *izpildīt* uzdevumus efektīvā vai augsti efektīvā līmenī
- ✓ Nākotnes sniegumu vislabāk var paredzēt, pamatojoties uz pagātnes uzvedību



Valsts administrācijas
skola

Pirms kompetenču pieejas ieviešanas

- ✓ Definēt organizācijas stratēģiju – ko gribam sasniegt
- ✓ Noteikt amatus vai amatu grupas
- ✓ Definēt skaidru mērķi – kāpēc tiek ieviesta kompetenču pieeja
- ✓ Komunikācija uzņēmumā



Valsts administrācijas
skola

Kompetenču modeļa izveide

- ✓ **Klasiskā modeļa izstrādāšana**, izmantojot kritēriju paraugus.
- ✓ **Īsā modeļa izstrādāšana**, izmantojot ekspertu grupas.
- ✓ **Nākotnes vai specifisku amatu** kompetenču modeļu izstrāde.



Valsts administrācijas
skola

KLASISKĀ KOMPETENČU MODEĻA IZVEIDE



Darba snieguma
efektivitātes kritēriju
definēšana

- Izmēramie kritēriji: pārdošanas rezultāti, peļņa, produktivitātes mērījumi
- Vadītāju nominācijas
- Kolēģu vērtējumi
- Padoto vērtējumi (klimats, vadības stils)
- Klientu vērtējumi

Kritēriju paraugu
identificēšana

- Izcili darbinieki
- Viduvēji darbinieki

Datu ievākšana

- Uzvedības intervijas
- Aptaujas
- 360 grādu vērtējumi
- Novērojumi

Datu analīze un
kompetenču modeļa
izveide

Tiek salīdzināti un analizēti *izcilo* darbinieku uzvedības piemēri ar *viduvējo* darbinieku uzvedības piemēriem. Tiek izveidots amata kompetenču modelis.

Kompetenču modeļa
validizācija

- Uzvedības intervijas
- Testi
- Novērtēšanas centra vērtējumi

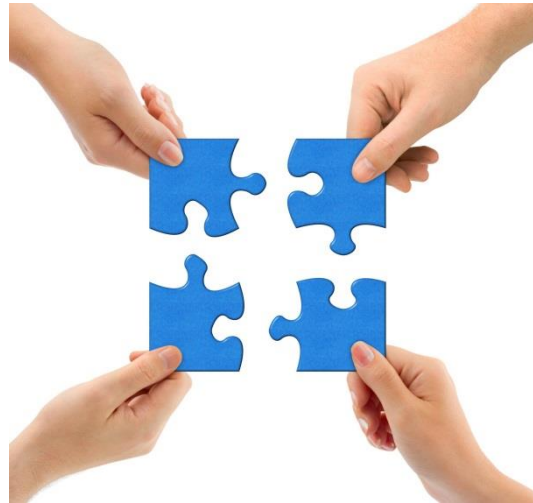
Izmantošana

Atlasē; apmācībās; darba snieguma novērtēšanā; pēctecības plānošanā; apmācību programmu veidošanā



Valsts administrācijas
skola

ĪSĀ KOMPETENČU MODEĻA IZVEIDE



Ekspertu grupa

Identificē:

- amatus,
- amatu pienākumus un rezultātu mērījumus
- kompetences (pamata un izcilās (kas nosaka izcilu darba veicēju))

Uzvedības intervija

Uzvedības interviju veikšana, lai apstiprinātu/pārbaudītu izvirzītās kompetences. Intervijas veic ar izcilajiem darba veicējiem.

Datu analīze

Iegūto datu izvērtēšana – kas atšķir izcilu darba veicēju no viduvēja darba veicēja.

Validizācija

Pārbaudām – vai tiešām izcilie darbinieki ir novērtēti augstāk izvirzītajās kompetencēs, salīdzinot ar pārējiem šī amata veicējiem.



Valsts administrācijas
skola

Ekspertu grupa (personāla speciālisti, vadītāji, izcili amata veicēji un/vai konsultanti) identificē:

- ✓ *galvenās atbildības jomas* – amata svarīgākos pienākumus, uzdevumus un rezultātus,
- ✓ *rezultātu mērījumus* šo galveno pienākumu izpildei, kas var tikt izmantoti, lai identificētu izcilos darbiniekus.
- ✓ *kompetences*, kas darbiniekam nepieciešamas, lai paveiktu šo darbu:
 - pamata vai „sliekšņa” līmenī;
 - izcilā līmenī.



