



Valsts administrācijas  
skola

# Kompetenču pārvaldība 1.nodarbība

Evita Mackeviča un Lāsma Jansone

05.09.2019., 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

# Iepazīsimies...





Valsts administrācijas  
skola

# Mācību plānojums, 05.09.2019.

|             |   |
|-------------|---|
| 9.00-10.30  | 1.daļa, Kas ir kompetences? Kompetenču dalījums un izmantošana.   |
| 10.30-10.45 | Kafijas pauze   |
| 10.45-12.15 | 2.daļa, Kas ir kompetences? Kompetenču pieejas plusi un mīnusi, sasaiste ar organizācijas stratēģiju un mērķiem. Kompetenču modeļi. |
| 12.15-13.00 | Pārtraukums   |
| 13.00-14.30 | 3.daļa, Kompetenču modeļi. Izveide un metodes. Darbs ar kompetencēm, to analīze.  |
| 14.30-14.45 | Kafijas pauze   |
| 14.45-16.15 | 4.daļa, Darbs ar kompetencēm, to analīze.   |



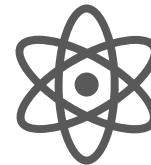
Valsts administrācijas  
skola

# Kas ir kompetences?

**Kompetences** ir cilvēka **pamatraksturojums** (dziļa un noturīga cilvēka personības daļa, pēc kuras var paredzēt uzvedību dažādās situācijās un amatos), kas atrodas cēloņsakarības attiecībās (tās **paredz uzvedību un darba sniegumu**, kurš kaut ko veiks labi vai slikti pēc konkrētiem standartiem) ar efektīvu un izcilu darba sniegumu, balstītu uz konkrētiem kritērijiem (parāda **uzvedību vai domāšanas veidu**, kas ir **noturīgs** pietiekami ilgu laika periodu).



