

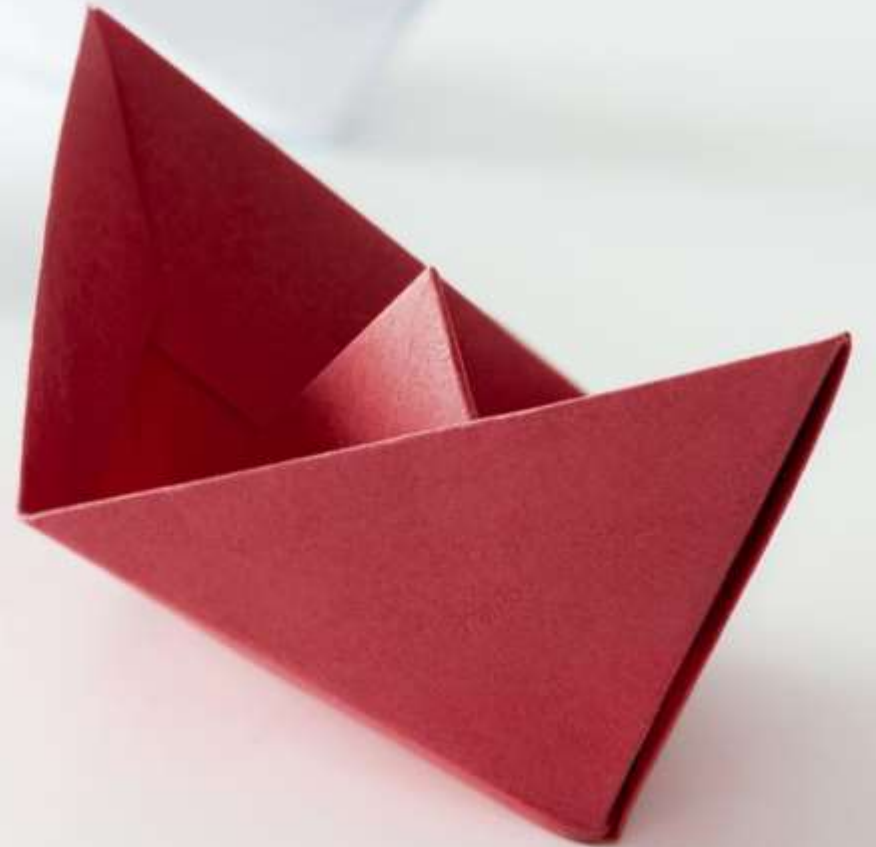


Valsts administrācijas  
skola

# Kompetenču pieeja valsts pārvaldē

Agita Kalviņa  
Direktore

29/01/2020



# Kas ir kompetences?

---

# Definīcijas

**NB!** Nepastāv pilnīgas un nepārprotamas vienošanās teorētiķu un jomas profesionāļu vidū par to, kas ir un kas nav kompetence (vai kompetences)

1. Lietpratība
2. Redzesloks
3. Erudīcija; speciālas zināšanas
4. Darbības lauks
5. Pārzināšana; pārziņa
6. Pieredze; lietpratība
7. Autoritāte
8. Pilnvaru apjoms
9. Spējas
10. Jurisdikcija

