

Darba snieguma novērtēšanas veidlapa vadītājiem

(pašvaldības izpilddirektors, izpilddirektora vietnieks, pašvaldības iestāžu un struktūrvienību vadītāji)

Nodarbinātā vārds, uzvārds	Amats
Iestāde	Struktūrvienība
Tiešais vadītājs (amats, vārds, uzvārds)	Novērtēšanas veids/periods

DARBA SNIEGUMA NOVĒRTĒJUMA REZULTĀTI

	Kritēriji	Novērtējums (punkti)
I DARBA REZULTĀTI		
1. Amata pienākumu veikšanas rādītāji (Darba pienākumu izpratne, amata aprakstā un citos normatīvajos aktos noteikto pienākumu izpilde.)		
5	Amata pienākumus veic padziļinātāk kā noteikts amatam izvirzītajās prasībās. Teicams darba sniegums, regulārā darba rezultāti pārsniedz plānoto.	
4	Amata pienākumus izpilda precīzi un pilnībā. Ievieš jauninājumus atbilstoši aktualitātēm darbības sfērā. Uzlabo sava darba metodes, lai paaugstinātu efektivitāti. Regulārā darba rezultāti ir ļoti laba.	
3	Pilnībā nodrošina visu amata pienākumu izpildi. Ievēro norādījumus un izpilda rīkojumus. Darba rezultāti atbilst plānotajam, bet nepārsniedz to.	
2	Atsevišķus pienākumus veic nepilnīgi vai neveic vispār. Dažkārt nepieciešami atgādinājumi vai atkārtoti pieprasījumi. Darba kvalitāte reizēm nesasniedz izvirzītās prasības vai sasniedz daļēji.	
1	Esošos darba pienākumus nodod citiem. Darba rezultāts neinteresē. Ignorē vadības norādījumus un rīkojumus. Nenosaka prioritātes. Nepārtraukti kļūdās un nespēj izpildīt nepieciešamo darba apjomu.	
2. Amata pienākumu veikšanas termiņu ievērošana (Darba veikšanas termiņu ievērošanu, vadības uzraudzības nepieciešamība pienākumu savlaicīgā izpildē.)		
5	Regulāri veic pienākumus pirms noteiktā termiņa, pats uzņemas atbildību par darba plānošanu, nekad nav nepieciešama atgādināšana. Ievēro termiņus pat pie paaugstinātas noslodzes.	
4	Darbs vienmēr padarīts labi un precīzi, iespējami īsā laikā. Ievēro termiņus, reti nepieciešami precizējoši jautājumi vai vadības iesaiste. Plāno savu darbu savlaicīgi.	
3	Spēj izvērtēt prioritātes, ievēro izpildes termiņus. Efektīvi plāno un izmanto darba laiku. Parasti nav nepieciešami papildus atgādinājumi, taču sarežģītākās situācijās var būt nepieciešama vadības konsultācija.	
2	Mēdz kavēt izpildes termiņus, dažreiz nepieciešami atgādinājumi vai vadības uzraudzība darbu izpildei noteiktajos termiņos.	

