



NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Ieslodzījuma vietu pārvaldes Eiropas Sociālā fonda projekts "Resocializācijas sistēmas efektivitātes paaugstināšana" Nr.9.1.3.0/16/I/001

pētījums "Par Ieslodzījuma vietu pārvaldes un Valsts probācijas dienesta nodarbināto amatu kompetencēm, individuālajām īpašībām un spējām" 1.daļa

PĒTĪJUMA KOPSAVILKUMS

Pētījuma pasūtītājs:

LR Tieslietu ministrija/Latvijas Republikas Ieslodzījuma vietu pārvalde

Pētījuma īstenotājs:

SIA "Ķemers Business and Law Company"

Rīga, 2018

Satura rādītājs

IEVADS.....	3
1. Pētījuma mērķi un uzdevumi	4
2.Situācijas apraksts un galveno problēmu definējums	7
3. Pētījuma galvenie secinājumi	11
3.1. Kompetenču novērtēšanas normatīvā bāze	11
3.2. Kompetenču vērtēšana praksē.....	13
3.3. Citu organizāciju un valstu prakse.....	16
3.4. Identificētās kompetences atlasei un darba izpildei Dienestā un Pārvaldē.....	17
3.5. Kompetenču novērtēšanas metodoloģija	23
4.Ieteikumi kompetenču modeļa ieviešanai.....	26
1.pielikums.....	27
IESLODZĪJUMA VIETU PĀRVALDES APSARDZES AMATA GRUPAS KOMPETENČU SARAKSTS (PIEMĒRS)	27
IESLODZĪJUMA VIETU PĀRVALDES IESLODZĪTO RESOCIALIZĀCIJAS AMATA GRUPAS KOMPETENČU SARAKSTS (PIEMĒRS)	28
PROBĀCIJAS DIENESTĀ NODARBINĀTO POLITIKAS IEVIESĒJU AMATA GRUPAS KOMPETENČU SARAKSTS (PIEMĒRS)	30

IEVADS

Kopsavilkuma mērķis

Šis dokuments ir kopsavilkums, kas satur svarīgākos secinājumus no pētījuma “Par Ieslodzījuma vietu pārvaldes un Valsts probācijas dienesta nodarbināto amatu kompetencēm, individuālajām īpašībām un spējām”. Kopsavilkumā ir ietverti galvenie secinājumi no vairākiem nodevumiem, kas tika sagatavoti pētījuma laikā.

Izmantotie saīsinājumi

IeVP – Ieslodzījuma vietu pārvalde

VPD – Valsts probācijas dienests

NEVIS – Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēmas

ES – Eiropas Savienība

MK – Ministru Kabinets

VP – Valsts Policija

SIA “G4S Latvia” - SIA G4S

Pētījumā izmantoto terminu definīcijas

Kompetences – nodarbinātā rīcības modeļi tipiskās darba situācijās¹, kā arī uzvedības vai domāšanas veids, kas noturīgs pietiekami ilgu laika periodu².

Pamata kompetences – pamatīpašības, kas nepieciešamas katram cilvēkam, lai viņš darba pienākumu izpildē būtu minimāli efektīvs, bet tās nenosaka darbinieka izcilību³.

Izšķirošās kompetences – faktori, kas nošķir izcilu sniegumu no viduvēja snieguma⁴.

Kompetenču pieeja jeb uz kompetencēm balstīta cilvēkresursu vadīšana ir pieeja personāla vadīšanā (angļu: *competency-based human resource management*), kas, pretstatā tradicionālajai - uz darba saturu jeb amata aprakstiem un formālām kvalifikācijas prasībām balstītajai personāla vadīšanas pieejai, uzmanības centrā izvirza prasmes, spējas un individuālās īpašības, kas nodrošina izcilu darba izpildi⁵.

¹ Valsts kanceleja (2011). Kompetenču vārdnīca. Izgūts: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/kompetencu_vardnica.pdf_1.pdf

² Spensers L., Spensere S. (2011) Darba kompetences. Eiropersonāls, 21.lpp.

³ Spensers L., Spensere S. (2011) Darba kompetences. Eiropersonāls, 21.lpp.

⁴ Turpat, 27 lpp.

⁵ Dubois D.D. Competency-Based Human Resource Management / Rothwell, W.J. – Palo Alto, Davies – Black Publishing, 2004, p. 291, pp. 34.

Personāla atlase - terminu „atlase” tiek izmantots pie visiem faktoriem, kur cilvēki tiek vērtēti pēc to atbilstības organizācijas prasībām neatkarīgi no tā vai pretendents jau strādā šajā organizācijā vai nāk uz šo organizāciju. Lai kāds arī nebūtu iemesls, galvenais atlases *mērķis ir pretendentu atlase, kuri var sniegt efektīvāko ieguldījumu organizācijai konkrētā amatā.*

Psiholoģiskie testi ir cilvēka personības un/vai intelektuālo spēju mērījumu instruments, kam ir stingri noteikti un zinātniski pamatoti (psihometriski) konstruēšanas, lietošanas, rezultātu analizēšanas un interpretēšanas nosacījumi.

