



AIZKRAUKLES NOVADA DOME

Lāčplēša iela 1A, Aizkraukle, Aizkraukles nov., LV-5101, tālr. 65133930, e-pasts dome@aizkraukle.lv, www.aizkraukle.lv

Aizkrauklē NOLIKUMS Nr.2023/19 Aizkrauklē

APSTIPRINĀTS
ar Aizkraukles novada domes
2023.gada 21.septembra sēdes
lēmumu Nr.580 (protokols Nr.11., 2.p.)

GROZĪTS
ar Aizkraukles novada domes
2024.gada 28.novembra sēdes
lēmumu Nr.825 (protokols Nr.18., 3.p.)
Grozījumi piemērojami ar 2024. gada 22. novembri

AIZKRAUKLES NOVADA PAŠVALDĪBAS DARBINIEKU NOVĒRTĒŠANAS NOLIKUMS

*Izdots saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas
likuma 72.panta pirmās daļas 2.punktu un
73.panta pirmās daļas 4.punktu*

I. Vispārīgie noteikumi

1. Nolikums nosaka kārtību, kādā tiek veikta Aizkraukles novada pašvaldības (turpmāk tekstā – Pašvaldība) Administrācijas, iestāžu (turpmāk - Iestādes), Aģentūru un struktūrvienību vadītāju un darbinieku (kopā turpmāk tekstā arī – Darbinieki) kvalifikācijas, prasmju un darba rezultātu novērtēšana (turpmāk – Novērtēšana).
2. Darbinieka Novērtēšana ir personāla vadības sistēmas elements, kuras mērķis ir Darbinieku motivēšana un orientēšana uz Pašvaldības funkciju un uzdevumu kvalitatīvu izpildi, darbības un tās rezultātu izvērtēšana noteiktā laika posmā, darba procesu ietekmējošo faktoru un problēmu analīze, sasniedzamo mērķu un uzdevumu noteikšana, kā arī nepieciešamo apmācību un izmaiņu amata aprakstā identificēšana.
3. Nolikums neattiecas uz izglītības iestāžu vadītāju, vietnieku un pedagogu un amatiermākslas kustībā tieši iesaistīto darbinieku (amatierkolektīvu vadītāji, koncertmeistari, kormeistari, repetitori, lietīšķās mākslas studiju vadītāji) vērtēšanu.
(Grozīts ar Aizkraukles novada domes 2024.gada 28.novembra sēdes lēmumu Nr.825 (sēdes protokols Nr.18., 3.p.)
4. Novērtēšana atbilstoši šim nolikumam netiek veikta domes priekšsēdētājam, domes priekšsēdētāja vietniekiem, Darbiniekiem, ar kuriem darba tiesiskās attiecības nodibinātas Eiropas Savienības līdzfinansēto projektu ietvaros, kā arī Darbiniekiem, ar kuriem noslēgts darba līgums uz noteiktu laiku, izņemot gadījumus, ja darba līgums noslēgts uz laiku, kas ilgāks par vienu gadu, vai Darbinieks faktiski strādā ilgāk par vienu gadu.
5. Aizkraukles novada pašvaldības izpilddirektora un izpilddirektora vietnieka novērtēšana tiek veikta Pašvaldību likumā noteiktā kārtībā.

II. Novērtēšanas vispārējā kārtība

6. Darbinieku ikgadējā Novērtēšana tiek veikta saskaņā ar darba devēja izdotu rīkojumu, kurā tiek noteikts konkrētā gada novērtēšanas periods, novērtēšanas veikšanas termiņi, kā arī par rezultātu apkopošanu atbildīgā struktūrvienība vai Darbinieks. Iestāžu un struktūrvienību vadītāji nosaka, kuri Darbinieki veic katra konkrētā Darbinieka novērtēšanu (turpmāk – Novērtētāji), izdarot atzīmi novērtēšanas programmā. Novērtētāju sarakstā iekļaujams darbinieka tiešais vadītājs. Personāla nodaļas darbiniekiem, lietvežiem, sekretāriem vai Iestādes par Novērtēšanu noteiktajam atbildīgajam Darbiniekam ir tiesības objektīvu iemeslu dēļ atcelt vai noteikt papildus Novērtētājus, uzdodot vai atceļot uzdevumu veikt konkrēta Darbinieka novērtēšanu.
7. Novērtēšana pēc pārbaudes laika vai ilgstošas prombūtnes tiek veikta atbilstoši šī nolikuma 11. punktā noteiktajam termiņam saskaņā ar tiešā vadītāja, Personāla nodaļas darbinieka vai Iestādes atbildīgā speciālista elektroniskā veidā uz e-pastu vai mobilo tālruni nosūtītu uzaicinājumu novērtēt attiecīgo Darbinieku. Ja darbinieks neizmanto Lietvaris, tad uzaicinājums tiek veikts telefoniski vai klātienē.
8. Ja struktūrvienības, Iestādes vai Aģentūras vadītājs ieņem attiecīgo amatu mazāk kā 3 (trīs) mēnešus, viņam padoto Darbinieku vērtēšanu veic darba devēja norīkots Darbinieks vai ar rīkojumu izveidota komisija, piedaloties struktūrvienības vai Iestādes vadītājam.
9. Tiešais vadītājs savlaicīgi informē Darbinieku par novērtēšanas intervijas laiku un vietu, lai nodrošinātu Darbiniekam iespēju tai sagatavoties. Interviju ar Darbinieku veic Darbinieka tiešais vadītājs vai tiešie vadītāji, ja iestādes ietvaros Darbiniekam tādi ir vairāki.

III. Novērtēšanas veikšanas termiņi

10. Darbinieku ikgadējā Novērtēšana tiek veikta vienu reizi kalendārajā gadā, laika posmā no 15.oktobra līdz 15.decembrim.
11. Pēc ilgstošas prombūtnes, ja Darbinieka Novērtēšana konkrētajā vērtēšanas periodā nav veikta, tā veicama ne vēlāk kā pēc sešiem mēnešiem no darba atsākšanas brīža, saskaņojot Novērtēšanas laiku ar Darbinieku. Līdz novērtēšanas rezultātu iegūšanai šādam Darbiniekam piemērojams pēdējās veiktās novērtēšanas koeficients.
12. Ja Darbiniekam, uzsākot darbu, ir noteikts pārbaudes laiks, Novērtēšanu veic pirms pārbaudes laika beigām.
13. Ja Darbinieka Novērtēšana pirms pārbaudes laika beigām vai pēc ilgstošas prombūtnes veikta laika periodā pēc 1.jūnija, darba devējs var pieņemt lēmumu neveikt atkārtotu Darbinieka novērtēšanu šajā gadā. Šādā gadījumā iegūtais Novērtēšanas rezultāts uzskatāms par spēkā esošu līdz nākamajai Novērtēšanai.
14. Darbinieka Novērtēšana var tikt veikta arī par citu laika posmu un citos gadījumos (lai izvērtētu Darbinieka atbilstību ieņemamajam amatam, Darbinieku skaita samazināšanas gadījumā u.c.). Šāda Novērtēšana tiek noteikta ar darba devēja vai domes priekšsēdētāja (izpilddirektora vai izpilddirektora vietnieka Novērtēšanas gadījumā) rīkojumu, izveidojot Novērtēšanas komisiju.