*Tildes latviešu sinonīmu datorvārdnīca*

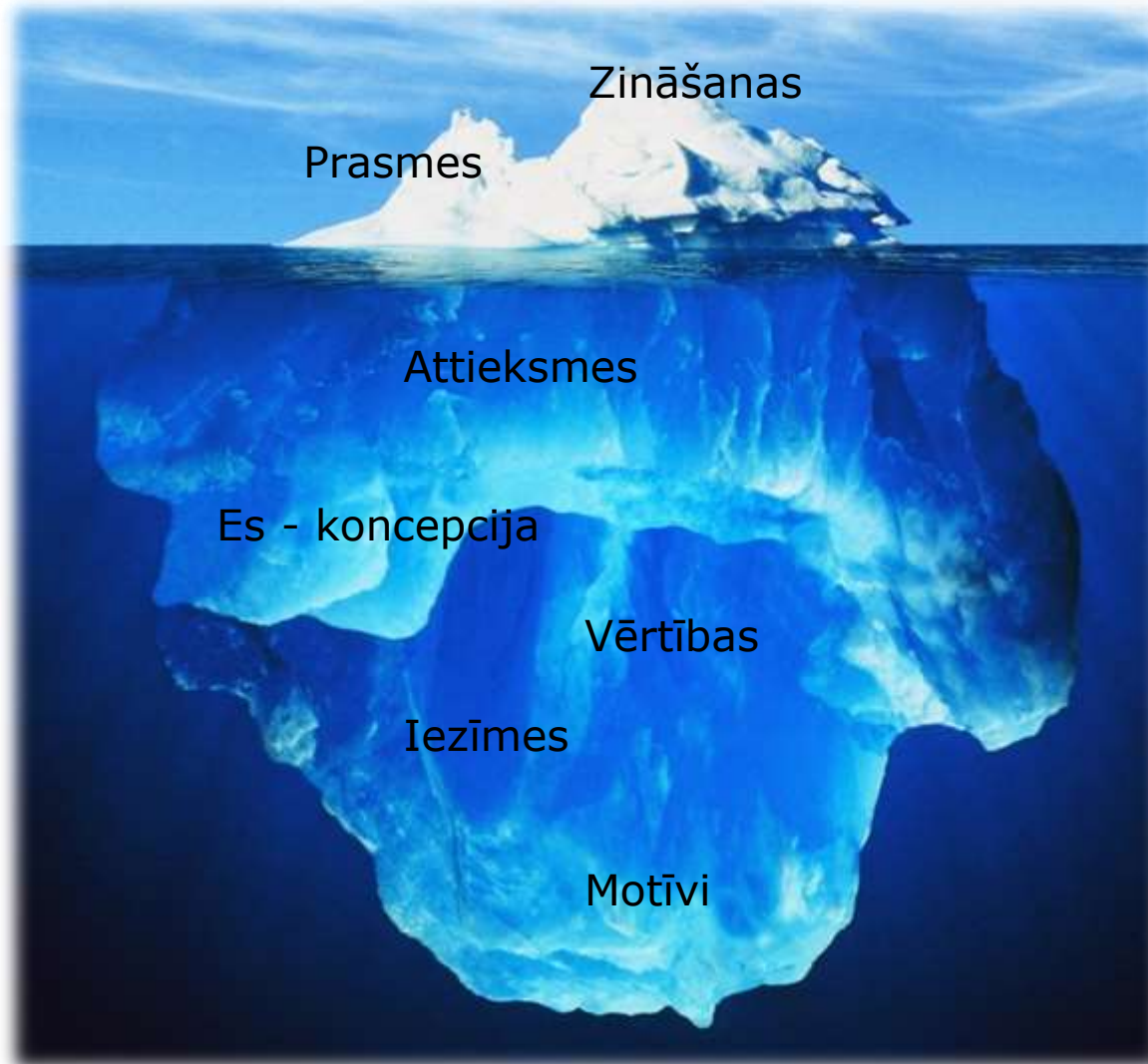
# Definīcijas

- ✓ “Kompetences ir prasmes, zināšanas, pieredze, īpašības un rīcība, kas indivīdam nepieciešama, lai efektīvi veiktu darbu.” (Hirsch, Stabler 1995)
- ✓ *Competency, competencies*: „Indivīda izturēšanās parametri, kas ir cēloņsakarīgi saistīti ar efektīvu vai izcilu darba izpildi” (Bojatzis 1982)
- ✓ *Competence, competences*: „Spēja pildīt darbības kādas nodarbošanās ietvaros atbilstoši iepriekš noteiktam standartam” (Fletcher 1991).



Valsts administrācijas  
skola

# Kas ir kompetences?



*Virspusējās – visvieglāk  
novērojamās un attīstāmās*

*Kodols (personība) –  
visgrūtāk attīstīt*

# Kompetenču tipi

---



Valsts administrācijas  
skola

# 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.



# Kompetenču veidi

Zināšanas un prasmes:

## Tehniskās kompetences

Zināšanu un prasmju kopums, kas nepieciešams darba izpildei

Izdala līmeņus jeb kategorijas, piemēram:

Virpotājs, 4. kategorija

- Arodizglītība
- Var nebūt darba pieredzes
- Apgūst darbu – māceklis
- Izpilda vienkāršākus darbus
- Izprot materiālu markas
- Izprot rasējumus un instrukcijas
- Elektrodrošības grupa vismaz A