Profesionālās  
kompetences

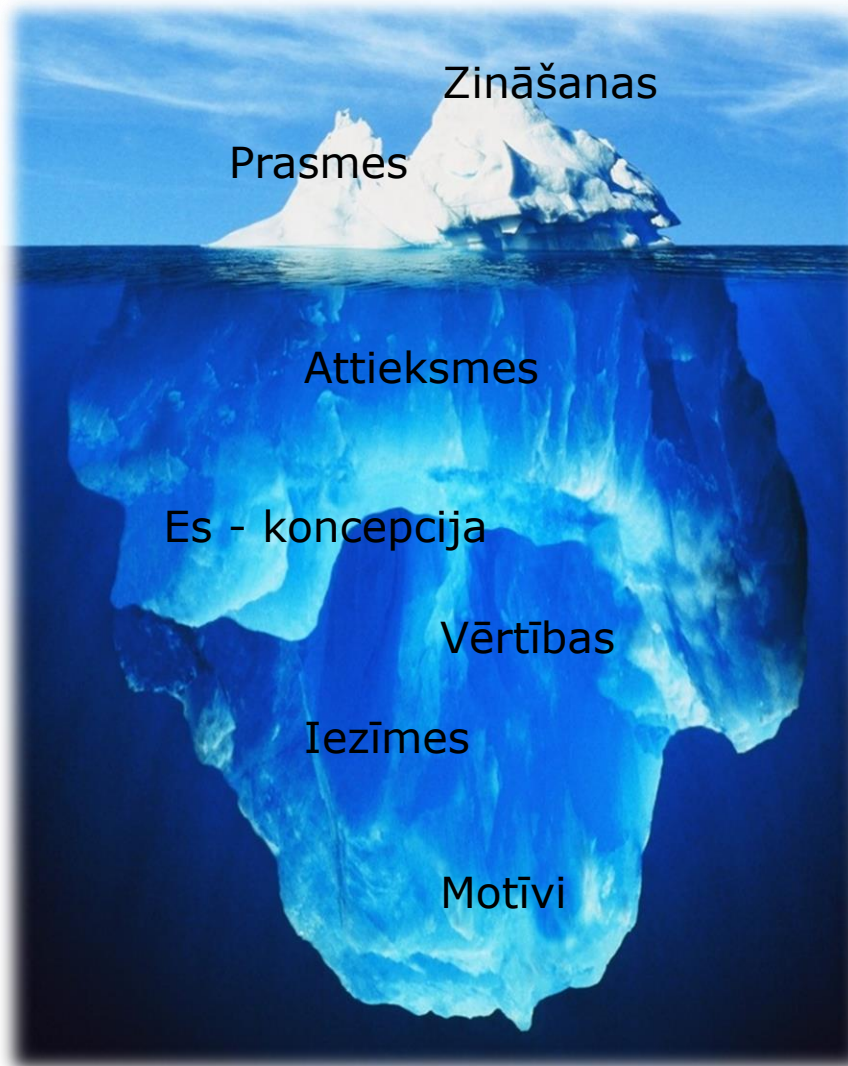


Sociālās  
kompetences



Valsts administrācijas  
skola

# Kas ir kompetences?



*Virspusējās –  
visvieglāk novērojamās  
un attīstāmās*

*Kodols (personība) –  
visgrūtāk attīstīt*



Valsts administrācijas  
skola

# Kas ir kompetences?

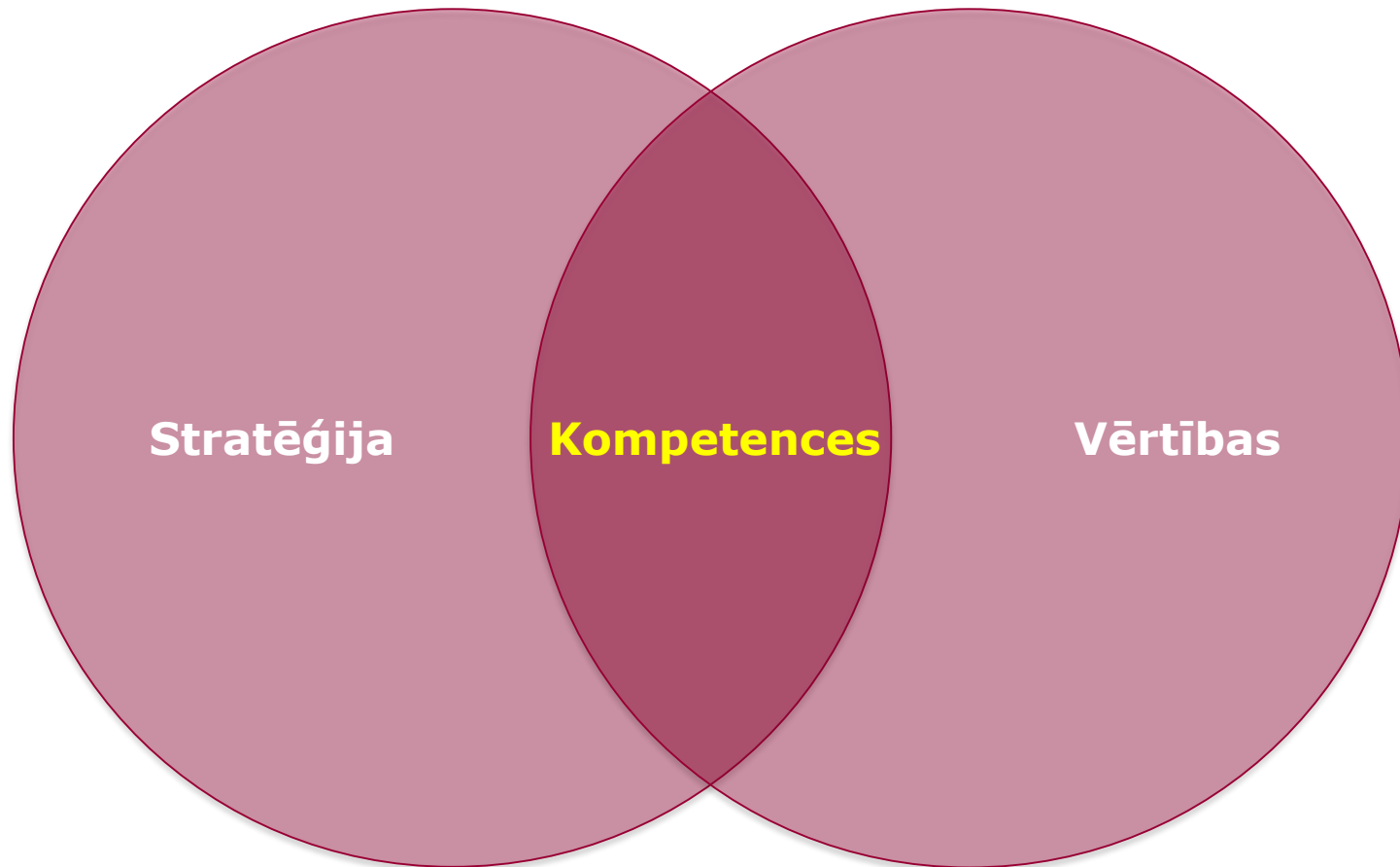
## Kompetenču vēsture:

- **Teilorisms:** darba detalizēta novērošana, lai atrastu efektīvāko darbības veidu (darbs pie konveijera, ātrās apkalpošanas ēstuves utt.)
- **Maklelands:** «Kompetences, nevis inteliģences testēšana» (1973)



Valsts administrācijas  
skola

# Kompetences, stratēģija un vērtības





Valsts administrācijas  
skola

# Darbinieka dzīves cikls un novērtēšana



## 1. Izpēte (Screening)

- Izvērtējam viegli novērtējamās kompetences – prasmes un zināšanas, kas ir vai nav katram no kandidātiem pēc pieejamās informācijas par kandidātu, arī pieredze un citi dati, kas var palīdzēt atlasīt atbilstošākos.

## 2. Atlase

- Mērķis ir izvērtēt potenciālo darbinieku – viņas zināšanas, profesionālās kompetences, personību, sociālās kompetences u.c. informāciju, kas palīdzēs ieņemt kvalitatīvu lēmumu.
- Iegūtā informācija ne tikai palīdzēs saprast, kāds būs potenciālais darbinieks (vai viņš būs, vai nebūs piemērots amatam), bet arī to, kā šī darbinieka tiešajam vadītājam ar viņu strādāt.
- Šajā posmā ir iespējams atklāt darbiniekus ar augstu potenciālu (talantus), tādā veidā plānojot jau sākumā viņu karjeru, kā arī virzīt šos darbiniekus uz daudz nozīmīgākiem amatiem.

## 3. Darbā ievadišana (On-boarding)

- Zinot maksimāli daudz informācijas par kandidātu, tā ir iespēja efektīvi sagatavoties darbā ievadišanas procesam.
- Piemēram, darbinieka mācīšanās spējas vai veids, kādā viņam/viņai vislabāk patīk komunicēt. Tas dod iespēju vadītājam sagatavoties darbam ar jauno darbinieku – cik bieži tikties, kā nodot informāciju, kur nepieciešamā lielāka iesaiste, bet kur darbinieks ir pietiekami zinošs u.c. Savukārt tas paātrina darbinieka iestrādāšanos, produktivitāti, iespēju jau savlaicīgi novērst kritiskos aspektus, kā arī palielina darbinieka motivāciju, pārliecību par sevi un uztur augstāku iesaisti.



# Darbinieka dzīves cikls un novērtēšana



## 4. Vadīšana

- Vadītāji var pielāgot darbiniekiem savu vadības stilu un ātrāk atvērt viņu potenciālu. Vadītājam ir iespējams ne tikai iepazīt darbinieka raksturīgās uzvedības un iezīmes, bet arī pašam savas. Tā ir lielāka sava darba un rīcības apzināšanās, kā arī labākas prasmes vadīt tās situācijas, kurās rodas konflikti, stress vai jebkāda cita veida frustrācija.
- Izmantojot novērtēšanā iegūtos rezultātus, tā ir iespēja veidot, motivēt un vadīt komandas, ņemot vērā darbinieku stiprās puses un grūtības.

## 5. Attīstīšana

- Neatkarīgi no tā, vai mēs mērām profesionālās zināšanas, prasmes vai sociālās kompetences, novērtēšanas rezultāti palīdz strādāt pie efektivitātes (*efficiency & effectiveness*).
- Novērtēšana, kurā mēs uzzinām informāciju par darbinieka darba izpildi. Tā ir iespēja identificēt un prioritizēt prasmes un uzvedību, kas ir jāmaina, lai darbinieks būtu vēl efektīvāks.
- Regulāra novērtēšana palīdz sekot līdzi darbinieka attīstībai un izmaiņām viņa/viņas darbā.

## 6. Plānošana

- Novērtēšanai ir ļoti liela nozīme darba spēka un pēctecības plānošanā.
- Tā ir iespēja noteikt darbiniekus ar augstu potenciālu, kā arī veidot pamatu situācijām, kad no organizācijas aiziet labi profesionāļi.
- Novērtēšana var arī palīdzēt organizācijai veiksmīgi strādāt pārmaiņu vai reorganizācijas situācijās, palīdzot izvēlēties cilvēkus, kuri vislabāk atbilst nākotnes organizācijas vajadzībām.