Valsts administrācijas
skola

NĀKOTNES VAI SPECIFISKU AMATU KOMPETENČU MODEĻA IZVEIDE





Valsts administrācijas
skola

Kompetenču novērtēšanas metodes

- ✓ Kompetenču/uzvedības intervijas
- ✓ Situāciju simulācijas uzdevumi
 - *In-basket uzdevumi*
 - *Situāciju analīzes uzdevumi*
 - *Lomu spēles*
 - *Grupas uzdevumi*
- ✓ Speciālo spēju un personības testi
- ✓ 360° novērtēšana
- ✓ Novērtēšanas centri
- ✓ Strukturētas profesionālās atsauksmes



Valsts administrācijas
skola

Kompetenču intervijas metodes priekšrocības

- ✓ Kompetenču intervijā var iegūt informāciju par kandidāta spēcīgajām un attīstāmajām kompetencēm.
- ✓ Uzmanības centrā ir tas, ko kandidāts reāli dara attiecībā uz faktoriem, kas ir vissvarīgākie panākumiem darbā.
- ✓ Kompetenču intervija atklāj gan personiskās īpašības, gan vērtības.
- ✓ Šī metode ļauj panākt maksimālu objektivitāti un samazina personisku aizspriedumu iespējamību.



Valsts administrācijas
skola

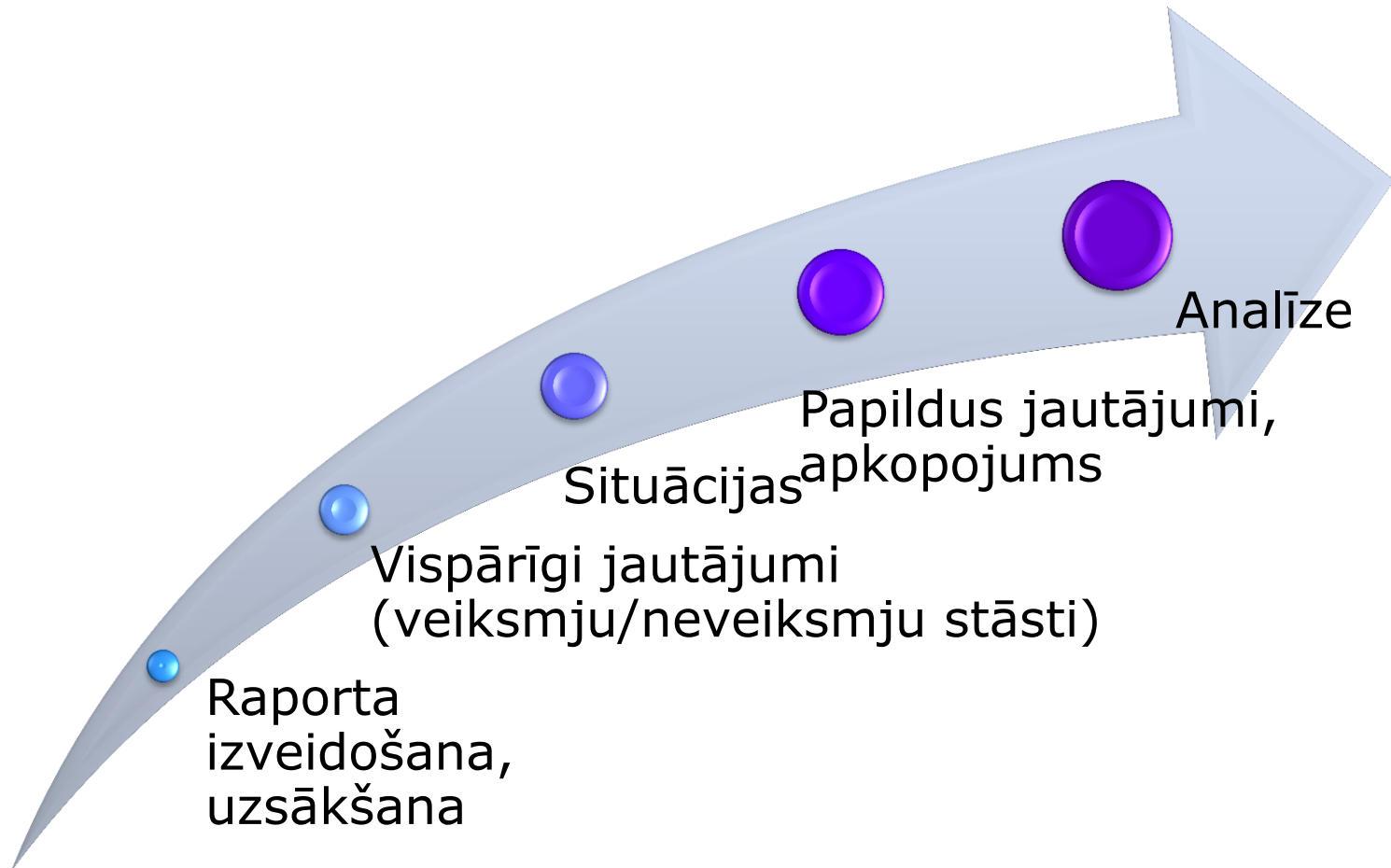
Kompetenču intervēšanas veidi

- ✓ **Vispārēja intervija**, kuras uzdevums ir apzināt visas vai vismaz lielāko daļu kompetenču, kas piemīt kandidātam
- ✓ **Fokusēta intervija**, kuras uzdevums ir izzināt konkrētas kompetences un to līmeņus



Valsts administrācijas
skola

Kompetenču intervijas struktūra





Valsts administrācijas
skola

Uzsākšanas: lietas, par ko jābrīdina

- ✓“Šī intervija būs atšķirīga no “parastas” intervijas – tā balstīsies pamatā uz notikušajiem faktiem.”
- ✓“Notikumiem jābūt notikušiem pēdējo 2 gadu laikā, jo mēs tos apspriedīsim diezgan sīki un jums būs vieglāk atcerēties, ja tie būs salīdzinoši neseni.”
- ✓“Es jums uzdošu konkrētus jautājumus par to, ko jūs darījāt, domājāt, jutāt šo notikumu laikā – nevis to, ko jūs būtu darījis, vai domājat, ko jums vajadzēja darīt.”
- ✓“Es, nevis mēs, jo mani interesē tieši jūsu ieguldījums konkrētajā notikumā.”
- ✓“Ja būs nepieciešams, es jūs pārtraukšu, lai nenovirzītos no intervijas plāna, un pierakstīšu jūsu teikto.”