IV. Novērtēšanas gaita

15. Novērtējumā tiek ņemti vērā gan Darbinieka darba līgumā un amata aprakstā noteiktie amata pienākumi, noteiktie mērķi un uzdevumi, kā arī amatam noteiktās kompetences un profesionālā kvalifikācija. Papildus var tikt ņemti vērā darba kārtības noteikumi, struktūrvienības vai iestādes nolikums, kā arī citi konkrētajam Darbiniekam saistošie normatīvie akti.

16. Darbinieki, kuru amata līmenis saskaņā ar amatu klasifikācijas rezultātiem atbilst 6.-17. mēnešalgu grupai, tiek novērtēti saskaņā ar elektroniskajā novērtēšanas sistēmā ievietotu Novērtēšanas kritēriju matricu Nr.1 (*1.pielikums*). Darbinieki, kuru amata līmenis atbilst 1.-5. mēnešalgu grupai, tiek novērtēti saskaņā ar elektroniskajā novērtēšanas sistēmā ievietotu Novērtēšanas kritēriju matricu Nr.2 (*2.pielikums*).
17. Vadītāja kompetences tiek vērtētas tikai Iestāžu, struktūrvienību, Aģentūru un Pašvaldības Administrācijas nodaļu vadītājiem, Pašvaldības izpilddirektoram, izpilddirektora vietniekam un Aizkraukles pilsētas un pagasta pārvaldniekam.
18. Kriterium "Izglītība un kvalifikācijas paaugstināšana" vērtē tikai Darbinieka tiešais vadītājs.
19. Darbinieki, saņemot Novērtēšanas sistēmā elektronisku uzaicinājumu (*attiecas uz Darbiniekiem, kuri izmanto darba vai privāto e-pastu*) aizpilda pašvērtējumu, Darbinieki, kuri neizmanto elektronisko sistēmu – saņem anketu klātienē. Darbinieka paša aizpildītais pašvērtējums netiek iekļauts Novērtējuma rezultāta aprēķinā. Izņēmuma gadījumos darbinieka anketu var aizpildīt tiešais vadītājs.
20. Personāla nodaļas darbinieki vai cits par personāla vadību atbildīgais Iestādes Darbinieks nodrošina Novērtēšanas rezultātu apkopošanu un ievadīšanu programmā DARBINIEKU NOVĒRTĒŠANA tiem darbiniekiem, kas veic anketu aizpildīšanu papīra formā, ievērojot konfidencialitāti attiecībā uz vērtētājiem un viņu iesniegtajiem Novērtēšanas rezultātiem.
21. Pirms novērtēšanas intervijas ar Darbinieku tiešais vadītājs (Novērtētājs) saplāno intervijas laiku, tai paredzot 30 - 40 min. un paziņo par to Darbiniekam elektroniski uz e-pasta adresi vai telefoniski (Darbiniekiem, kuri neizmanto Lietvaris un elektronisko pastu).
22. Darbinieks un tiešais vadītājs pārrunā novērtējuma rezultātus, atšķirības viedokļos, iespējamās pieļautās kļūdas un nepilnības, darbu traucējošus faktorus un to novēršanas iespējas, nepieciešamās mācības un izmaiņas amata aprakstā, kā arī tiešais vadītājs attiecīgi elektroniski aizpilda paredzētās Novērtēšanas veidlapas sadaļas. Ar tiešā vadītāja vērtējumu Darbiniekiem ir tiesības iepazīties pirms darba intervijas uzsākšanas.
23. Novērtēšanas intervijas laikā tiešais vadītājs ar Darbinieku pārrunā mērķu un uzdevumu izpildi vērtēšanas periodā, ņemot vērā mērķu un uzdevumu nozīmību, novērtēšanas perioda laikā aktualizētos mērķus un uzdevumus, kā arī iestādes gada plāna mērķus un attīstības plāna stratēģiju un kopīgi aizpilda sadaļu par Darbinieka mērķiem un uzdevumiem nākamajam vērtēšanas periodam. Mērķiem un uzdevumiem jābūt amatam un amata atbildībai atbilstošiem, ar konkrētu sasniedzamo rezultātu un izpildes termiņu un jāizriet no Iestādei vai struktūrvienībai sasniedzamajiem mērķiem attiecīgajā gadā. Struktūrvienības mērķi ir iekļaujami tās vadītāja mērķos, Iestādes mērķi iekļaujami tās vadītāja mērķos.
24. Tiešais vadītājs aktualizē informāciju sistēmā DARBINIEKA IESNIEGUMI UN PERSONAS LIETA vai personāla speciālists lietojumprogrammā KADRI 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.
25. Pirmreizējā Novērtēšanā vai Novērtēšanā pēc pārbaudes laika, vai ilgstošas prombūtnes veidlapas sadaļa par mērķu un uzdevumu izpildi netiek aizpildīta, bet tiek noteikti mērķi un uzdevumi nākamajam Novērtēšanas periodam.
26. Ja Darbinieks nepiekrīt pārējo vērtētāju novērtējuma gala rezultāta kopsummai, viņš intervijas laikā pārrunā to ar tiešo vadītāju un ieraksta savu viedokli sadaļā „Komentāri”. Darbiniekam ir tiesības pēc intervijas iepazīties ar anonīmiem sava novērtējuma rezultātiem (*anonīms saprotams kā citu darba kolēģu vērtējums*).

27. 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.
28. Pēc intervijas tiešais vadītājs apstiprina Novērtēšanas gala rezultātu (novērtējuma līmeni) un veidlapu *Lietvaris* sistēmā apstiprina tiešais vadītājs un Darbinieks. Ja Darbinieks nepiekrīt Novērtēšanas rezultātam, viņam ir tiesības rezultātu apstrīdēt šī nolikuma V daļā atrunātajā kārtībā. Ja Novērtēšanas veidlapa tiek aizpildīta un parakstīta papīra formātā, pēc parakstīšanas tā tiek iesniegta Personāla nodaļā vai citam par personāla vadību atbildīgajam Iestādes Darbiniekam, kurš veidlapā esošo informāciju ievieto personāla uzskaites programmā *Kadri*.
29. Ja Darbinieka Novērtēšanai ir izveidota komisija, Novērtēšanas veidlapas aizpilda visi komisijas locekļi, tā izveidojot novērtēšanas kopsavilkumu. Intervijā pārrunas ar Darbinieku veic komisija, bet tiesības veikt kalibrēšanu pēc Novērtēšanas rezultātu kopsavilkuma ir tikai komisijas priekšsēdētājam.
30. Parakstītās Novērtēšanas veidlapas glabājas Pašvaldības dokumentu vadības sistēmā (DVS) *Lietvaris* un personāla uzskaites programmā *Kadri*. Ja veidlapas tiek izdrukātas un parakstītas ar roku, tās glabājas Darbinieka personas lietā. Ja Darbinieks vēlas, viņš var 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".