1	Reti padara darbu laikā, neiekļaujas noteiktajā grafikā, ļoti lēns, nevar paļauties, ka tiks izpildīts pat neliels darba apjoms, nepieciešama uzraudzība darbu izpildei noteiktajos termiņos.	
II PROFESIONĀLĀ KVALIFIKĀCIJA		
3. Profesionālās prasmes un pieredze (Profesionālo zināšanu, pieredzes, prasmju atbilstība amata prasībām un veicamajiem pienākumiem.)		
5	Spēj profesionāli un paplašināti konsultēt citus ne tikai savā, bet citās jomās. Kolēģi paļaujas uz darbinieka zināšanām vai pieredzi.	
4	Ļoti labi pārzina visas savas darbības jomas. Zināšanas un prasmes pārsniedz amatam izvirzītās prasības.	
3	Atbilstošas zināšanas, pieredze un prasmes amatam izvirzītajām prasībām. Spēj tās pilnvērtīgi pielietot darba uzdevumu veikšanai.	
2	Nepietiekamas zināšanas, prasmes vai pieredze, kas negatīvi ietekmē atsevišķu amata pienākumu izpildi. Ir redzamas attīstības vajadzības konkrētās jomās, lai varētu pilnvērtīgi pildīt visus amata pienākumus.	
1	Nepietiekamas zināšanas un prasmes, lai spētu veikt darba pienākumus. Zināšanu un prasmju trūkums būtiski ietekmē darba kvalitāti un uzticamību, un darbinieks nevar nodrošināt pat minimālo amata prasību izpildi bez ievērojamas palīdzības no kolēģiem vai vadības.	
III PERSONĪGAIS IEGULDĪJUMS		
4. Iniciatīva (Prasme piedāvāt jaunus un radošus risinājumus, kas veicina iestādes mērķu sasniegšanu un procesu pilnveidi. Meklē inovatīvas idejas. Ir atvērts izaicinājumiem mainīt esošo kārtību. Aktīva rīcība, lai noteiktu un risinātu problēmas, meklētu iespējas uzlabot darba rezultātus. Gatavība darīt vairāk, nekā to prasa formālie amata pienākumi.)		
5	Regulāri un aizrautīgi piedāvā idejas, kas uzlabo iestādes darbu kopumā. Paredz iespējamās problēmas un piedāvā risinājumus, kas stiprina iestādes ilgtermiņa rezultātus. Spēj iesaistīt kolēģus papildu pienākumos, lai sasniegtu kopējos mērķus.	
4	Aktīvi dalās ar idejām un praksi, kas palīdz uzlabot iestādes procesus. Meklē papildu informāciju, lai sagatavotu kvalitatīvākus risinājumus iestādes darbībai. Saskata iespējas nākotnes uzlabojumiem, analizē šķēršļus un piedāvā risinājumus	
3	Piedāvā idejas, kā uzlabot darba izpildi. Labprāt vēlas izmēģināt jaunas idejas un paņēmienus. Strādā patstāvīgi. Gatavs pieņemt lēmumus un uzņemties problēmu risināšanu. Gatavs pielikt papildu pūles, lai sasniegtu vēlamu rezultātu. Analizē iespējas un piedāvā savu rīcību.	
2	Reizēm izsaka priekšlikumus, bet reti sasaista tos ar iestādes vajadzībām. Negribīgi uzklausa un izpilda inovatīvas idejas. Pārsvarā gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus. Pienākumus veic pēdējā brīdī pirms darba izpildes termiņa beigām.	
1	Problēmu gadījumā nemeklē risinājumus, gaida citu iejaukšanos vai palīdzību. Nerīkojas, kamēr nesaņem uzdevumu.	
5. Orientācija uz attīstību (Darbību un īpašību kopums, kas vērsts uz personīgo un profesionālo izaugsmi, gatavība apgūt jaunas zināšanas un prasmes, lai paaugstinātu kompetenci un darba efektivitāti.)		
5	Nosaka savus personīgos attīstības mērķus, kas saskan ar profesionālās izaugsmes virzieniem. Seko ārējās vides tendencēm un laikus apgūst jaunas prasmes, kas stiprina individuālo kompetenci.	