Valsts administrācijas
skola

Pamatjautājumi kompetenču intervijās

Situācijas konteksts

Pastāstiet par šo situāciju?
Kāda bija Jūsu loma?

Rīcība

Ko Jūs teicāt?
Ko Jūs darījāt?

Izjūtas

Ko Jūs jutāt, kad tas notika?

Domāšana

Ko Jūs domājat tajā brīdī?



Valsts administrācijas
skola

Vispārīgi jautājumi

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



Valsts administrācijas
skola

Kompetenču grupas

I. Starppersonu efektivitātes kompetences

II. Domāšanas un problēmu risināšanas kompetences

III. Personīgās efektivitātes kompetences

IV. Uzdevumu un procesu pārvaldīšanas kompetences

V. Vadītāju kompetences

VI. Organizācijas izpratne un vērtību pieņemšana



Valsts administrācijas
skola

Nākotnē aktuālās kompetences

(*OECD, 2013)

- Stratēģiskā domāšana – orientācija uz nākotni, lēmumu pieņemšanas spēja, nākotnes vīzija, risku vadības prasmes, prasmes saskatīt jaunas iespējas
- Sadarbība – attiecību veidošana, cilvēkresursu vadības prasmes, darbinieku attīstība, komunikācijas prasmes, orientācija uz klientu, lojalitāte
- Radošums – gatavība jaunām idejām, atvērtība, inovāciju veicināšana
- Elastīgums – pārmaiņu vadības prasmes, ātrums, analizēšanas prasmes
- *Personiskā attīstība – gatavība uzņemt atbildību, pašefektivitāte*



Valsts administrācijas
skola

Kompetenču vērtējuma izteikšana

- ✓ Kvantitatīvā veidā, izmantojot nosacītu punktu skalas
- ✓ Kvalitatīvā veidā
 - izmantojot kompetenču līmeņu/uzvedības aprakstus
 - nosakot iesācēja – lietotāja – speciālista – eksperta līmeni utml.



Valsts administrācijas
skola

Intervēšanas laikā jāatceras

Centieties . . .

- ✓ uzdot jautājumus, kas palīdz ieviest skaidrību
- ✓ uzslavēt intervējamo par pietiekami detalizētu stāstījumu
- ✓ palikt pie vienas situācijas
- ✓ gūt kopskatu par intervējamā stāstītajiem notikumiem
- ✓ Iegūt detalizētu uzvedības raksturojumu šī cilvēka rīcībai konkrētās situācijās

Nav ieteicams. . .