V. Novērtēšanas rezultāta apstrīdēšana

31. Ja Darbinieks nepiekrīt vērtējuma gala rezultātam, viņš 1 (vienas) darba dienas laikā pēc intervijas iesniedz iesniegumu ar iekļautu detalizētu apstrīdēšanas pamatojumu Pašvaldības izpilddirektoram vai priekšsēdētājam (attiecas uz Iestāžu vadītājiem) 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.
32. Pašvaldības izpilddirektors vai priekšsēdētājs, izvērtējot darbinieka iesniegumu, 5 (piecu) darba dienu laikā pieņem lēmumu par atkārtotas novērtēšanas nepieciešamību.
33. Atkārtotai Darbinieka Novērtēšanai ar izpilddirektora vai priekšsēdētāja rīkojumu tiek izveidota speciāli šim mērķim paredzēta komisija vismaz piecu cilvēku sastāvā, iekļaujot komisijā izpilddirektora vai priekšsēdētāja izvēlētus komisijas locekļus.
34. Atkārtota Darbinieka Novērtēšana tiek veikta 20 (divdesmit) darba dienu laikā pēc lēmuma pieņemšanas par Darbinieka atkārtotu novērtēšanu.
35. Atkārtota Darbinieka Novērtēšana (pēc rezultātu apstrīdēšanas) notiek saskaņā ar šajā nolikumā 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. Ja novērtēšanas rezultāts nav mainījies, otrreiz to apstrīdēt nevar un tas uzskatāms par spēkā esošu līdz nākamajai novērtēšanai, arī, ja darbinieks atsakās apstiprināt atkārtotās novērtēšanas rezultātu.

VI. Novērtējuma rezultātu izmantošana

36. Novērtējuma rezultātu izmanto, lai pieņemtu lēmumu par apmaksātu papildatvaļinājuma dienu, atvaļinājuma pabalsta vai prēmiju piešķiršanu, ja Pašvaldības budžetā tam paredzēti līdzekļi, saskaņā ar Aizkraukles novada pašvaldības institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības nolikumu, nepieciešamo izmaiņu amata aprakstā un Darbiniekam nepieciešamo mācību identificēšanai, mācību plāna sastādīšanai, kā arī citos gadījumos pēc nepieciešamības.

37. Ja Darbinieka novērtējuma koeficients ir zemāks par 2, darba devējs var lemt par laika periodu, pēc kura veicama atkārtota Novērtēšana vai par Darbinieka atbilstības ieņemamajam amatam izvērtēšanu un darba tiesisko attiecību pārtraukšanu.
38. Nolikums stājas spēkā ar 2023.gada 2.oktobri.

VII. Novērtēšanas kritēriji un vērtēšanas apkopošanas algoritms

39. Novērtēšanai izmanto punktu sistēmu, kas atbilst dažādiem iespējamajiem darba rezultātu, prasmju un personīgā ieguldījuma līmeņiem, ierakstot attiecīgajā ailē atbilstošāko punktu skaitu:

<i>Punktu skaits (novērtējuma koeficients)</i>	<i>Līmenis</i>	<i>Apraksts</i>
4,6-5	A	Attiecīgā prasme/kvalifikācija ļauj izcili veikt darba pienākumus. Darba rezultāti visās jomās pārsniedz noteiktās prasības.
3,6-4,5	B	Attiecīgā prasme/kvalifikācija ļauj ļoti labi veikt darba pienākumus. Darba rezultāti atsevišķās jomās pārsniedz noteiktās prasības, pārējās jomās noris atbilstoši noteiktajām prasībām.
2,6-3,5	C	Attiecīgā prasme/kvalifikācija ir pietiekama, lai varētu veikt darba pienākumus. Darba izpilde noris saskaņā ar noteiktajām prasībām.
1,6-2,5	D	Attiecīgā prasme/kvalifikācija un darba rezultāti nav pilnībā pietiekami, darba izpildē nepieciešami uzlabojumi.
Mazāk par 1,6	E	Attiecīgās prasmes/kvalifikācijas trūkums būtiski traucē amata pienākumu izpildi. Darba rezultāti neatbilst noteiktajām prasībām.

40. Darbinieka 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:

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

NK – novērtējuma koeficients;

Σ_I – sadaļas “Darba rezultāti” kopvērtējums*;

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

Σ_{III} – sadaļas “Personīgais ieguldījums” kopvērtējums*;

Σ_{IV} – sadaļas “Sadarbība un komunikācija” kopvērtējums*;

Σ_V – sadaļas “Vadītāja kompetences” kopvērtējums*;

S_{sk} – vērtēto sadaļu skaits;

V_k – tiešā vadītāja piemērotā kalibrēšana.

41. 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.

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

VIII.Kompetenču definīcijas:

Komunikācija - prasme uz klausīt citus un veidot efektīvu komunikāciju, kas nodrošina atklātu saziņu iesaistīto personu starpā. Prasme un vēlēšanās kontaktēties un sadarboties ar vadību, kolēģiem un klientiem, izmantojot piemērotu komunikācijas veidu un kanālu. **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 un papildu vērtību.

Attiecību veidošana un uzturēšana - spēja veidot un uzturēt pozitīvas, draudzīgas attiecības vai kontaktus ar cilvēkiem (savā iestādē un ārpus tās), kas palīdz vai nākotnē varētu palīdzēt ar darbu saistīto mērķu sasniegšanai.

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.

Atsaucība - vēlme palīdzēt citiem (iekšējiem un ārējiem klientiem, kolēģiem), spēja izprast citu vajadzības un atsaukties, kad tas nepieciešams.

Konceptuāla domāšana - spēja saskatīt sakarības vai atrast vispārīguma modeļus situācijās un procesos, kas nav acīmredzami saistīti. Prasme identificēt būtiskākos jautājumus un pamatcēloņus sarežģītās situācijās. Spēja domāt vispārīgumos un radoši. **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.

Elastīga domāšana - ātri un efektīvi pielāgojas (maina plānus un prioritātes) apstākļu, darba prasību, situāciju vai iestādes/nozares vajadzību izmaiņām.

Radoša domāšana un novatorisms - apšaubā tradicionālos risinājumus, pēta alternatīvas un atsauces radošu un inovatīvu risinājumu vai pakalpojumu izaicinājumiem, izmantojot intuīciju, eksperimentus un jaunus skatījumus.