# Kas ir kompetences?

- **Kompetences:** spējas, rīcības, zināšanas un prasmes, kas ietekmē to, cik veiksmīgi darbinieks tiks galā ar darbu, piemēram, analītiskā domāšana, elastība, komandas darbs u.c.
- **Kompetenču modelis:** svarīgākās kompetences (parasti 7 – 10), kas ir sasaistītas ar uzņēmuma mērķiem: pamata kompetences, vadības kompetences, funkcionālās kompetences un karjeras kompetences.
- **Kompetenču skala:** mērījums, kas nosaka sagaidāmo līmeni konkrētajā kompetencē ar uzvedības rādītājiem jeb aprakstiem katrā kompetencē; parasti skalas veido 3 līdz 7 līmeņi, bet visbiežāk sastopamās ir ar 5 līmeņiem.
- **Kompetenču vadība:** ir darbību kopums, kas identificē un optimizē prasmes un kompetences, kas nepieciešamas, lai sasniegtu organizācijas biznesa stratēģiju; tas ir pamats stratēģiskai talantu vadībai (darbaspēka plānošana, top talantu atrašana, darbinieku attīstība).



Valsts administrācijas  
skola

# Kompetences visbiežāk tiek izmantotas, lai :

- būtu vienota atlases pieeja,
- nodrošinātu godīgu un taisnīgu darba izpildes novērtējumu,
- tiktu uzlabota darbinieku efektivitāte,
- palielinātu organizācijas efektivitāti,
- būtu labāka apmācību vajadzību analīze un noteikšana,
- tiktu uzlabota darbinieku karjeras vadība.



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<sup>0</sup>, 180<sup>0</sup> novērtēšana
- Novērojumi (darba situācijās)
- Strukturētas profesionālās atsauksmes
- Kompetenču kārtis
- Novērtēšanas centri
- ...



Valsts administrācijas  
skola

# Kompetenču pieejas ieguvumi un izaicinājumi

## IEGUVUMI

- skaidri definēta sagaidāmā darbinieka uzvedība – kas no viņiem tiek sagaidīts darbā,
- novērtēšanas un atlases sistēma ir vienota, godīgāka un atvērtāka,
- talantu plānošana un talantu plūsma,
- atlases speciālisti un vadītāji var novērtēt kandidāta prasmes un spējas, kas var tikt izmantotas arī citos amatos, neatkarīgi no kandidāta reālās profesionālās pieredzes,
- pētījumi parāda sasaisti ar efektīvu darbinieka darbu un organizācijas sasniegtajiem rezultātiem,
- process ir mērāms un piemērojams ikvienā organizācijas līmenī.

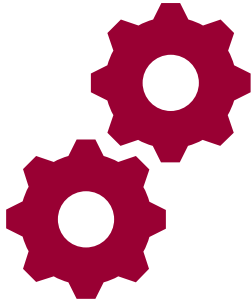
## IZAICINĀJUMI

- fokuss uz pagātņi un ne vienmēr var atbilst videi, kas tik ātri mainās,
- nepalīdz pie plānotajiem uzlabojumiem darba izpildē (paredzēt nākotnē sagaidāmo),
- parasti ir sarežģīta un lietotājam nedraudzīga,
- no visiem sagaida vien un to pašu rīcību – klonu veidošana,
- pret kompetenču pieeju attiecas kā HR procesu nevis biznesa nepieciešamību,
- grūti identificēt kritiskās kompetences,
- nespēja sasaistīt kompetences ar biznesa stratēģiju,
- netiek iekļautas tehniskās kompetences.