4	Izvirza augstus standartus savai izaugsmei, patstāvīgi pilnveido profesionālās zināšanas un prasmes. Uzņemas darbus vai projektus, kas sekmē personīgo attīstību.	
3	Aktīvi izmanto mācību un apmācību iespējas, apmeklē kursus un papildina zināšanas savas darbības jomā.	
2	Izmanto mācīšanās iespējas, bet neizrāda personīgo iniciatīvu un necenšas profesionāli pilnveidoties pašmācības ceļā.	
1	Nav tendences uz pašattīstību, ilgstoši strādā ar nemainīgu efektivitāti un neizmanto piedāvātās attīstības iespējas.	
6. Patstāvība (Pienākumus pilda patstāvīgi, darbu izpildē paļaujas tikai uz vadības norādījumiem, kolēģu palīdzību, nepieciešamība pēc uzraudzības, norādījumiem un kontroles.)		
5	Patstāvīgi plāno savu darbu un sasniedz darba rezultātus.	
4	Pienākumus veic patstāvīgi.	
3	Norādījumi pienākumu veikšanai vajadzīgi reti, patstāvīgi rod risinājumus.	
2	Parasti pienākumus izpilda patstāvīgi, atkārtoti jānorāda tikai dažreiz.	
1	Nepieciešama regulāra kontrole. Atkārtoti jānorāda par amata pienākumu veikšanu.	
7. Lojalitāte (Iestādes misijas, vērtību un ētikas principu pieņemšana un ievērošana.)		
5	Rīcība un prioritātes vienmēr atbilst valsts pārvaldes un iestādes vajadzībām. Attieksmē un komunikācijā izrāda lojalitāti pret iestādi. Ir paraugs citiem veicinot sabiedrības uzticību iestādei un pašvaldībai.	
4	Paliek uzticīgs lēmumiem, kas atbilst iestādes mērķiem, pat ja tie ir nepopulāri. Prasmīgi skaidro pieņemto lēmumu nepieciešamību, gan vārdos, gan darbos izrāda savu atbalstu tiem.	
3	Izprot un aktīvi atbalsta iestādes misiju un mērķus; pieskaņo savu rīcību un prioritātes iestādes vajadzībām; izprot sadarbības nepieciešamību, lai sasniegtu iestādes lielāka mēroga mērķus. Pauž pozitīvu un lojālu attieksmi pret valsts pārvaldi un iestādi, izrāda lepnumu par tās sasniegumiem. Uzticams komandas biedrs.	
2	Izrāda lojalitāti, vēlmi palīdzēt kolēģiem veikt uzdevumus, ievēro vadītāju norādījumus. Lielākoties uzticams komandas biedrs, tomēr atsevišķās situācijās izrāda, ka iestādes intereses nav prioritāras.	
1	Slikti izprot iestādes misiju un mērķus, pauž negatīvu un nelojālu attieksmi.	
IV SADARBĪBA UN KOMUNIKĀCIJA		
8. Komunikācija (Prasme uzklaust citus un veidot efektīvu komunikāciju, nodrošinot atklātu saziņu iesaistīto personu starpā. Vēlēšanās un spēja kontaktēties un sadarboties ar vadību, kolēģiem un klientiem, izmantojot piemērotu komunikācijas veidu un kanālu.)		
5	Demonstrē teicamas aktīvās klausīšanās un empātijas prasmes, komunicē pārliecinoši, iedvesmojoši un ar augstu precizitāti, vienmēr izvēlas optimālāko saziņas veidu un kanālu un veicina atklātu, konstruktīvu dialogu, radot uzticību gan iestādē, gan ārpus tās.	
4	Spēj izteikt domas un idejas skaidri, loģiski un pamatoti, labprāt uzklausa un pieņem cita viedokli. 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	Uzklausa citus un spēj saprast galvenās domas, pārsvarā komunicē skaidri un saprotami, lielākajā daļā situāciju izvēlas piemērotu kanālu un toni, ir atvērts sadarbībai ar kolēģiem un vadību.	

2	Uzklausa citus, bet reti precizē vai atspoguļo dzirdēto, dažkārt saziņa ir sasteigta vai nepilnīga, komunikācijas pielāgošana situācijai ir nepietiekama, sadarbība notiek vairāk pēc vajadzības, nevis ar iniciatīvu.	
1	Bieži pārtrauc citus vai neuzklausa, komunicē neskaidri, rada pārpratumus, izvēlas neatbilstošus saziņas kanālus vai toni un izvairās no sadarbības un kontaktiem.	
9. 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.)		
5	Veicina pozitīvu sadarbību un visu dalībnieku iesaistīšanos komandas darbā. Novērtē un izsaka atzinību par citu idejām un priekšlikumiem.	
4	Strādā komandas labā. Dara komandas labā vairāk, nekā formāli tiek prasīts. Piedāvā savu palīdzību un atbalstu, ja redz, ka tas ir nepieciešams. Ciena un cenšas izprast citu viedokli, pozitīvi novērtē citu ieguldījumu komandas darbā. Piedāvā jaunas idejas un risinājumus.	
3	Gatavs ieguldīt tik, cik prasa. 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.	
2	Komandas darbā iesaistās nelabprāt.	
1	Strādā individuāli, nepiedalās komandas darbā. Necenšas uzturēt kontaktus ar citiem. Ar savu uzvedību var izraisīt konfliktus.	
10. Atsaucība (Vēlme palīdzēt citiem, spēja izprast citu vajadzības un atsaukties, kad tas nepieciešams.)		
5	Aktīvi rīkojas, lai izzinātu un izprastu citu cilvēku vajadzības. Uzņemas atbildību, ja rodas problēmas. Dara vairāk, nekā prasīts.	
4	Uzklausa citu cilvēku vēlmes un cenšas izpildīt prasīto maksimāli savlaicīgi un augstā kvalitātē.	
3	Uzklausa un pozitīvi reaģē uz citu cilvēku paustajām vēlmēm un norādījumiem. Izpilda vēlmes apzinīgi, rēķinoties ar viņu vajadzībām un prasībām.	
2	Izpilda citu cilvēku pieprasījumus. Dažkārt nepieciešami atgādinājumi vai atkārtoti pieprasījumi.	
1	Darbā rēķinās tikai ar savām interesēm. Necenšas noskaidrot un izprast citu cilvēku vēlmes. Izrāda noraidošu attieksmi.	
11. 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.)		
5	Izvirza klienta intereses par prioritāti. Analizē un izmanto iespējas, lai paaugstinātu klientu apmierinātību. Piedāvā risinājumus un rīkojas, lai pilnveidotu iestādes procedūras ar mērķi atvieglot klientam pakalpojuma saņemšanu un nodrošināt tā atbilstību klienta vajadzībām.	
4	Cenšas aktīvi izzināt un izprast klienta vēlmes, atbilstoši tām pielāgo savu darbību un resursus. Rīkojas, lai nodrošinātu klientam izdevīgāko risinājumu. Dara vairāk, nekā tiek prasīts.	
3	Izvērtē klientu apmierinātību. Uzņemas atbildību problēmsituācijās ar klientiem. Uzklausa un pozitīvi reaģē uz klienta paustajām vēlmēm un norādījumiem.	
2	Balstās uz iepriekš pieņemtajiem principiem un sev izdevīgākajiem risinājumiem, necenšas iedziļināties un izprast klientu vēlmes.	