Personīgās efektivitātes kompetences - spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību. Spēja pieņemt lēmumus, izvērtējot informāciju un izmantojot dažādas pieejas.

Orientācija uz attīstību - apzināti analizē personīgās stiprās un vājās puses, lai noteiktu attīstības vajadzības un uzlabotu personīgo un iestādes sniegumu.

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.

Patstāvība - patstāvība un apzinīgums amata pienākumu izpildē.

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. **Orientācija uz rezultātu sasniegšanu** - vēlme veikt uzdevumus arvien labāk, izvirzīt mērķus, kas nav viegli sasniedzami, ieskaitot savas attīstības mērķus, un mērķtiecīgi strādāt. Spēja saskatīt, novērtēt un radīt jaunas iespējas iestādes attīstībai un tās īstenot.

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.

Komandas vadīšana - vēlme un spēja uzņemties līdera lomu, plānot un organizēt komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu. Spēja veidot pozitīvas attiecības starp komandas dalībniekiem, rūpēties par komandu un motivēt kopējo mērķu sasniegšanai.

Stratēģiskais redzējums - spēja definēt un operacionalizēt iestādes vai nozares attīstības stratēģisko vīziju.

Darbinieku motivēšana un attīstīšana - darbinieku attīstības veicināšana, nodrošinot atbalstošu vidi darbinieku motivācijas stiprināšanai, snieguma pilnveidošanai un profesionālās izaugsmes veicināšanai.

Pārmaiņu vadīšana - pārmaiņu un pārveides procesa vadīšana. Prasme plānot un nodrošināt struktūrvienības darbu tā, lai tiktu sasniegts plānotais rezultāts. Organizācijas izpratne un vērtību pieņemšana.

Ētiskums - organizācijas (publiskā sektora) misijas un vērtību pieņemšana un atbalstīšana.

Lojalitāte - rīcība, lai saskaņotu savu uzvedību ar organizācijas (publiskā sektora) vai iestādes vajadzībām, prioritātēm un mērķiem.

Organizācijas vērtību apzināšanās - izpratne par organizācijas kultūru un vērtībām, kā arī politiskajiem, sociālajiem un ekonomiskajiem aspektiem, kas palīdz sasniegt rezultātus.

42. Novērtēšanā izmantojamie kritēriji un to skaidrojums:

I DARBA REZULTĀTI	
1. Amata pienākumu izpilde, darba sniegums (amata pienākumu izpilde kopumā atbilstoši amatam noteiktajām prasībām)	
5	Izcili. Mērķa sasniegšanai vai darba efektivitātes uzlabošanai dara vairāk kā noteikts amata pienākumos. Amata pienākumus veic padziļinātāk kā noteikts amatam izvirzītajās prasībās. Neatļaidīgi virzās uz mērķi, novērš šķēršļus, lai sasniegtu rezultātu. Izcils darba sniegums, regulārā darba rezultāti pārsniedz plānoto.
4	Ļoti labi. Ievieš jauninājumus atbilstoši aktualitātēm darbības sfērā. Uzlabo sava darba metodes, lai paaugstinātu efektivitāti. Regulārā darba rezultāti ir ļoti labi.
3	Labi. Pilnībā nodrošina visu amata pienākumu izpildi. Ievēro norādījumus un izpilda rīkojumus. Darba rezultāti atbilst plānotajam, bet nepārsniedz to.
2	Jāpildveido. Darba pienākumus veic formāli. Atsevišķus pienākumus veic nepilnīgi vai neveic vispār. Dažkārt nepieciešami atgādinājumi vai atkārtoti pieprasījumi. Darba kvalitāte reizēm nesasniedz izvirzītās prasības vai sasniedz daļēji.
1	Neapmierinoši. Savā kompetencē esošos pienākumus nodod citiem. Darba rezultāts neinteresē. Ignorē vadības norādījumus un rīkojumus. Nenosaka prioritātes. Nepamana vai ignorē kļūdas. Darba kvalitāte nesasniedz izvirzītās prasības.
2. Mērķu uz uzdevumu izpilde (tiešā vadītāja vērtējums amatam izvirzīto mērķu un uzdevumu izpildei) Šī sadaļa pirmreizējā vērtēšanā netiek vērtēta.	
5	Izcili. Mērķa/uzdevuma sasniegšanai/izpildei dara vairāk, kā nepieciešams un gaidīts. Neatļaidīgi virzās uz mērķi, novērš šķēršļus, lai sasniegtu rezultātu. Aktualizē un papildina mērķus atbilstoši struktūrvienības vajadzībām. Mērķus un uzdevumus nosaka augstākus kā paredzēts, lai izaicinātu sevi tos sasniegt, kas arī veiksmīgi tiek izdarīts.
4	Ļoti labi. Izvirzītie mērķi un uzdevumi tiek izpildīti kvalitatīvi, darba gaitā tiek aktualizēti. Intensīvi strādā, lai izpildītu ieplānoto.
3	Labi. Pilnībā nodrošina izvirzīto mērķu un uzdevumu izpildi. Skaidri nosaka uzdevumus, prioritātes, rīcības soļus. Aktualizē galvenos uzdevumus un mērķus saskaņā ar tiešā vadītāja norādījumiem.
2	Jāpildveido. Mērķi un uzdevumi tiek izpildīti daļēji, netiek vai tiek aktualizēti tikai daļēji.
1	Neapmierinoši. Izvirzītie mērķi un uzdevumi netiek izpildīti, netiek arī aktualizēti.
3. Precizitāte un kvalitāte (darba rezultātu kvalitāte un precizitāte. Kļūdu biežums, raksturs, spēja pamanīt un labot kļūdas patstāvīgi. Darba organizēšanas sistēmas un kvalitātes uzlabošana).	
5	Izcili. Ievieš jaunas pieejas, veido sistēmas, lai uzlabotu darba kvalitāti un organizēšanu ne tikai sev, bet arī citiem. Nodrošina augstas kvalitātes darbu arī detaļu līmenī.