1. Pētījuma mērķi un uzdevumi

Pētījuma mērķis: bija izstrādāt Ieslodzījuma vietu pārvaldē (turpmāk-Pārvaldē) un Valsts probācijas dienestā (turpmāk-Dienestā) nodarbinātajiem amatu grupu kompetenču, kas ietver arī individuālās īpašības un spējas, modeļus, kā arī to noteikšanas un novērtēšanas metodoloģiju.

Pētījuma uzdevumi:

1. Esošās un labās prakses izpēte nodarbināto amatu kompetenču modeļu izveidošanai publiskajā, privātā sektorā un citās valstīs;
2. Latvijas Republikas normatīvo aktu bāzes izpēte, kas nosaka darba izpildes novērtēšanas kārtību un novērtēšanu; kā arī Pārvaldes un Dienesta nodarbināto darba izpildes novērtēšanas veidlapu, amatu grupām vērtējamās kompetenču izvērtēšana
3. Katrai nodarbināto amatu grupai vismaz 6 amata kompetences identificēšana un amata kompetenču noteikšanas un novērtēšanas metodoloģiju izstrāde.

Pētījuma metodoloģija

Pētījuma laikā tika izmantotas sekojošās metodes:

- **Strukturēta uzvedības intervijas** ar Ieslodzījuma vietu pārvaldes un Valsts probācijas dienesta nodarbinātajiem par darba mērķiem, uzdevumiem, funkcijām, amatam nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un personības īpašībām (ar visām tehniskajā specifikācijā minētajām amata grupām).

**Standartizētas uzvedības intervijas kompetenču identificēšanai
Ieslodzījumu vietu pārvaldē**

Nr.	Amatu grupa	Dalībnieku skaits
1.	Resocializācija	33
2.	Vadītāji	34
3.	Mentori	4
4.	Drošība	15
5.	Apsardze	14
6.	Uzraudzība	32
7.	Tiesas nolēmumi	7
8.	Kriminālizmeklēšana	4
9.	Pedagoģiskie darbinieki	8

Standartizētas uzvedības intervijas Probācijas dienestā

Nr.	Amatu grupa	Dalībnieku skaits
1.	Vadītāji, TSV vadītāji	18
2.	Probācijas speciālisti	10

- **Ekspertu darba grupas (fokusētās intervijas), amata grupas kompetenču identificēšanai:**

**Ekspertu darba grupas kompetenču identificēšanai
ieslodzījuma vietu pārvaldē**

Darba grupa Nr.	Datums	Amatu grupa	Dalībnieku skaits
1.	08.03.2018	Resocializācija	6
2.	12.03.2018	Vadītāji/mentori	7
3.	13.03.2018	Drošība	4
4.	14.03.2018	Apsardze	6
5.	14.03.2018	Uzraudzība	6
6.	15.03.2018	Tiesas nolēmumi	3
7.	15.03.2018	Kriminālizmeklēšana	3
8.	22.03.2018	Pedagoģiskie darbinieki	5

**Probācijas dienesta
ekspertu darba grupas kompetenču identificēšanai**

Darba grupa Nr.	Datums	Amatu grupa	Dalībnieku skaits
1.	16.03.2018	Politikas ieviesēji	9
2.	21.03.2018	Vadītāji	8
3.	21.03.2018	Vadītāji	9

- **Amatu aprakstu un citu dokumentu analīze.**

2.Situācijas apraksts un galveno problēmu definējums

“Latvijas ilgtspējīgās attīstības stratēģija līdz 2030. gadam” (turpmāk tekstā – Latvija 2030) ir galvenais Latvijas valsts ilgtermiņa plānošanas dokuments, kurā ir definētas septiņas prioritātes – “kultūras telpas attīstība, **ieguldījumi cilvēkkapitālā**⁶, paradigmas maiņas izglītībā, inovatīva un efektīva ekonomika, daba kā nākotnes kapitāls, telpiskās attīstības perspektīva, inovatīva pārvaldība un sabiedrības līdzdalība”⁷. Latvija 2030 prioritāte “ieguldījumi cilvēkkapitālā” paredz to, ka “[..] **prasmes un kompetences nepieciešamas pilnveidot pastāvīgi visa darba mūža laikā pieaugušo izglītībā un izglītībā darba vietās. [..]Cilvēkkapitāla attīstība ietver darbības, kas ceļ indivīdu spējas efektīvi strādāt un **izkopt savas kompetences un iemaņas, tā palielinot viņu darba ražīgumu, karjeras iespējas un nodarbinātības potenciālu.**”⁸**

Tādejādi, Latvija 2030 kā ilgtermiņa attīstības plānošanas dokuments definē stratēģisko uzstādījumu pilnveidot gan iedzīvotāju, gan arī valsts pārvaldē nodarbināto prasmes un kompetences. Savukārt, Latvijas Nacionālās attīstības plānā 2014-2020 (turpmāk tekstā - NAP), kas ir Latvijas Republikas hierarhiski augstākais nacionālā līmeņa vidējā termiņa plānošanas dokuments, viena no prioritātēm ir *Cilvēka drošumspeja*, kuras viens no rīcības virzieniem ir “**kompetenču attīstība**”, tā uzsverot kompetenču pilnveides nepieciešamība visa mūža garumā. Respektīvi, NAP noteic, ka “lai cilvēkam būtu iespēja iegūt un strādāt cienīgu darbu [...], **nepieciešamas dažādas kompetences**”⁹ NAP skatījumā kompetences ir jāpilnveido visa mūža garumā, tā reaģējot uz nākotnes vajadzībām un izaicinājumiem.