- ✓ pieņemt vispārinājumus
- ✓ ļaut paiet pārāk daudz laika, neiegūstot konkrētu informāciju
- ✓ ļaut intervējamajam mainīt sarunas tēmu, kamēr nav pilnībā pārrunāts ar uzvedību saistīts notikums
- ✓ uzdot uzvedinošus jautājumus



Valsts administrācijas
skola

Datu ieguve: kodējami pierādījumi

- ✓ “Kodējami pierādījumi” ir intervijā iegūta informācija, ko var izmantot personas novērtēšanā.
- ✓ Kodēšana ir rezultātu apkopošanas metode, kas tiek izmantota intervijas analīzē, lai atrastu pierādījumus kompetencei.
- ✓ Kodēšanā nepieciešams pievērst uzmanību tam, kas intervijā ir teikts, nevis tam, kas netieši domāts vai interpretēts.



Valsts administrācijas
skola

Var kodēt:

- ✓ Izteikumus "es" formā
- ✓ Konkrētu rīcību
- ✓ Detalizētu rīcību
- ✓ Ja ir skaidrs, kas ir iesaistīts
- ✓ Domas un jūtas notikuma *laikā*
- ✓ Rīcību notikuma *laikā*

Kodējami pierādījumi: kopsavilkums

Nevar kodēt:

- ✗ Izteikumus "mēs" formā
- ✗ Vispārēju, tipisku uzvedību
- ✗ Neskaidru kopsavilkumu
- ✗ Pārāk neskaidru informāciju par to, kas bija iesaistīts
- ✗ Atbildes uz uzvedinošiem jautājumiem
- ✗ Tagadējos secinājumus / pašreizējās domas vai jūtas attiecībā uz notikumu
- ✗ Hipotētisku rīcību / nodomu izteikumus



Valsts administrācijas
skola

Kompetenču attīstīšana

Lai attīstība norisētu veiksmīgi, darbiniekam ir nepieciešami pieci elementi:

- ✓Kompetences atpazīšana
- ✓Kompetences izpratne
- ✓Reālistisks un godīgs pašnovērtējums
- ✓Prasmes praktizēšana ārpus darba situācijās (piem., semināros)
- ✓Pielietošana darbā

Viegli attīstāmās kompetences	Kompetences, kuru attīstība prasa piepūli	Sarežģīti attīstāmās kompetences
Riska uzņemšanās	Spriedumu veidošana	Ambīcijas
Krīžu vadība	Stratēģiskās prasmes	Analītiskās spējas
Izglītība	Pragmatisms	Radošums
Pieredze	Rezultātu izsekošana	Konceptuālās spējas
Organizēšana/ Plānošana	Neatkarība	Aizrautība
Sevis apzināšanās	Stresa vadība	Pārlicināšanas prasmes
Komunikācija	Adaptēšanās	Iedvesmošana
Fokuss uz klientiem	Klausīšanās	Ambīcijas
Mērķu uzstādīšana	Spēja strādāt komandā	
Apmācība/Koučings	Pārrunu vešana	
	Pārlicināšanas prasmes	
	Komandas veidošana	



Valsts administrācijas
skola

Attīstības metodes (1)

- ✓ Dalība semināros (iekšējie, ārējie kursi);
- ✓ Tiešā vadītāja ievirze un padomi (trenēšana);
- ✓ Speciāli atlasītas profesionālās literatūras lasīšana;
- ✓ Prezentāciju gatavošana un vadīšana;
- ✓ Dalība izstādēs un konferencēs;
- ✓ Plānota darba pienākumu vai amata maiņa (rotācija).



Valsts administrācijas
skola

Attīstības metodes (2)

- ✓Papildus pienākumu uzņemšanās;
- ✓Pieredzes apmaiņas tikšanās ar kolēģiem;
- ✓Informatīvas tikšanās ar klientiem;
- ✓Akadēmiskās mācības;
- ✓Tālmācība;
- ✓Sistemātiska gadījumu analīze (mācīšanās no pagātnes);
- ✓Labākās prakses pārņemšana.



Valsts administrācijas
skola

Atgriezeniskā saite

3 lietas:

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



Valsts administrācijas
skola

Paldies par Jūsu uzmanību!

Inna Solomatina, 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