4	Ļoti labi. Kļūdās reti, kļūdas patstāvīgi novērš. Rūpējas par darba kvalitātes uzlabošanu. Amata pienākumi tiek izpildīti kvalitatīvi. Izstrādā procedūras kvalitātes nodrošināšanai. Veido vai pastāvīgi pilnveido iekšējās kvalitātes kontroles sistēmu.
3	Labi. Pārbauda sava darba precizitāti. Kļūdas pamana un labo patstāvīgi. Meklē risinājumus precizitātes uzlabošanai. Pārbauda darba rezultātus.
2	Jāpilnveido. Pieļauj neuzmanības kļūdas vai izpilda darbu neatbilstošā kvalitātē. Pārbauda darba rezultātu, bet kļūdas labo tikai pēc aizrādījumiem.
1	Neapmierinoši. Nepievērš uzmanību darba precizitātei un kvalitātei, necenšas to uzlabot. Strādā pavirši. Nepamana vai ignorē kļūdas, nelabo tās.
4. Plānošana un organizēšana. Izpildes termiņu ievērošana (prasme noteikt prioritātes, plānot un organizēt savu darbu īsā un ilgstošā laika periodā. Izpildes termiņu ievērošana).	
5	Izcili. Ātri reaģē uz izmaiņām. Spēj kontrolēt vairākus procesus vienlaicīgi. Efektīvi izmanto resursus. Organizē savu un nepieciešamības gadījumā arī komandas darbu.
4	Ļoti labi. Prot efektīvi strādāt ar dažādiem uzdevumiem vienlaikus. Pamana nepilnības un palīdz citiem darba organizēšanā.
3	Labi. Spēj izvērtēt prioritātes. Ievēro izpildes termiņus. Mainoties situācijai, pārskata plānus. Efektīvi plāno un izmanto darba laiku.
2	Jāpilnveido. Visu dara pēdējā brīdī, mēdz kavēt termiņus, netiek galā ar lielu darba apjomu vai vairākiem uzdevumiem vienlaikus.
1	Neapmierinoši. Nespēj plānot savu darbu vai ievērot citu piedāvāto plānu. Nenosaka prioritātes. Regulāri kavē izpildes termiņus.
5. Ētiskums un lojalitāte (pašvaldības ētikas normu ievērošana. Rīcība, lai saskaņotu savu uzvedību ar pašvaldības vajadzībām, prioritātēm un mērķiem).	
5	Izcili. 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 savienošanu.
4	Ļoti labi. 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 uzticīgus lēmumus, kas atbilst pašvaldības mērķiem, pat ja tie ir nepopulāri. Skaidro pieņemto lēmumu nepieciešamību, gan vārdos, gan darbos izrāda savu atbalstu tiem.
3	Labi. 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.
2	Jāpilnveido. 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.
1	Neapmierinoši. 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.
II PROFESIONĀLĀ KVALIFIKĀCIJA	
6. Profesionālās prasmes un pieredze (profesionālo zināšanu, pieredzes, prasmju atbilstība amata prasībām un veicamajiem pienākumiem).	
5	Izcili. Spēj profesionāli un paplašināti konsultēt citus ne tikai savā, bet citās jomās. Kolēģi paļaujas uz darbinieka zināšanām vai pieredzi.
4	Ļoti labi. Ļoti labi pārzina visas savas darbības jomas. Zināšanas un prasmes pārsniedz amatam izvirzītās prasības.
3	Labi. Atbilstošas zināšanas, pieredze un prasmes amatam izvirzītajām prasībām. Spēj tās pilnvērtīgi pielietot darba uzdevumu veikšanai.
2	Jāpilnveido. Nepietiekamas zināšanas, prasmes vai pieredze atsevišķās ar amata pienākumu izpildi saistītās jomās.
1	Neapmierinoši. Nepietiekamas zināšanas un prasmes, lai spētu veikt darba pienākumus.

7. Izglītība un kvalifikācijas paaugstināšana (iegūtās izglītības atbilstība amata prasībām un veicamajiem pienākumiem). Šo sadaļu vērtē tikai tiešais vadītājs.	
5	Izcili. Izglītība pilnībā atbilst vai pārsniedz amatam izvirzīto. Zināšanas regulāri tiek papildinātas (arī pašmācības ceļā). Regulāri apmeklēti kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumi.
4	Ļoti labi. Izglītība pilnībā atbilst izvirzītajām prasībām. Zināšanas regulāri tiek papildinātas, kvalifikācija tiek paaugstināta.
3	Labi. Izglītība atbilst prasībām vai ir pabeigtas papildu apmācības attiecīgajā nozarē. Kvalifikācija tiek paaugstināta saskaņā ar tiešā vadītāja norādījumiem.
2	Jāpilnveido. Izglītība pilnībā neatbilst prasībām, zināšanas neregulāri tiek papildinātas.
1	Neapmierinoši. Izglītība neatbilst prasībām. Nav vēlēšanās papildināt zināšanas, paaugstināt kvalifikāciju vai iegūt atbilstošu izglītību.
8. Amata pienākumu izpildei nepieciešamo normatīvo aktu pārzināšana (iekšējo un ārējo normatīvo aktu pārzināšana un pielietošana amata pienākumu izpildei. Sekošana līdzī jaunumiem un izmaiņām).	
5	Izcili. Pamana nepieciešamību pēc normatīvo aktu izmaiņām, iesaistās to izstrādē. Pamana citu nepilnības normatīvo aktu pielietojumā un palīdz novērst tās. Ir informēts par ārējo normatīvo aktu plānotajām izmaiņām, informē par tām kolēģus, un atbilstoši plāno savas un kolēģu veicamās darbības.
4	Ļoti labi. Pārzina normatīvos aktus, spēj tos izskaidrot citiem. Ir informēts par gaidāmām izmaiņām un atbilstoši plāno savas darbības.
3	Labi. Pārzina un pielieto ar darba pienākumu izpildi saistītos normatīvos aktus, seko līdzī to izmaiņām un jaunumiem.
2	Jāpilnveido. Ne vienmēr spēj normatīvos aktus pielietot patstāvīgi vai nepārzina tos pietiekami. Nepamana un kavē izmaiņu ieviešanu.
1	Neapmierinoši. Nepārzina normatīvos aktus un nespēj tos pielietot darba veikšanai.
III PERSONĪGAIS IEGULDĪJUMS	
9. Iniciatīva (rīcība, lai risinātu problēmas, meklētu alternatīvas darba rezultātu uzlabošanai un kopējo mērķu sasniegšanai. Ideju, jaunu risinājumu, rīcības modeļu piedāvāšana.).	
5	Izcili. Ģenerē idejas. Rīkojas, lai sasniegtu ilgtermiņa mērķus. Paredz un meklē risinājumus nākotnes problēmām, spēj iesaistīt citus. Iepriekš paredz iespējamās problēmas un novērš tās. Rada jaunus rīcības modeļus un metodes.
4	Ļoti labi. Pēc savas iniciatīvas meklē iespējas, lai nodrošinātu rezultāta sasniegšanu. Ātri un efektīvi pielāgojas jaunai situācijai. Izvērtē un izvēlas labāko problēmu risinājumu. Izmanto esošos risinājumus inovatīvā veidā.
3	Labi. Gatavs pieņemt lēmumus un uzņemties problēmu risināšanu. Analizē iespējas un plāno savu rīcību saskaņā ar tām. Problēmas cenšas risināt patstāvīgi. Spēj saskatīt iespējas tuvākajā perspektīvā. Balstoties uz pieredzi, identificē alternatīvus risinājumus.
2	Jāpilnveido. Iniciatīvu izrāda reti, pārsvarā darbojas saskaņā ar rīkojumiem. Problēmas risina, ja atrisinājums tiek pateikts priekšā. Apzinās, ka jauna pieeja ir nepieciešama, un ir atvērts jaunām idejām, bet neizrāda aktivitāti jaunu pieeju un ideju identificēšanā un definēšanā.
1	Neapmierinoši. Problēmas nerisina, gaida citu iejaukšanos vai palīdzību. Saredz iespējas, bet nerīkojas, kamēr nesāņem uzdevumu. Neapzinās jaunu pieeju nepieciešamību.
10. Domāšana (situācijas izpratne, saskatot cēloņu un sekas sakarības, kā arī izdarīt atbilstošus secinājumus. Spēja saskatīt sakarības starp situācijām un procesiem).	
5	Izcili. Kvalitatīvi analizē sarežģītu informāciju, argumentē secinājumus. Spēj radīt konceptuāli jaunus un noderīgus risinājumus, analizē cēloņus un sekas.
4	Ļoti labi. Saskata problēmas, cēloņus un sekas plašā kontekstā. Veido un pārbauda jaunus risinājumus, spēj piedāvāt vairākas alternatīvas.
3	Labi. Spēj saskatīt cēloņsakarību virknes un domāt vairākus soļus uz priekšu, saskatīt būtisko, formulēt un argumentēt savu viedokli.
2	Jāpilnveido. Spēj formulēt vienkāršus risinājumus, cenšas vispārināt. Balstās tikai uz praktisku pieeju un iepriekšējo pieredzi. Neveic dziļāku analīzi.
1	Neapmierinoši. Uzskaita faktus, nespējot tos pamatot vai izskaidrot. Nespēj izdarīt loģiskus secinājumus, veikt teorētisku analīzi. Atkārtoti kļūdas.