Arī 2013.gada akceptētajā “Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijā” ir pausts viedoklis, kas valsts pārvaldes sniegums lielā mērā ir atkarīgs no darbinieku motivācijas un profesionālajām zināšanām¹⁰. Līdz ar to koncepcijā ir ietverts redzējums, ka vidējā termiņā darbiniekiem jānodrošina tāds mācību piedāvājums, lai katrs nodarbinātais atbilstoši savam attīstības plānam regulāri varētu pilnveidot profesionālās kompetences un viņiem tiktu piedāvāti mācību moduļi, kuru ietvaros tiek attīstītas **vispārējās un speciālās kompetences**.

⁶ Autoru izcēlums.

⁷ Latvijas Republikas Saeima. (2010). Latvijas ilgtspējīgās attīstības stratēģija līdz 2030. Gadam. [Adobe Digital Edition Version] Izgūts no: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/3323>

⁸ Turpat, pp. 18- 19

⁹ Pārresoru koordinācijas centrs. (2012). Latvijas Nacionālās attīstības plāns. 2014.-2020. gadam. Izgūts no: https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/20121220_NAP2020%20apstiprinats%20Saeima_4.pdf Turpat, pp.42

¹⁰ Ministru kabinets (2013).Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija. Akceptēta 06.03.2013. Izgūts no: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/4231>

Ieviešot Resocializācijas koncepciju¹¹, kļuva skaidrs, ka kritiski nozīmīgi ir jautājumi, kas saistās ar Pārvaldes un Dienesta personāla skaita pietiekamību, apmācību apjomu un kvalitāti, darbinieku atlases sistēmu, novērtēšanas kārtību un no tā izrietošo nodarbināto motivācijas sistēmu, tādēļ ar Ministru kabineta 2015. gada 24. septembra rīkojumu Nr. 580 “Par Ieslodzīto resocializācijas pamatnostādņēm 2015.-2020.gadam” tika apstiprinātas Tieslietu ministrijas izstrādātās Ieslodzīto resocializācijas pamatnostādnes 2015.–2020. gadam (turpmāk – Pamatnostādnes)¹² un ar Ministru kabineta 2015. gada 24. septembra rīkojumu Nr. 581 “Par Ieslodzīto resocializācijas pamatnostādņu 2015.-2020. gadam īstenošanas plānu” tika apstiprināts Ieslodzīto resocializācijas pamatnostādņu 2015.–2020. gadam īstenošanas plāns (turpmāk – Plāns)¹³, kuros vērsta uzmanība šo jautājumu aktualitātei un norādīti iespējamie šo jautājumu risinājumi.

Arī Eiropas cietumu noteikumu (Eiropas Padomes Ministru komitejas Ieteikums Rec(2006)2 dalībvalstīm par Eiropas cietumu noteikumiem)¹⁴ V daļas 77. un 78. punkts raksturo darba specifiku un norāda uz nepieciešamajām darbinieku kompetencēm/kvalifikāciju:

- profesionāliem ieslodzījumu vietu darbiniekiem ir jābūt labai garīgai un fiziskai veselībai, atbilstošai izglītībai, labi jāuzvedas un prasmīgi jāpilda savi pienākumi;
- izvēloties jaunus darbiniekus, cietuma administrācija īpaši uzsver to, ka sarežģītajā darbā, kas viņiem jāveic, nepieciešama godprātība un cilvēcība, kā arī profesionālās spējas un personīgā piemērotība.

Gan Latvijas attīstības plānošanas dokumenti, gan arī starptautiskie skaidri iezīmē vidēja un ilgtermiņa redzējumu, kur uzsvars ir likts tieši uz valsts pārvaldē nodarbināto prasmēm, zināšanām un kompetencēm.

Cilvēkresursu attīstības jautājumi ir bijuši politiskajā un administratīvajā dienaskārtībā Latvijā kopš 1990.gadu sākuma. Jau 2011. gadā Valsts kancelejas vajadzībām tika sagatavota valsts pārvaldes darbinieku kompetenču vārdnīca un to apraksti.¹⁵ Savukārt, 2013.gadā akceptētā “Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija” ir pirmais vidēja termiņa plānošanas

¹¹ Ar brīvības atņemšanu notiesāto personu resocializācijas koncepcija (atbalstīta ar Ministru kabineta 2009.gada 9.janvāra rīkojumu Nr.7), zaudējusi spēku 24.09.2015., pieejama: <http://likumi.lv/doc.php?id=186354> ;

¹² Ministru kabineta 2015.gada 24.septembra rīkojums Nr.580 “Par Ieslodzīto resocializācijas pamatnostādņēm 2015.–2020.gadam”, pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=276740> ;

¹³ Ministru kabineta 2015.gada 24.septembra rīkojums Nr.581 “Par Ieslodzīto resocializācijas pamatnostādņu 2015.–2020. gadam īstenošanas plānu”, pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=276741> ;

¹⁴ Eiropas cietumu noteikumi (Eiropas Padomes Ministru komitejas Ieteikums Rec(2006)2 dalībvalstīm par Eiropas cietumu noteikumiem), 23.lpp, pieejams: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d8d25.