Uzvedība jeb rīcība darba situācijās:

## Uzvedības jeb sociālās kompetences

Rīcības raksturojums, apraksta vēlamo un nevēlamu rīcību darba situācijās, piemēram:

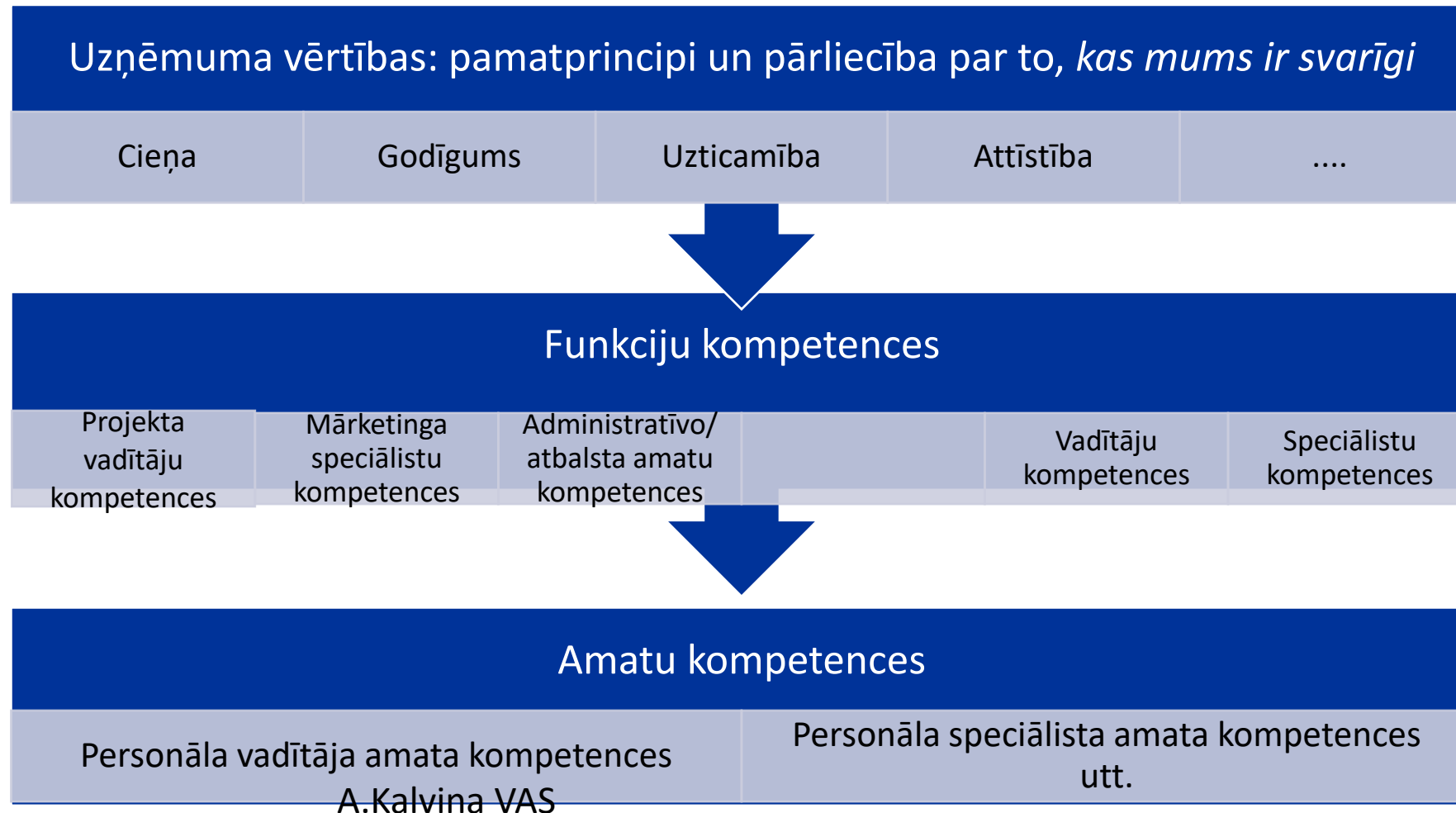
Sadarbība:

4.1.	Informē kolēģus un padotos (ja ir) par svarīgiem notikumiem vai procesiem, kas saistīti ar darbu
4.2.	Palīdz citiem labāk izpildīt darbu
4.3.	Ievēro augstākstāvošo darbinieku norādījumus
4.4.	Pieņem norādījumus, nevajadzīgi neapstrīdot citu pilnvaras
4.5.	Saprotami atbild uz kolēģu vai padoto jautājumiem



# Kompetenču modeļi

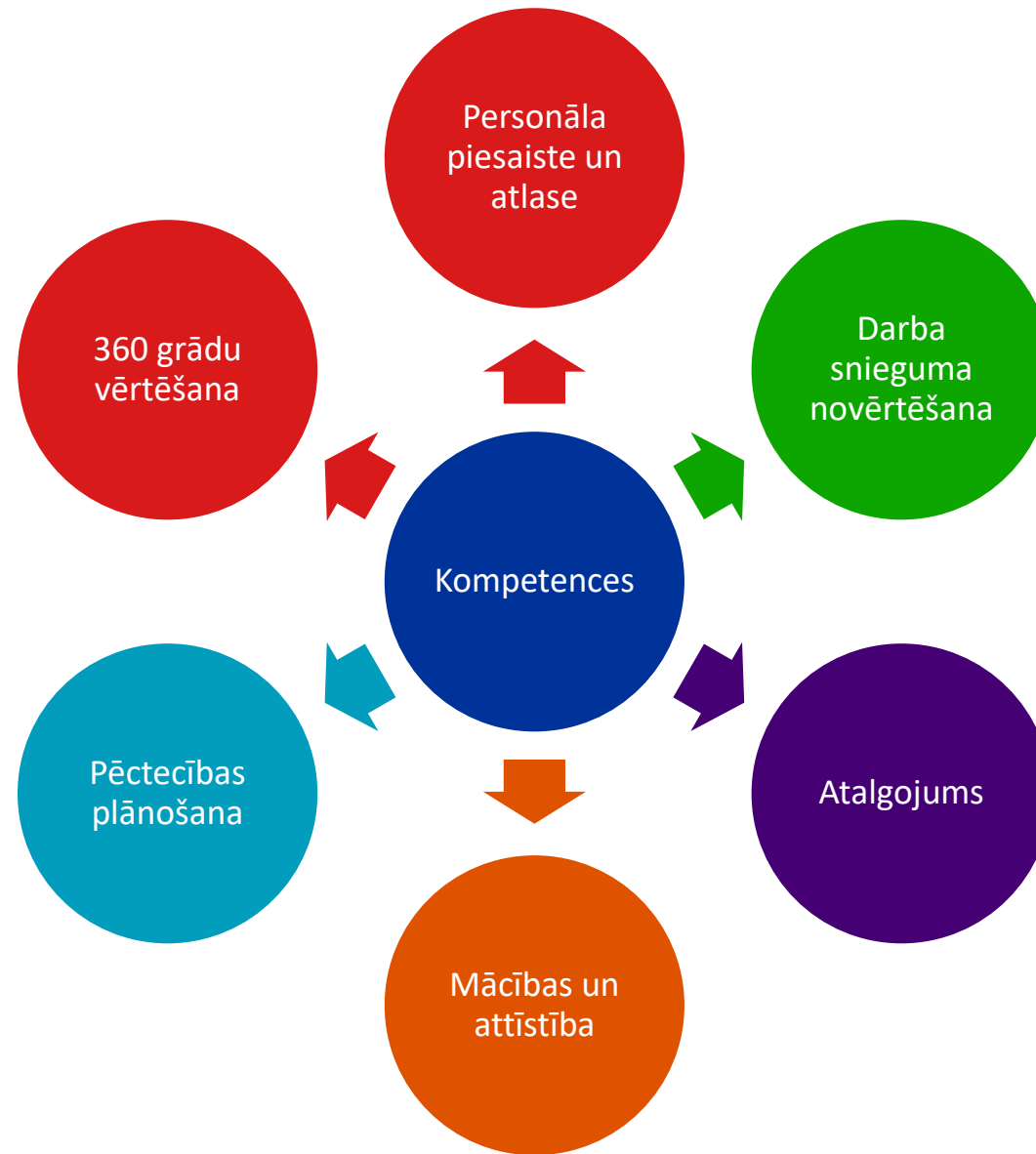
- ✓ Kompetenču modelis ietver kompetenču apkopojumu
- ✓ Var veidot **uzņēmuma**, **funkcijas** vai **amata** kompetenču modeļus, piemēram:



# Kompetenču izmantošana

---

# Kompetenču izmantošana



# ***Kompetenču pieeja personāla vadībā***

- Pieveca personāla vadīšanā, kas uzmanības centrā izvirza **prasmes un īpašības**, kuras nodrošina **izcilu darba izpildi**.