11. Orientācija uz attīstību (patstāvība un iniciatīva kvalifikācijas paaugstināšanā gan semināros,ursos, gan pašmācības ceļā. Analīzē, nosaka un īsteno profesionālās un personības attīstības vajadzības).	
5	Izcili. Definē personiskos attīstības mērķus, saskaņā ar iestādes attīstības mērķiem. Seko līdzī procesiem ārējā vidē, lai laikus plānotu un īstenotu jaunu kompetenču, prasmju un zināšanu iegūvi.
4	Ļoti labi. Izvirza izaicinošus mērķus un standartus sava darba izpildei, lai sekmētu profesionālo izaugsmi. Aktīvi un patstāvīgi pilnveido profesionālās prasmes un personiskās īpašības. Uzņemas darbus, kas veicina izaugsmi.
3	Labi. Pilnvērtīgi izmanto mācīšanās iespējas, apmeklē seminārus un kursus un papildina zināšanas savas darbības jomā.
2	Jāpilnveido. Izmanto mācīšanās iespējas, bet neizrāda personīgo iniciatīvu un necenšas profesionāli pilnveidoties pašmācības ceļā.
1	Neapmierinoši. Neapzinās savus trūkumus un neatzīst tos, arī ja uz tiem norāda citi. Neizmanto attīstības iespējas un nemeklē tās.
12. Patstāvība (patstāvība, atbildīgums un apzinīgums amata pienākumu izpildē)	
5	Izcili. Patstāvīgi sasniedz izvirzītos mērķus. Seko līdzī savai un kolēģu darba izpildei, lai sasniegtu labākus darba rezultātus. Patstāvīgi izstrādā un iesniedz vadībai risinājumus darba efektivitātes uzlabošanai.
4	Ļoti labi. Uzņemas atbildību sava amata pienākumu ietvaros, patstāvīgi risina problēmas.
3	Labi. Patstāvīgi veic pienākumus. Plāno un organizē savu darbu, saskaņo savus plānus ar vadītāju. Sasniedz rezultātus bez citu kontroles.
2	Jāpilnveido. Gaida rīkojumus. Gaida, ka citi atrisinās problēmu. Darba rezultātus pilnveido pēc aizrādījuma saņemšanas.
1	Neapmierinoši. Darba uzdevumu veikšanai nepieciešami atgādinājumi un pastāvīga uzraudzība.
13. Darba apjoms un attieksme (regulārā darba apjoms salīdzinot ar citiem līdzīga amata veicējiem; spēja intensīvi strādāt, cenšanās paveikt darbu aizvien labāk, rūpīgāk un produktīvāk, veicot personīgo ieguldījumu. Gatavība darīt vairāk, kā to prasa formālie amata pienākumi; uzcītība)	
5	Izcili. Strādā ļoti intensīvi, uzcītīgi; cenšas katru jautājumu izpētīt un apgūt pēc iespējas plašāk un padziļinātāk. Pateicoties savai centībai, paveic vairāk, kā paredzēts. Ievēro darba disciplīnu. Labprāt dara vairāk, kā noteikts amata pienākumos. Darba apjoms pārsvarā ir paaugstināts, ļoti intensīvs.
4	Ļoti labi. Strādā intensīvi, uzcītīgi. Paveic darbu produktīvāk nekā plānots personīgo rakstura īpašību, centības dēļ. Darba apjoms bieži ir paaugstināts.
3	Labi. Periodiski strādā intensīvi, uzcītīgi. Vienmēr cenšas paveikt darbu rūpīgi. Darba apjoms vidējs, reti paaugstināts.
2	Jāpilnveido. Reti strādā uzcītīgi, intensīvi. Darba pienākumus izpilda, bet necenšas paveikt tos labāk. Darba apjoms vidējs, reizēm samazināts.
1	Neapmierinoši. Darba pienākumus un rīkojumus pilda formāli, necenšoties strādāt produktīvi vai rūpīgi. Bieži izrāda neapmierinātību par darba apjomu. Nav centīgs un uzcītīgs. Kavē darbu, atstāj darba vietu pirms darba laika beigām. Darba laiku bieži izmanto personīgajām vajadzībām (piem., lieto internetu savām vajadzībām, bieži un ilgi runā pa tālruni privāti).
IV SADARBĪBA UN KOMUNIKĀCIJA	
14. Darbs ar apmeklētājiem, klientiem, sadarbības partneriem (gatavība pakārtot savu darbību, lai nodrošinātu klientu vajadzību precīzu izpratni un izpildi. Spēja piedāvāt klientu vēlmēm atbilstošus risinājumus).	
5	Izcili. Klientu vai apmeklētāju intereses ir prioritāte. Piedāvā risinājumus, lai pilnveidotu iestādes procedūras, uzlabojot pakalpojuma saņemšanu un klientu vai apmeklētāju apmierinātību.
4	Ļoti labi. Izzina un izprot klientu vai apmeklētāju vajadzības, atbilstoši pielāgo savu darbību un resursus. Nodrošina klientam izdevīgāko risinājumu.
3	Labi. Uzklauša klientu vai apmeklētāju paustās vēlmes un ņem tās vērā amata kompetences robežās. Uzņemas atbildību problēmsituācijās. Laipns un atsaucīgs.
2	Jāpilnveido. Balstās uz iepriekš pieņemtajiem principiem vai sev izdevīgākajiem risinājumiem. Neiedziļinās, lai izprastu klientu vai apmeklētāju vajadzības.