¹⁵ Kompetenču rokasgrāmata. Valsts pārvaldes amatu kompetenču apraksti. 2011, pieejams: <https://nevis.mk.gov.lv/Uploads/CompetenceDictionary.6310fce38bd842a3b5a769030b30042a.pdf>.

dokuments Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības jomā, kura izstrādāta ņemot vērā arī citu ES dalībvalstu pieredzi. Konceptija noteic, ka valsts pārvaldē jāturpina kompetenču pieejas ieviešana, tādējādi savstarpēji integrējot personāla vadības procesus un neradot fragmentāru valsts pārvaldes personāla pārvaldības sistēmu. Šāds konstatējums koncepcijā nozīmē to, ka kompetenču pieeja ir tā, uz kuras bāzes ir jāattīsta turpmākās iestāžu iniciatīvas.

Koncepcijā ietvertais redzējums kompetenču ieviešanai ir sekojošs:

- 1) Pastāv atvērta sistēma profesionālu darbinieku piesaistei un atlasei uz jebkuru amatu valsts pārvaldē. Kandidātu atlases pamatā ir zināšanu un kompetenču pārbaude;
- 2) Darba samaksas ir saistīta ar darba saturu un darbības izpildes novērtējumu;
- 3) Darba izpildes process ir vērsts uz individuālo mērķu plānošanu un novērtēšanu, kā arī kompetenču un prasmju novērtējumu, kas ir cieši saistīts ar darbinieka profesionālo izaugsmi.

Tādējādi, līdz ar Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijas” akceptēšanu, Ministru kabinets ir apstiprinājis, ka turpmākā valsts pārvaldes personāla attīstība uzsvars tiks likts uz kompetenču pieejas izmantošanu gan atlasē, gan darba izpildes novērtēšanā.

Savukārt, 2012.gadā 10.jūlijā tika apstiprināti Ministru kabineta noteikumi Nr. 494 “Noteikumi pa valsts tiešās pārvaldes iestādes nodarbināti darba izpildes novērtēšanu”¹⁶ reglamentējot darba izpildes novērtēšanas kārtību valsts tiešās pārvaldes iestādēs. Līdz ar to, jau uz 2012.gadu tika izveidota normatīvā un metodiskā bāzē darba izpildes novērtēšanai, kuras ietvaros var izmantot arī kompetenču pieeju. Gan Pārvalde, gan Dienests saskaņā ar MK noteikumiem Nr.494 veic struktūrvienību vadītāju un atbalsta funkciju veicēju novērtēšanu, savukārt pamatfunkciju veicēju novērtēšanu Pārvaldē veic saskaņā ar Ministru kabineta 2016.gada 20.decembra noteikumiem Nr.845 “Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība”, vērtējot katra nodarbinātā ieguldījumu noteikto mērķu sasniegšanā un uzdevumu izpildē, un analizē nodarbinātā rīcību atbilstoši noteiktajām amata kompetencēm un to rīcības rādītājiem. Novērtēšanā tiek ņemta vērā arī darbinieka profesionālā kvalifikācija, t.sk. izglītība, profesionālā pieredze, profesionālo un vispārējo zināšanu un prasmju atbilstība amata aprakstā noteiktajām prasībām.

¹⁶ Ministru kabineta noteikumi Nr. 494 - Noteikumi pa valsts tiešās pārvaldes iestādes nodarbināti darba izpildes novērtēšanu. Pieņemti: 10.07.2012., spēkā no 01.11.2012. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=250211>

Tajā pašā laikā, jau 2009. gadā tika veikts pētījums „Valsts probācijas dienesta un Ieslodzījuma vietu pārvaldes darbinieku apmācības vajadzību, kompetenču, esošo apmācības programmu izvērtēšana Valsts probācijas dienestā un Ieslodzījuma vietu pārvaldē”¹⁷, raksturoja darbinieku darba prakses un prasmju atbilstību dienesta politikas principiem, veica lietu vadības analīzi, sniedza apmācības novērtējumu un sagatavoja priekšlikumus jaunu apmācības programmu izstrādei. Tā bija darbinieku esošo kompetenču izvērtēšana (vairāk kā faktu konstatācija), atbilstoši amata aprakstos noteiktajiem darba pienākumiem un uzdevumiem.

Šobrīd, ņemot vērā pieaugošās Pārvaldes un Dienesta nodarbinātajiem izvirzāmās amatu prasības, ir aktualizējusies nepieciešamība izvērtēt **esošo kompetenču aprakstus un pilnveidot tos ar mērķi, sniegt kvalitatīvas izmaiņas abu institūciju darbības efektivitātē.**

¹⁷ SIA „O.D.A.” pētījums „Valsts probācijas dienesta un Ieslodzījuma vietu pārvaldes darbinieku apmācības vajadzību, kompetenču, esošo apmācības programmu izvērtēšana Valsts probācijas dienestā un Ieslodzījuma vietu pārvaldē”,
pieejams:
<http://www.probacija.lv/ptjumsvalstsprobacijasdienestaunieslodzjumavietuprvaldesdarbiniekuapmcbasvajadzibukompetenuesooapmcbas>