1	Savā darbā rēķinās tikai ar savām interesēm. Nedomā par klientu vajadzībām vai nevērīgi izturas pret tām. Necenšas noskaidrot un izprast klientu vēlmēs. Izrāda noraidošu attieksmi pret klientu.	
---	---	--

V VADĪTĀJA KOMPETENCES

12. Komandas vadīšana (Vēlme un spēja uzņemties līdera lomu, organizēt komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu. Spēja veidot pozitīvas attiecības starp komandas dalībniekiem, rūpēties par komandu un motivēt to kopējo mērķu sasniegšanai.)

5	Aktīvi uzņemas līdera lomu un efektīvi organizē komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu. Vienmēr laikus atrisina iekšējos konfliktus komandā. Ar savu rīcību iedvesmo citus kopīgam darbam. Uzņemas pilnu atbildību par komandas darba rezultātiem.	
4	Veido komandas kopējo vīziju, veicina dalībnieku savstarpējo atbalstu un attīstību. Darbojas sistemātiski un konsekventi.	
3	Informē un iesaista grupas dalībniekus kopējo lēmumu pieņemšanā, izskaidro sarežģītas idejas un plānus vienkāršā veidā. Veicina patstāvību un iniciatīvu no grupas dalībnieku puses. Izmanto dažādas metodes, lai paaugstinātu komandas produktivitāti un veidotu pozitīvu gaisotni (kopīga pieredze, pasākumi, u.c.). Atrisina iekšējos konfliktus komandā. Ar savu uzvedību rāda labu piemēru.	
2	Virza un informē komandas dalībniekus. Pārliecinās, vai komandai ir uzdevumu veikšanai nepieciešamie resursi, kontrolē komandas darba efektivitāti. Neiesaista komandas dalībniekus ideju ģenerēšanā vai lēmumu pieņemšanā, necenšas izvērtēt darbinieku atbildību konkrēto uzdevumu veikšanai. Var izmantot formālo autoritāti, ja nevar vadīt citā veidā	
1	Nevēlas uzņemties atbildību par citiem komandas dalībniekiem. Necenšas organizēt grupas darbu. Neuztic atbildību padotajiem, apslāpē citu iniciatīvu. Bieži sūdzas par pārslodzi. Kad nepieciešams pieņemt lēmumus, paļaujas uz sava amata autoritāti un uzspiež savu viedokli.	

13. Pārmaiņu vadīšana (Pārmaiņu un organizācijas pārveides procesa mērķtiecīga vadīšana.)

5	Veido vidi, kas veicina un iedrošina pārmaiņas un inovācijas. Izceļ un komunicē iestādē veiksmīgu pārmaiņu vai inovāciju pieredzi. Personiski sniedz skaidru vīziju par pārmaiņu ietekmi.	
4	Veido sasaisti starp iestādes/struktūrvienības mērķiem un pārmaiņu procesa mērķiem. Atklāti runā par pārmaiņu procesa realitāti un kopīgi ar darbiniekiem izstrādā stratēģijas pārmaiņu vadīšanai.	
3	Izceļ pārmaiņu procesa ieguvumus un priekšrocības. Skaidro pārmaiņu radītās iespējas un to, kā tās ietekmēs esošo praksi. Identificē efektīvās darbības, kuras nepieciešams saglabāt. Apzinās iemeslus, kas rada pretestību pārmaiņām un veic pasākumus, lai to mazinātu.	
2	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	Noliedz 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 realizēšanā.	