1	Neapmierinoši. Nenoskaidro un neizprot klientu vai apmeklētāju vēlmes. Ņem vērā tikai savas intereses. Izrāda noraidošu attieksmi pret klientu vai apmeklētāju.
15. Atsaucība, attieksme pret kolēģiem (spēja veidot un uzturēt pozitīvas attiecības un izrādīt atsaucību, kad tas ir nepieciešams. Palīdzības sniegšana kolēģiem, spēja izprast citu vajadzības).	
5	Izcili. Attieksme vienmēr pozitīva, izpalīdzīga. Iniciē un organizē neformālos kolektīvos pasākumus. Uzklauša kolēģus, palīdz, gan izsakot viedokli, gan praktiski, ja tas nepieciešams.
4	Ļoti labi. Uzklauša, ņem vērā kolēģu un vadības ieteikumus, dalās formālās un neformālās zināšanās. Piedalās kolektīvajos pasākumos, izrāda iniciatīvu, palīdz tos organizēt.
3	Labi. Attieksme pozitīva, gatavs uzklaušīt apkārtējos. Ņem vērā ieteikumus un citu vajadzības, dalās pieredzē.
2	Jāpilnveido. Attieksme pret kolēģiem formāla. Ieteikumus ņem vērā daļēji. Palīdzību citiem nepiedāvā.
1	Neapmierinoši. Attieksme pret apkārtējiem atkarīga no personīgajām problēmām, noskaņojuma. Nespēj izprast kolēģu vajadzības. Izrāda noraidošu attieksmi pret kolēģiem.
16. Darbs komandā (rīcība, kas vērsta uz veiksmīgu sadarbību ar kolēģiem kopēju mērķu sasniegšanai.)	
5	Izcili. Uzņemas atbildību, ja rodas problēmas. Veido un uztur komandas garu. Risina konfliktus. Rīkojas, lai risinājumi un lēmumi tiktu pieņemti, balstoties uz vienprātību. Pielāgo savu darbību komandas vajadzībām.
4	Ļoti labi. Uzklauša citu vajadzības un rīkojas, lai prasības izpildītu laikus un augstā kvalitātē. Labprāt uzņemas papildu pienākumus, kas veicina komandas mērķu sasniegšanu. Atzinīgi novērtē veiksmīgas kolēģu idejas un priekšlikumus.
3	Labi. Strādā komandas labā. Piedāvā savu palīdzību un atbalstu. Apzinīgi izpilda kolēģu lūgumus. Piedāvā jaunus risinājumus. Ciena un izprot citu viedokli, pozitīvi novērtē citu ieguldījumu komandas darbā. Piedāvā jaunas idejas un risinājumus.
2	Jāpilnveido. Atbalsta komandas lēmumus. Izpilda kolēģu pieprasījumus. Dažkārt nepieciešami atgādinājumi vai atkārtoti pieprasījumi. Nesniedz priekšlikumus un nepauž viedokli pēc savas iniciatīvas.
1	Neapmierinoši. Ņem vērā tikai savas intereses. Nepiedalās komandas darbā. Izrāda noraidošu attieksmi. Ar savu uzvedību var izraisīt konfliktus.
17. Komunikācija (informācijas apmaiņas nodrošināšana. Prasme uzklaušīt citus un argumentēt savu viedokli. Atgriezeniskās saites nodrošināšana. Izvairīšanās no emociju izpausmēm, kas var negatīvi ietekmēt darba rezultātus.)	
5	Izcili. Ir taktisks un diplomātisks. Atrod labāko argumentācijas veidu arī konflikta situācijās. Izvairās no formālisma komunikācijā.
4	Ļoti labi. Veicina pozitīvu divvirzienu komunikāciju, spēj saprotami izskaidrot sarežģītus jautājumus, pārliecinoši pamato savu viedokli. Rīkojas, lai nodrošinātu efektīvu informācijas apriti iestādē un ar iesaistītajām personām ārpus iestādes.
3	Labi. Nodrošina efektīvu informācijas apriti, informē bez kavēšanās, prot uzklaušīt, argumentēt.
2	Jāpilnveido. Ir pieejams komunikācijai, bet pats to neveicina. Pārliecinās, vai ir pareizi sapratis. Atgriezenisko saiti sniedz pēc pamudinājuma.
1	Neapmierinoši. Neinformē par svarīgiem notikumiem, lēmumiem. Neargumentē un nespēj pieņemt cita viedokli. Neapvalda negatīvas emocijas. Neuzklauša citu domas un nespēj pieņemt arī argumentētu viedokli, necenšas izprast sarunu biedru, pārtrauc runātāju vai runā vienlaikus ar to.
18. Digitālā komunikācija (prasme lakoniski, loģiski, literāri un gramatiski pareizi komunicēt rakstiski (e-pasti, lietišķā sarakste, vēstuļu, normatīvo aktu u.c. dokumentu izstrāde. Lietišķās etiķetes un lietvedības prasību ievērošana tekstveidē).	
5	Izcili. Pārzina dažādu dokumentu izstrādes un noformēšanas prasības, lietišķo tekstveidi, pielieto šīs zināšanas savā darbā un konsultē kolēģus rakstiskās saskarsmes jautājumos.
4	Ļoti labi. Izstrādā dokumentus pilnīgi patstāvīgi un ļoti labā kvalitātē.
3	Labi. Izstrādā dokumentus un komunicē rakstiski skaidri, argumentēti un saprotami. Korekcijas dokumentos nepieciešamas reti.
2	Jāpilnveido. Sagatavotajiem dokumentiem bieži nepieciešami papildinājumi un korekcijas. Bieži pieļauj stila kļūdas.