3. Pētījuma galvenie secinājumi

3.1. Kompetenču novērtēšanas normatīvā bāze

Detalizēti darba izpildes novērtēšanas kārtību valsts pārvaldes iestādes reglamentē 2012.gadā 10.jūlijā apstiprinātie Ministru kabineta noteikumi Nr. 494 “Noteikumi pa valsts tiešās pārvaldes iestādes nodarbināti darba izpildes novērtēšanu”¹⁸ (turpmāk tekstā MK noteikumi nr. 494), kuri ir vērsti uz to, lai valsts pārvaldes iestādēs iedibinātu rīcību kopumu, kur darbinieki mācības apgūst tās zināšanas un prasmes, kas nepieciešams viņa pienākumu izpildei, un darba izpilde regulāri tiek novērtēta, lai fiksētu gan uzdevumu izpildi, gan darbinieka profesionālo izaugsmi.

Balstoties uz MK noteikumiem Nr. 494 valsts tiešajā pārvaldē nodarbināto amati tiek sagrupēti amatu grupās atbilstoši to pamatfunkcijai (t.i., politikas plānotāji, politikas ieviesēji; Atbalsta funkciju veicēji; Fiziskā un kvalificētā darba veicēji; Vadītāji (ietverot zemākā, vidējā un augstākā līmeņa vadītājus) un katrai amata grupai ir noteiktas vērtējamās kompetences. Diemžēl, nedz MK noteikumi Nr. 494., nedz arī Kompetenču vārdnīca nesniedz skaidru atbildi - kā iestādei ieviest kompetenču pieeju un kādi soļi secīgi ir jāveic, lai „Kompetenču vārdnīcas, vispārīgos kompetenču aprakstu pielāgotu iestādes funkcijām un specifikai. Tieši tāpat, nedz MK noteikumi Nr. 494., nedz arī Kompetenču vārdnīca nesniedz precīzas norādes par to, ka vislabāk un efektīvāk iestādei būtu jāorganizē process jaunu kompetenču aprakstu izstrādei.

Vienlaikus, Ministru Kabineta noteikumi Nr. 845 –“Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība” (turpmāk tekstā – MK noteikumi Nr.845) noteic papildus nosacījumus darba izpildes novērtēšanai tieši IeVP¹⁹. Tiesa, novērtēšanas mērķi abos normatīvajos aktos ir līdzīgi – novērtēt darbinieka darbību un tās rezultātus. Šādā situācijā, kur ir MK noteikumi darba izpildes novērtēšanai IeVP, VPD darba izpildes novērtēšanā vadās pēc vispārējiem noteikumiem – MK noteikumiem Nr.494.

Izvērtējot spēkā esošos ārējos normatīvos aktus un attīstības plānošanas dokumentus no kompetenču perspektīvas, kas nosaka darba izpildes novērtēšanas kārtību un pielietojumu

¹⁸ Ministru kabineta noteikumi Nr. 494 - Noteikumi pa valsts tiešās pārvaldes iestādes nodarbināti darba izpildes novērtēšanu. Pieņemti: 10.07.2012., spēkā no 01.11.2012. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=250211>

¹⁹ Ministru kabineta noteikumi Nr. 845 - Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība. Pieņemti: 20.12.2016., spēkā no: 01.01.2017, Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=287625>

Latvijas publiskajā pārvaldē, tika konstatētas būtiskas tendences, kas apliecina Latvijas valsts pārvaldes virzību uz kompetenču modeļa ieviešanu.

Pirmkārt, "Valsts pārvaldes reformu plāns 2020" liek uzsvāru tieši uz nākotnes kompetencēm, kas ļauj IeVP un VPD veidot tādu uz kompetencēm balstītu pieeju, kas jau sevī ietver nākotnes redzējumu par probācijas attīstību un ieslodzīto resocializāciju. Attīstības plānošanas dokumenti (t.i. Latvija 2020, NAP, Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija) skaidri iezīmē vidējā un ilgtermiņa redzējumu, kur uzsvārs ir likts tieši uz valsts pārvaldē nodarbināto prasmēm, zināšanām un kompetencēm. Latvijā ir autonomas personāla vadības modelis, kur ir izstrādāts cilvēkresursu attīstības politikas ietvars visai valsts pārvaldei, bet katra atsevišķa publiskās pārvaldes iestāde nodrošina personāla atlases, rekrutācijas, attīstības un novērtēšanas funkcijas saviem darbiniekiem.

Otrkārt, Ministru kabineta noteikumi Nr. 494 ir vērsti uz to, lai valsts pārvaldes iestādēs iedibinātu rīcību kopumu, kur darbinieki mācības apgūst tās zināšanas un prasmes, kas nepieciešams viņa pienākumu izpildei, un darba izpilde regulāri tiek novērtēta, lai fiksētu gan uzdevumu izpildi, gan darbinieka profesionālo izaugsmi. Savukārt, Ministru Kabineta noteikumi Nr. 845. "Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība" ir specifiskāki noteikumi, kuri novērtēšanas kārtībā un procesā ņemt vērā IeVP darbības specifiku un amatpersonu dalījumu ne tikai pēc amatiem, bet arī to dienesta pakāpes. Tajā pašā laikā, pastāv atšķirības kompetenču novērtēšanas pieejā, jo MK noteikumi Nr. 494. paredz amatu grupu sadalījumu un konkrētu kompetenču skaita novērtēšanu, kamēr MK noteikumi Nr. 845. noteic visām amatu grupām (izņemot dažāda līmeņa vadību) vienlīdzīgu/vienādu kompetenču novērtēšanu.