*Dubois D.D. Competency-Based Human Resource Management / Rothwell, W.J. – Palo Alto, Davies – Black Publishing, 2004, p. 291, pp. 34.*

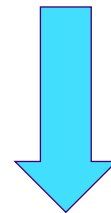
# Kritēriji, kuri nosaka darba izpildes kvalitāti

- Mērķu sasniegšana
- Amata pienākumu izpilde

- Izglītība, zināšanas, prasmes un pieredze jeb profesionālā kvalifikācija
- Rīcība darba situācijās



**Kas?**  
**Rezultāts**



**Kā?**  
**Ieguldījums**

# Vērtību un kompetenču *iedzīvināšana*

---

# Lattelecom piemērs

- **Cieņa.** Cieni sevi, klientus un kolēģus. Mēs cienām mūsu klientus un atrodam labāko risinājumu ikvienam. Mums ir svarīgs gan katrs cilvēks individuāli, gan valsts nākotne kopumā.
- **Uzticība.** Ir gadiem būvējama, sekundēs zaudējama. Mēs pildām solījumus un rūpējamies, lai mūsu pakalpojumi būtu vienkārši lietojami un stabili, serviss – vienmēr pieejams, atsaucīgs un uzticams.
- **Neatlaidība.** Esi mērķtiecīgs. Tiecies uz labāko! Mēs pilnveidojamies un neatlaidīgi īstenojam nākotnē vērstas idejas. Tikai kopīgiem spēkiem mēs varam būt labākie pasaulē. Viss kļūst iespējams!

# Uzvedības kompetences apraksta piemēri

<b>Definīcija:</b>	<b>Prasme un vēlēšanās pilnvērtīgi piedalīties komandas darbā un palīdzēt sasniegt komandas mērķus. Prasme un vēlēšanās kontaktēties un sadarboties ar vadību, kolēģiem un klientiem, izmantojot piemērotu komunikācijas veidu un kanālu.</b>	
	<b>Vēlamā rīcība</b>	<b>Nevēlamā rīcība</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Veicina komandas darbu, pielāgo savu uzvedības un komunikācijas stilu komandai</li><li>▪ Apzinās savu lomu komandā, rīkojas, lai sasniegtu komandas kopīgos mērķus</li><li>▪ Taktiski un diplomātiski risina nesaskaņas kolektīvā</li><li>▪ Argumentē savu un komandas viedokli un lēmumus</li><li>▪ Nodrošina atgriezenisko saikni ar darbiniekiem, informē par esošajām un iespējamajām pārmaiņām</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Strādā individuāli, nepiedalās komandas darbā, necenšas veidot un uzturēt kontaktus ar citiem</li><li>▪ Prioritāri realizē savas intereses</li><li>▪ Ar savu rīcību izraisa konfliktus</li><li>▪ Neinformē par svarīgākajiem notikumiem un lēmumiem vadību un/vai darbiniekus</li><li>▪ Necenšas argumentēt savus lēmumus un komandas viedokli</li><li>▪ Komunicējot ar citiem, necenšas apvaldīt negatīvas emocijas</li><li>▪ Neizprot humoru, neizmanto to saskarsmē</li></ul>



## DARBS KOMANDĀ UN SADARBĪBA

Definīcija: 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.