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

5	Veido ilgtermiņa attīstības plānus cilvēkresursu attīstībai iestādē/struktūrvienībā. Veido pastāvīgas attīstības un mācīšanās sistēmu.	
---	--	--

	Uztver un analizē darbinieku noskaņojumu un motivācijas līmeni, rīkojas, lai to paaugstinātu vai uzturētu augstā līmenī. Ar savu piemēru iedvesmo darbiniekus.	
4	Vieš darbiniekos entuziasmu un pozitīvu attieksmi pret darbu. Mudina darbiniekus izmantot iespējas attīstībai, veicina talantīgu darbinieku izaugsmi. Saprot darbinieku attīstības vajadzības, nodrošina resursus mācībām un attīstībai atbilstoši iestādes/struktūrvienības iespējām.	
3	Motivē darbiniekus sasniegt mērķus. Sniedz darbiniekiem konstruktīvu, uz attīstību orientētu atgriezenisko saiti.	
2	Izvairās sniegt atgriezenisko saiti darbiniekiem, necenšas noskaidrot darbinieku motivācijas līmeni un intereses. Pārrunā darba izpildi tikai problēmu gadījumā.	
1	Neuztic darbiniekiem pienākumus un pilnvaras, apslāpē iniciatīvu. Neveicina vai bremsē darbinieku izaugsmi. Nerunā ar darbiniekiem par viņu sasniegumiem un attīstības iespējām. Mēdz kritizēt darbiniekus citu klātbūtnē. Nesaprot darbinieku attīstības vajadzības. Ar savu attieksmi atņem darbiniekiem drosmi un entuziasmu.	

VI IEPRIEKŠĒJĀ PERIODĀ IZVIRZĪTO MĒRĶU IZPILDE

5	Izvirzītais mērķis izpildīts, rezultāti pārsniedz plānoto, veikti uzlabojumi un veiksmīgas iestrādes nākamā perioda mērķa izpildei.	
4	Izvirzītais mērķis izpildīts.	
3	Izvirzītais mērķis daļēji izpildīts.	
2	Iesākta izvirzītā mērķa izpilde.	
1	Neiesākta izvirzītā mērķa izpilde.	
Novērtējuma rezultāts		
Tiešā vadītāja piemērotā kalibrēšana *		
Novērtējuma līmenis		

*tiešā vadītāja piemērotā novērtējuma kalibrēšana:

0	tiešais vadītājs piekrīt vērtējuma rezultāta
- 0.5	tiešais vadītājs pazemina vērtējumu
+ 0.5	tiešais vadītājs paaugstina vērtējumu

Tiešā vadītāja vērtējuma kalibrēšanas pamatojums:

--

REZULTĀTU SKAIDROJUMS

Līmenis	Punktu skaits	Apraksts
A (teicami)	4,6-5	Attiecīgā prasme/kvalifikācija ļauj teicami veikt darba pienākumus. Darba rezultāti visās jomās pārsniedz noteiktās prasības.

B (ļoti labi)	3,6-4,5	Attiecīgā prasme/kvalifikācija ļauj ļoti labi veikt darba pienākumus. Darba rezultāti atsevišķās jomās pārsniedz noteiktās prasības, pārējās jomās noris atbilstoši izvirzītajām prasībām.
C (labi)	2,6-3,5	Attiecīgā prasme/kvalifikācija ir pietiekama, lai varētu veikt darba pienākumus. Darba izpilde noris saskaņā ar noteiktajām prasībām attiecīgajā nozarē.
D (jāpilnveido)	1,6-2,5	Attiecīgā prasme/kvalifikācija un darba rezultāti nav pilnībā pietiekami, darba izpildē nepieciešami uzlabojumi.
E (neapmierinoši)	Mazāk par 1,6	Attiecīgās prasmes/kvalifikācijas trūkums būtiski traucē amata pienākumu izpildi. Darba rezultāti neatbilst izvirzītajām prasībām.

Novērtējuma līmeņa aprēķina kārtību skatīt Aizkraukles novada pašvaldības darbinieku darba snieguma novērtēšanas nolikumā.

Nepieciešamās izmaiņas amata aprakstā (aizpilda darbinieks un tiešais vadītājs):

Nepieciešamās mācības (aizpilda darbinieks un apstiprina tiešais vadītājs):

Komentāri:

Novērtēšanas rezultātu apstrīdēšana:

Ar novērtējuma rezultātu un skaidrojumu esmu iepazinies:

Darbinieka paraksts _____ . gada ____ . _____

Tiešā vadītāja paraksts _____ . gada ____ . _____