Treškārt, esošā normatīvā bāze ir pietiekama, lai veiktu kvalitatīvi darba izpildes novērtēšanu ar nosacījumu, ka novērtējuma veicēji ir zinoši un izprot darba izpildes novērtējuma jēgu, nozīmi un pievienoto vērtību iestādes cilvēkresursu vadības uzlabošanai un stratēģisko mērķu sasniegšanai. Tādēļ, lai darba izpildes novērtēšana nebūtu formāla parādība, ir svarīgi skaidrot gan darbiniekiem, un jo īpaši vadītājiem, kā veikt novērtējumu un komunicēt par novērtējumu ar darbiniekiem.

Ceturkārt, diemžēl, nedz MK noteikumi Nr. 494., nedz arī Kompetenču vārdnīca nesniedz skaidru atbildi - kā iestādei ieviest kompetenču pieeju un kādi soļi secīgi ir jāveic, lai

„Kompetenču vārdnīcas,, vispārīgos kompetenču aprakstu pielāgotu iestādes funkcijām un specifikai. Tieši tāpat, nedz MK noteikumi Nr. 494., nedz arī Kompetenču vārdnīca nesniedz precīzas norādes par to, kā vislabāk un efektīvāk iestādei būtu jāorganizē process jaunu kompetenču aprakstu izstrādei.

Lai darba izpildes novērtēšanas process sniegtu pievienoto vērtību un sasniegtu mērķus ir būtiski, ka iestādes vadītāji izprastu darba novērtēšanas būtību, pielietojumu un sekas. Iestādes vadītājs pilnībā var izmantot novērtēšanas datus personāla atlasē, apmācībās, profesionālajā attīstībā, pēctecības plānošanā un profesionālās attīstības programmu novērtēšanā, būtiski, lai iestādē ir stratēģiskais plāns un redzējums, kura neatņemama sastāvdaļa ir personāla attīstības plāns. Turklāt, labas pārvaldības princips paredz to, ka šāds stratēģiskais plāns un redzējums ir pieejams un izskaidrots darbiniekiem.

3.2. Kompetenču vērtēšana praksē

Skatot kontekstā abos normatīvajos aktos ietvertās vērtējamās kompetences, var konstatēt, ka ir daļa kompetenču, kas savstarpēji pārklājās, bet daļa kompetenču ir unikālas attiecībā uz IeVP nodarbinātajiem.

1.tabula.

Kompetenču salīdzinājums

Kompetences MK noteikumos Nr.494.	Specifiskās kompetence IeVP (MK noteikumos Nr.845)
Atsaucība	Atsaucība un sadarbība
Analītiskā domāšana	Analītiska domāšana
Konceptuāla domāšana	Konceptuāla domāšana
Iniciatīva	Iniciatīva
Orientācija uz attīstību	Orientācija uz attīstību
Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību	Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību
Orientācija uz rezultātu sasniegšanu	Orientācija uz rezultātu sasniegšanu
Rezultātu sasniegšana	Rezultātu sasniegšana
Plānošana un organizēšana	Darba plānošana, organizēšana un kontrole
Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti	Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti
Pārmaiņu vadīšana	Pārmaiņu vadīšana
Stratēģisks redzējums	Stratēģisks redzējums
<i>Darbs komandā</i>	Sadarbība ar kolēģiem
	Sadarbība ar sabiedrību
	Ētiskums
	Personīgā atbildība
<i>Darbinieku motivēšana un attīstīšana</i>	Personāla vadība
	<i>Darba plānošana</i>
	Lojalitāte
Komandas vadīšana	

Darbs komandā	
Komunikācija	
Radoša domāšana un novatorisms	
Elastīga domāšana	
Patstāvība	
Orientācija uz klientu	
Darbinieku motivēšana un attīstīšana	
Attiecību veidošana un uzturēšana	
Organizāciju vērtību apzināšanās	

Piezīme: Zilā krāsā iezīmes kompetences, kas ir identiskas, kļēģelkrāsā – tikai MK noteikumos Nr. 845 specifiskās kompetences, bet zaļā krāsā – kompetences, kas minētas tikai MK noteikumos Nr. 494.

Augstāk esošajā tabulā ir sniegts kompetenču salīdzinājums starp abiem Ministru kabineta noteikumiem (t.i., MK noteikumi Nr. 494 un MK noteikumi Nr. 845), kas norāda uz vairākām būtiskām tendencēm.