1	Neapmierinoši. Cenšas izvairīties no dokumentu sagatavošanas. Nespēj noformulēt domu, ietvert dokumentā nepieciešamo informāciju. Dokumenti ir jāpārstrādā.
19. Uzstāšanās un prezentācijas prasmes klātienē un tiešsaistē (prasme skaidri un lakoniski informēt auditoriju, ja nepieciešams – pielietot vizuālos uzskates līdzekļus. Valodas kultūra, retorikas prasmes. Spēja pārvarēt satraukumu, noturēt auditorijas uzmanību).	
5	Izcili. Spēj uzstāties bez sagatavošanās, vienkārši un saprotami informēt par sarežģītiem jautājumiem. Uzstājas izteiksmīgi un pārliecinoši. Atvērta, pārliecinoša ķermeņa valoda.
4	Ļoti labi. Patstāvīgi sagatavojas, spēj noturēt auditorijas uzmanību, atbildēt uz jautājumiem, argumentēt. Valoda izkopta, runa viegli uztverama, loģiski izklāstīta.
3	Labi. Informāciju sniedz pietiekamā apjomā, skaidri, saprotami, literāri un gramatiski pareizā valodā. Izvairās no liekvārdības. Spēj koncentrēties un pārvarēt satraukumu pirms uzstāšanās.
2	Jāpilnveido. Runa grūti uztverama, informāciju nesniedz pietiekamā apjomā, haotiski. Valodas stils mēdz būt neatbilstošs situācijai. Uztraukums jūtami ietekmē uzstāšanos.
1	Neapmierinoši. Izvairās no publiskas uzstāšanās, nespēj pārvarēt uztraukumu. Nevar paļauties, ka spēs publiski sniegt informāciju vai viedokli.
V VADĪTĀJA KOMPETENCES (<i>aizpilda tikai Iestāžu, struktūrvienību, Aģentūru un Pašvaldības Administrācijas nodaļu vadītāji, Pašvaldības izpilddirektors, izpilddirektora vietnieks un Aizkraukles pilsētas un pagasta pārvaldnieks</i>)	
20. Komandas vadīšana (spēja uzņemties līdera lomu, organizēt komandas (padoto) darbu, deleģēt uzdevumus, saliedēt komandu kopīgu mērķu sasniegšanai. Spēja uzņemties atbildību par komandas darbu. Iepriekšēja pieredze darbinieku vadīšanā).	
5	Izcili. Efektīvi organizē komandas darbu, uzņemas līdera lomu. Iedvesmo citus kopīgam darbam. Uzņemas pilnu atbildību par komandas darbu. Ir ilgstoša iepriekšēja pieredze darbinieku vadīšanā, kura tiek izmantota kā labā prakse pašreiz.
4	Ļoti labi. Pārstāv komandas intereses, veicina savstarpējo sadarbību un atbalstu. Novērš destruktīvu opozīciju vai nopietnus šķēršļus. Ir ilgstoša iepriekšēja pieredze darbinieku vadīšanā.
3	Labi. Iesaista darbiniekus kopīgo lēmumu pieņemšanā, izskaidro idejas un plānus. Veido pozitīvu gaisotni. Atrisina iekšējos konfliktus. Ir iepriekšēja pieredze darbinieku vadīšanā.
2	Jāpilnveido. Necenšas izvērtēt darbinieku atbilstību uzdevumu veikšanai. Dažreiz izmanto formālo autoritāti, ja nevar vadīt citā veidā. Ir neliela pieredze darbinieku vadīšanā.
1	Neapmierinoši. Neorganizē grupas darbu. Neuztic atbildību, aplāpē iniciatīvu. Paļaujas uz amata autoritāti, uzspiež savu viedokli. Pieredzes darbinieku vadīšanā nav.
21. Darbinieku motivēšana un attīstības veicināšana (izpratne par darbinieku vajadzībām. Darbinieku attīstības un profesionālās izaugsmes veicināšana. Darbinieku motivēšana darbam un darba rezultātu uzlabošanai).	
5	Izcili. Analizē darbinieku noskaņojumu un motivācijas līmeni, paaugstina to un uztur augstā līmenī. Ar savu piemēru iedvesmo darbiniekus.
4	Ļoti labi. Veido pozitīvu attieksmi pret darbu. Saprot darbinieku attīstības vajadzības. Mudina darbiniekus izmantot iespējas attīstībai.
3	Labi. Motivē darbiniekus sasniegt mērķus, kā arī nodrošina atgriezenisko saiti. Izrāda pozitīvu attieksmi par kvalitatīvi paveiktu darbu.
2	Jāpilnveido. Nespēj nodrošināt atgriezenisko saiti, pārrunā darba izpildi tikai problēmu gadījumā. Izvairās no uzdevumu deleģēšanas.
1	Neapmierinoši. Neveicina darbinieku izaugsmi. Mēdz kritizēt darbiniekus citu klātbūtnē. Nesaprot darbinieku attīstības vajadzības.
22. Stratēģiskais redzējums (spēja noteikt un īstenot struktūrvienības attīstības stratēģiju. Spēja saskatīt, novērtēt un radīt jaunas iespējas struktūrvienības attīstībai).	
5	Izcili. Identificē jaunus attīstības virzienus, prioritātes un vērtības. Panāk darbinieku līdzdalību un uzticēšanos.
4	Ļoti labi. Paredz šķēršļus un iespējas, atbilstoši rīkojas. Izstrādā iespējas un izvēlas risinājumus pārmaiņām, iesaistot padotos.
3	Labi. Novērtē atšķirību starp esošo stāvokli un vēlamu attīstības virzienu nākotnē un nosaka efektīvākos veidus, kā šo atšķirību mazināt. Seko līdzi komandas darbībai, lai nodrošinātu atbilstību stratēģiskajai virzībai un iestādes vērtībām.
2	Jāpilnveido. Pārsvārā identificē iespējamus virzienus nākotnē atbilstoši esošajai stratēģijai. Nevēlas neko būtiski mainīt, pat ja esot stratēģija nenodrošina mērķu sasniegšanu.

1	Neapmierinoši. Trūkst stratēģiska redzējuma, neredz nepieciešamību kaut ko mainīt.
23. Pārmaiņu vadīšana (efektīvu un kvalitatīvu pārmaiņu nodrošināšana un pārveides procesa mērķtiecīga vadīšana).	
5	Izcili. Veido vidi, kas veicina un iedrošina pārmaiņas un inovācijas. Izceļ un skaidro iestādē veiksmīgu pārmaiņu vai inovāciju pieredzi. Personiski sniedz skaidru vīziju par pārmaiņu ietekmi.
4	Ļoti labi. Veido sasaisti starp iestādes/struktūrvienības mērķiem un pārmaiņu procesa mērķiem. Analizē pārmaiņu procesa plusus un mīnusos un kopīgi ar darbiniekiem izstrādā stratēģiju pārmaiņu vadīšanai.
3	Labi. Izceļ pārmaiņu procesa ieguvumus un priekšrocības. Skaidro pārmaiņu radītās iespējas un to, kā tās ietekmēs praksi. Identificē efektīvās darbības, kuras nepieciešams saglabāt. Apzinās iemeslus, kas rada pretestību pārmaiņām, un veic pasākumus, lai to mazinātu.
2	Jāpilnveido. 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.
1	Neapmierinoši. Noliec pārmaiņu nepieciešamību vai to, ka gaidāmas pārmaiņas. Izvairās no komunikācijas par pārmaiņām. Nejautā un neuzklausā darbinieku viedokļus un ieteikumus pārmaiņu īstenošanā. Izvēlas direktīvu pieeju pārmaiņu īstenošanā.

Aizkraukles novada pašvaldības izpilddirektors

Uldis Riekstiņš