Līmenis	Uzvedība / Pazīmes	Attieksme
<b>1</b>	<b>Neiesaistās grupas darbā</b>	
	Strādā individuāli, nepiedalās komandas darbā. Necenšas uzturēt kontaktus ar citiem. Ar savu uzvedību var izraisīt konfliktus.	Nav intereses par citu viedokli. Vēlas, lai citi liktu mieru un netraucētu strādāt.
<b>2</b>	<b>Gatavs ieguldīt tik, cik prasa</b>	
	Piedalās komandas darbā, pauž pozitīvu attieksmi pret komandas locekļiem. Brīvi pauž savu viedokli un idejas. Nodod tālāk svarīgu informāciju. Atbalsta komandas lēmumus. Dara to, ko grupa prasa.	Uztver sevi kā komandas locekli. Vēlas precīzi veikt uzticētos uzdevumus.
<b>3</b>	<b>Strādā komandas labā</b>	
	Dara komandas labā vairāk kā formāli tiek prasīts. Piedāvā savu palīdzību un atbalstu, ja redz, ka tas ir nepieciešams. Respektē un cenšas izprast citu viedokli, pozitīvi novērtē citu ieguldījumu komandas darbā. Piedāvā jaunas idejas un risinājumus.	Labprāt strādā grupā, orientēts uz kopējo rezultātu sasniegšanu. Ir gatavs pakļaut savas intereses grupas mērķu sasniegšanai.
<b>4</b>	<b>Veido un uztur komandas garu</b>	
	Labprāt uzņemas papildus pienākumus, kas veicina komandas mērķu sasniegšanu. Veicina pozitīvu sadarbību un visu dalībnieku iesaistīšanos komandas darbā. Novērtē un izsaka atzinību par citu idejām un priekšlikumiem. Palīdz atrisināt grupas iekšējos konfliktus.	Vēlas, lai risinājumi un lēmumi tiktu pieņemti, balstoties uz vienprātību. Cenšas izprast citu komandas dalībnieku rīcības cēloņus.

# Vērtības -> rīcība

- Cienā
  - Godīgums
  - Uzticamība
  - Attīstība
- 
- 1. Kas tas ir?
  - 2. Kā tas izpaužas rīcībā ikdienā darba situācijās?
  - 3. Kādi ir pozitīvie (vēlamie) rīcības piemēri?
  - 4. Kādi ir negatīvie (nevēlamie) rīcības piemēri?

# Godīgums

- Mēs esam pārliecināti, ka tas, **kā** mēs strādājam, ir tikpat nozīmīgs kā tas, **ko** mēs darām. Mēs darām savu darbu godīgi un esam atklāti par sava darba rezultātiem.
- **Rīcība:**
  - Mēs nesolām to, ko nevaram izpildīt
  - Mēs sniedzam pilnvērtīgu informāciju saprotamā veidā
  - Mēs informējam darbiniekus par lēmumiem saprotamā veidā, un iesaistām viņus lēmumu pieņemšanā
  - Mēs uzrādām godīgus datus par sava darba rezultātiem
  - Mūsu individuālā komunikācija ir saskaņota ar organizācijas vadību
  - Mēs godīgi atzīstam savas kļūdas un savlaicīgi ziņojam par riskiem
  - Mēs palīdzam atrisināt problēmas vai pateikt, ka tā nav problēma
-



Valsts administrācijas  
skola

# VALSTS PĀRVALDES VĒRTĪBAS UN ĒTIKAS PAMATPRINCIPI

## SADARBĪBA VALSTS PĀRVALDĒ

Darbu veic saliedētā komandā  
Iesaistās jautājumu risināšanā  
Izrāda iniciatīvu un elastību  
Veicina savstarpēju komunikāciju  
Veido cieņā un koleģialitātē balstītas attiecības

## DARBS SABIEDRĪBAS LABĀ

Panāk iespējami lielu labumu sabiedrībai  
Orientējas uz iedzīvotāju vajadzībām  
Ievēro privātpersonu tiesības  
Ievēro tiesiskuma principus

## ATBILDĪBA

Pienākumus pilda rūpīgi  
Pieņem skaidrus un pamatotus lēmumus  
Nodrošina saimnieciski izdevīgu darbību  
Taupīgi rīkojas ar mūsu kopējo naudu  
Spēj atzīt savas kļūdas

## PROFESIONALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE

Mērķtiecīgs un orientēts uz rezultātu  
Strādā efektīvi  
Viedokļi ir pamatoti  
Atvērts pārmaiņām  
Izcīla klientu apkalpošana  
"Konsultē vispirms"



## GODPRĀTĪBA

Godīgi, atklāti un patstāvīgi  
Profesionāla neatkarība  
Nepieļauj interešu konfliktus  
Ceļ trauksmi par pārkāpumiem  
Neitrāli izturas pret ikvienu personu  
Atbildīgi izturas pret informāciju