Pirmkārt, IeVP tiek papildus attiecinātas šādas kompetences kā sadarbība ar kolēģiem, sadarbība ar sabiedrību, ētiskums, personīgā atbildība, personāla vadība, darba plānošana un lojalitāte. Vienlaikus, MK noteikumi MK. Nr 494 kā vispārīgāki noteikumi paredz arī šādu kompetenču vērtēšanu VPD un IeVP – komandas vadīšana, darba komandā, komunikācija, radošā domāšana, elastīga domāšana, pastāvība, orientācija uz klientu, darbinieku motivēšana un attīstīšana, attiecību veidošana un uzturēšana, kā arī organizāciju vērtību apzināšanās. Otrkārt, dažas no abos MK noteikumos iekļautajām kompetencēm ir saturiski savietojamas, piemēram, darbs komandā un sadarbība ar kolēģiem, kā arī darbinieku motivēšana un personāla vadība. Līdz ar to, iestādēs, ieviešot kompetencēs balstītu pieeju, būs nepieciešams arī precizēt uz amatiem attiecināmās kompetences, iespējams pat precizējot MK noteikumus Nr. 845 vai arī izmantojot tikai MK noteikumus Nr. 494..

Tajā pašā laikā, pētījumā gaitā, veicot nodarbināto darba izpildes novērtēšanas veidlapu analīzi tika konstatētas sekojošās tendences. Pirmkārt, gan IeVP, gan VPD nav izstrādāti konkrēti, iekšēji iestādēs pielietojami novērtēšanas kritēriji, rīcības modeļi un kompetenču apraksti, kas palīdzētu skaidrāk novērtēt nodarbināto kompetences un nodalīt izcilu darba izpildi no apmierinošas darba izpildes. Līdz ar to, vienota nolikuma izstrāde, ietverot novērtēšanas kritērijus, rīcības modeļus un kompetenču aprakstus būtu ieteicama, lai nodrošinātu vienveidīgu pieeju kompetenču pieejas ieviešanai visās IeVP un VPD veicamajās funkcijās. Otrkārt, abi MK noteikumi (t.i., Nr. 494 un Nr. 845) paredz vērtēt turpat vai identiskas kompetences, bet fiziskā sagatavotība tiek vērtēta citos laika posmos nekā darba izpildes novērtēšana. Tas iezīmē fragmentāru pieeju darba izpildes vērtēšanai. Līdz ar to, pilnveidojot personāla politiku, viens

no uzdevumiem būtu integrēt visus darba izpildes novērtēšanas aspektus (kompetences, veselības stāvokli, fizisko sagatavotību).

Treškārt, tā kā kompetenču rīcības rādītāji abos MK noteikumos (t.i., 494 un 845) identiskām kompetencēm ir identiski, tad šāda sakritība, kā arī potenciālo ieslodzījumu vietu administrēšanas un probācijas funkcijas apvienošana unificētā organizācija vedina domāt, ka IeVP un VPD būtu loģiskāk darbinieku darba izpildes novērtēšanā orientēties uz vienādas pieejas izmantošanu. Tas var nozīmēt arī atteikšanos no MK noteikumiem Nr. 845, pilnībā darba izpildes novērtēšanai izmantojot tikai MK noteikumus Nr. 494. Vienlaikus, tā kā šī projekta laikā IeVP un VPD tika izstrādātas jaunas, praksē balstītas kompetences, tādēļ ir iespējams arī veidot jaunu regulējumu par darba izpildes novērtējumu sodu izpildes institūcijās, kas nodrošinās jauno kompetenču izmantošanu personāla vadība, atlasē un novērtēšanā.

Ceturtkārt, iepazīstoties ar ierobežotu apjomu veidlapu, tika ievērots, ka vadītāji neizprot darba izpildes novērtēšanas nozīmi gan iestādes attīstībā, gan arī personāla vadības attīstības kontekstā.

Piektkārt, ņemot vērā IeVP un VPD padotību Tieslietu ministrijai un iespējamo ieslodzījumu vietu un probācijas funkciju dziļāku savstarpējo integrāciju, tad ir apsverams jautājums par grozījumiem MK noteikumos Nr. 845, IeVP atsakoties no darba izpildes novērtēšanas prakses kāda pastāv iekšlietu resoru, bet izvēloties tādu darba izpildes novērtēšanas praksi, kāda ir raksturīga tieslietu nozarē t.i., pārejot uz MK noteikumu nr. 494 izmantošanu. Turklāt, kompetenču pieejas ieviešanas gaitā ir nepieciešama amatu līmeņošana un precīzu nosacījumu noteikšana, kuriem amatiem ir attiecināmas dienesta attiecības, un kuriem darba tiesiskās attiecībās. Līdz ar to, lai nodrošinātu kompetenču un arī darba izpildes atbilstību mūsdienīgu prasībām, kompetenču pārskatīšana un pilnveidošana, tāpat kā kompetenču vārdnīcas izstrāde būtu jābalsta uz iestādes stratēģisko plānu un/vai funkcionālām pārmaiņām, lai nodrošinātu iestādes funkciju lietderīgu un racionālu ieviešanu. Papildus, ir nepieciešama dažādos dokumentos ietverta/definēta kompetenču (piem., amatu aprakstos, MK noteikumos Nr. 845, novērtēšanas veidlapās) vienādošana pret pētījuma laikā izstrādātajām un uz reālo darba praksi balstītajām kompetencēm.