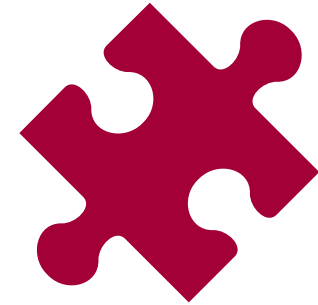
Valsts administrācijas  
skola

# Kompetenču modeļu izveide



**UZ ESOŠO MODEĻU BĀZES**

**VEIDOT PILNĪGI NO  
NULLES**





# Kompetenču modeļa izveide

- **Izšķirošās kompetences:** kompetences, kas izšķir izcilus darbiniekus no viduvējiem darbiniekiem.
- **Pamata kompetences:** kompetences, kas nepieciešamas katrā amatā, lai cilvēks varētu veikt pamata pienākumu, bet nepadara viņu izcilu.
- **Organizācijas kompetences:** misija, vīzija, vērtības un kultūra jeb pamata kompetences, kas nosaka to, kā organizācijā tiek veikts darbs, piemēram, veids, kā organizācijas darbinieki attiecas pret klientiem.
- **Raksturīgās/Kopīgās kompetences:** tiek noteiktas konkrētam amatam, piemēram, vadības pozīcijām tiek noteiktas tādas kompetences kā stratēģiskā izpratne, komandas vadīšana u.tml.
- **Tehniskās jeb darbam specifiskās kompetences:** tiek noteiktas konkrētam amatam vai amatu grupai; tās parasti ir saistītas ar tehniskām zināšanām un prasmēm un novērtē šo prasmju un zināšanu dziļumu un plašumu.
- **Vadītāja kompetences:** prasmes un uzvedība, kas nosaka prasmi vadīt un līderību. Izmantojot uz kompetencēm balstītu pieeju vadības pozīcijām, organizācijas var labāk noteikt un attīstīt nākamās paaudzes vadītājus. Lai arī ir vadības kompetences, kas ir nozīmīgas ikvienā uzņēmumā, organizācijai ir arī jādefinē, tādas kompetences, kas tai palīdzēs konkurēt tirgū.
- **«Meta» kompetences:** jeb nākotnes kompetences, kas būs nepieciešamas pēc 5 – 10 gadiem ikvienā amatā vai arī jaunos amatos, kurus organizācija plāno veidot un attīstīt.



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.

# Klasiskā pieeja



Valsts administrācijas  
skola

Darba snieguma  
efektivitātes kritēriju  
definēšana

- Izmērāmie 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
- Grupas
- Aptaujas
- 360 grādu vērtējumi
- Ekspertu sistēmas datubāze
- 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.

Validizēt kompetenču  
modeļi

- Uzvedības intervijas
- Testi
- Novērtēšanas centra vērtējumi

Izmantošana

Atlasē; Apmācībās; Darba snieguma novērtēšanā; Pēctecības plānošanā; Apmācību programmu veidošanā



Valsts administrācijas  
skola

# Īsā pieeja



Identificē:

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

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

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

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



Valsts administrācijas  
skola

# Nākotnes vai specifisku amatu kompetenču modeļa izveide

- Ekspertu grupas
- Zināmu amata elementu daļu korelācija ar kompetencēm
- Līdzīgu tagadnes amatu analīze



Valsts administrācijas  
skola

# 6 priekšnosacījumi kompetenču modeļiem

Komunikācija  
par mērķi

Definēt  
galvenos  
virzienus

Nodrošināt  
pareizos  
apstākļus

Darbs ar  
cēloņiem

Vienkāršība

Apmācīt nevis  
vainot



Valsts administrācijas  
skola

# Noslēgums...





Valsts administrācijas  
skola

# **Mājas darbs**

## **Kā kompetenču pieeja tiek izmantota HR procesos pasaulē?**





Valsts administrācijas  
skola

## Izmantotie avoti

- Spensers L., Spensere S. Darba kompetences. Izcila darba snieguma veidošana. Rīga: Eiro Personāls (Latvijas izdevums), 2011.
- Vintiša K. (Creative Technologies). Kompetenču vārdnīca. Valsts pārvaldes amatu kompetenču apraksti, 2011.10.03.
- Profiles International. The Executive's Guide to Employee Assessments. 2013.
- Loew L. (Brandon Hall Group). Competency Management: Challenges and Benefits // <https://trainingmag.com/competency-management-challenges-and-benefits/> (2016. 25.02.).
- Zheltoukhova K., Weeks A. Competence and competency frameworks. // <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/performance/competency-factsheet> (2017.29.09.).
- Hulett K. (Dr.). What you lose when you try to save money on employee assessments. 2014.
- OECD. Core skills for public sector innovation.



Valsts administrācijas  
skola

# Paldies par Jūsu uzmanību!

Evita Mackeviča, [evita@eiropersonals.lv](mailto:evita@eiropersonals.lv)

Lāsma Jansone, [lasma@eiropersonals.lv](mailto:lasma@eiropersonals.lv)

*Mācības finansētas 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