## VALSTS ILGTSPĒJA UN SABIEDRĪBAS LABKLĀJĪBA

Ar savu darbu sekmē valsts ilgtspējīgu attīstību  
Prasmīgi līdzsvaro dažādu iesaistīto pušu intereses  
Veido pārdomātu un paredzamu valsts politiku  
Vispusīgi izvērtē ieguvumus, riskus un piemērošanu praksē  
Domā stratēģiski un elastīgi  
Sekmē Latvijas vērtību un tradīciju ievērošanu

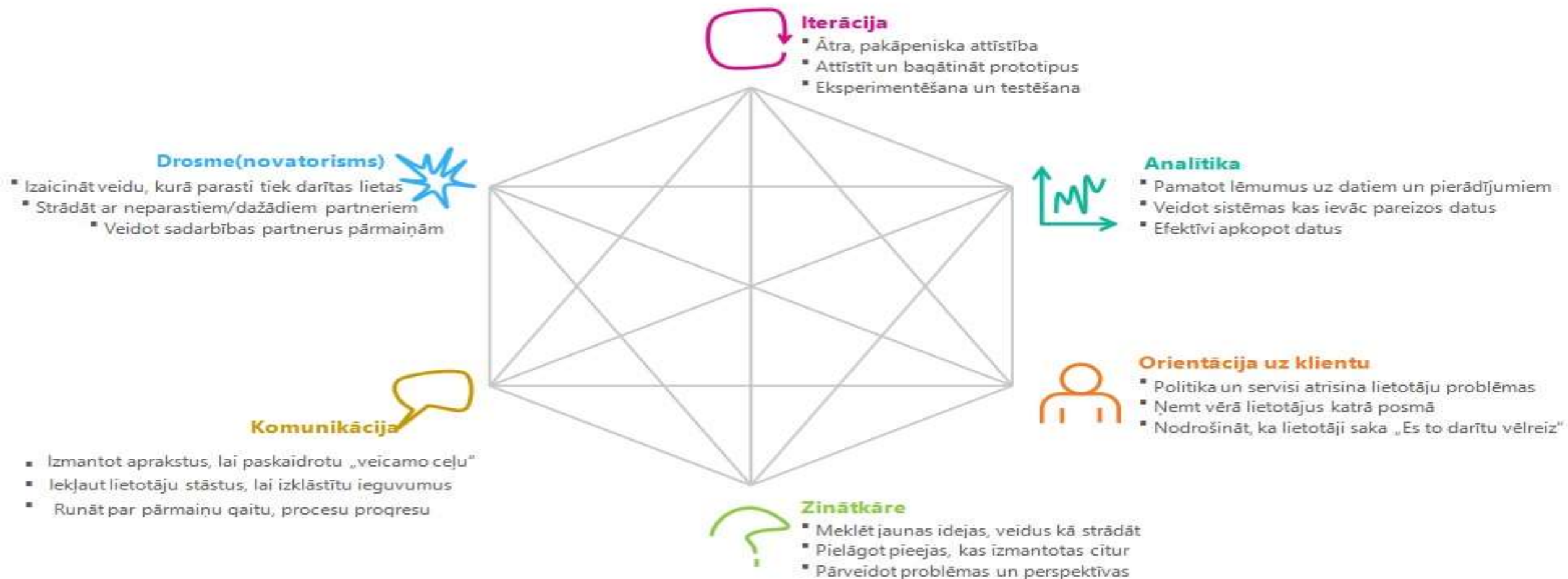
## ATKLĀTA UN SABIEDRĪBAI PIEEJAMA VALSTS PĀRVALDE

Skaidro pieņemto lēmumu būtību un ieguvumus no tiem  
Iesaistās, lai sabiedrībai ir viegli pieejama, vispusīga  
Sekmē šādas informācijas vispārpieejamības nodrošināšanu  
Dod iespēju sabiedrībai paust viedokli  
Nodrošina efektīvu sabiedrības līdzdalību  
Pastāvīgi vērtē privātpersonu (klientu) pieredzi



Valsts administrācijas  
skola

# OECD ieteiktās kompetences publiskajai pārvaldei



**Paldies!**