Kompetenču pieejas ieviešanas gaitā ir nepieciešama amatu līmeņošana un precīzu nosacījumu noteikšana, precīzi definējot, kuriem amatiem ir attiecināmas dienesta attiecības, un kuriem darba tiesiskās attiecībās. Pilnvērtīgai kompetenču pieejas ieviešanai būtu neieciešams precīzs pamatojums dienesta pakāpju izmantojumam IeVP. Lai šādu amatu līmeņošana veiktu un sasniegtu gan darba izpildes novērtēšanas mērķi, gan arī valsts pārvaldes principu ieviešanu,

tad balstoties uz identificētajām kompetencēm, ir nepieciešams izstrādāt skaidru sistēmu par saikni starp dienesta pakāpēm un amatiem un dienesta pakāpēm un amatiem izvirzītas kvalifikācijas, fiziskās un veselības prasības, lai izvairītos no situācijas, ka vienā amatā var atrasties personas ar dažādām dienesta pakāpēm vai arī personas bez dienesta pakāpes.

3.3. Citu organizāciju un valstu prakse.

Citu Latvijas organizāciju (t.i., VP un SIA G4S) pieredze kompetenču ieviešanā liecina, ka kompetences un to rīcības indikatori tiek izstrādātas pirmām kārtām tām amatu grupām, kurās ir lielāks nodarbināto skaits, kuriem ir jāveic līdzīgi darba pienākumi. Tas palīdz standartizēt un strukturēt personāla atlases un arī novērtēšanas procesu (ja tāds tiek veikts). Koncentrēšanās tieši uz personāla atlases procesu no kompetenču perspektīvas palīdz precīzāk atlasīt darbiniekus tieši salīdzinoši mazāk kvalificētiem amatiem, kuri ir vairāk pakļauti personāla rotācijai. Tajā pašā laikā, kompetenču modeļa ieviešana un kompetenču izstrāde pat atsevišķam amata grupām ir laikietilpīgs un resursus ietilpīgs pasākums, kas var negatīvi ietekmēt vadības lēmumu par šāda modeļa ieviešanu. Tieši tāpēc, kompetenču modeļa ieviešanā nozīmīga loma ir vadības izpratnei un atbalstam par tālāko modeļa izmantošanu personāla novērtēšanai, apmācībām un izaugsmē.

Žurnāla *European Journal of Criminology* rakstu apskatā kopš 2008.gadā var identificēt kompetenču novērtēšanas pētniecības tendences. Tomēr, žurnālā *European Journal of Criminology* nevienā rakstā tiešā veidā netika pieminētas kompetenču novērtēšanas metodes, kas varētu liecināt par kompetenču modeļa pētniecības ierobežojošiem faktoriem (administratīvie, juridiskie utt.).

Ārvalstu prakses izpēte rāda, ka kompetenču modelis galvenokārt tiek izmantots darbinieku atlasei un ir pakārtots Soda izpildes institūciju darbinieku mācību vajadzībām. Respektīvi, mācības kalpo par starta pozīciju darba soda izpildes institūcijās, ja ir veiksmīgi apgūtas nepieciešamās kompetences un/vai nokārtots eksāmens. Pētījuma ietvaros apskatītajās valstīs (Somija, Zviedrija, Īrija) izpratnes par kompetenču jēdzienu atšķiras, taču būtiski ir norādīt, ka valstis liek lielu uzsvaru tieši uz darbinieku atlasībai balstoties uz "sliekšņa kompetencēm", un pēc tam tiek veikta darbinieku izglītošana balstoties uz identificētajām mācību vajadzībām. Zviedrijas cietumu pieredze liecina, ka vadības kompetences un prasmes ir nozīmīgas, lai nodrošinātu emocionāli stabilu vidi darbiniekiem. Turklāt, akadēmiķi uzsver, ka organizācijas vērtības, personiskā izaugsme un drošība ir faktori, kas ietekmē darba izpildi tiešā veidā.

Savukārt, Igaunijas Ieslodzījumu vietu departaments savā darbībā koncentrējās uz efektivitātes un resursu lietderības jautājumiem, kas izpaužas ieslodzījumu vietu tipveida būvniecības projektos, datos balstītā noslodzes plānošanā, elastīgā un vienlaikus vienkāršā atalgojuma sistēmā. Šiem nolūkiem, Igaunijas Ieslodzījumu vietu departaments ir ieviesis stratēģiskās plānošanas sistēmu, un spēkā ir četru gadu stratēģiskais plāns, kas regulāri tiek atjaunots. Attiecībā uz kompetencēm, Igaunijas Ieslodzījumu vietu departaments savā praksē ir ieviesis vairākas būtiskās kompetenču modeļa iezīmes – sliekšņa kompetenču definējumu, regulāru kompetenču novērtēšanu un mācības pirms persona ir tiesīga uzsākt darbu soda izpildes institūcijās. Igaunijā līdzīgi kā Zviedrijā, Somijā un Īrijā, mācības kalpo kā mehānisms nepieciešamo kompetenču apgūšanai un filtrs, lai darba attiecības neuzsāktu personas, kurām nav attiecīgo zināšanu un prasmju.

Lai pilnībā atteiktos no padomju sistēmiskās pieredzes, Igaunijas Ieslodzījumu vietu departaments ir uzsācis būtiskas reformas, kas vērstas uz dienesta pakāpju reformu, lai panāktu situāciju, kurā ir skaidras prasības dienesta pakāpēm un amatiem. Reformas ietvaros ir plānots fizisko pārbaužu prasības vienādot ar NATO prasībām, kā tas ir Igaunijas bruņotajos spēkos. Turklāt, jau šobrīd Igaunijas Ieslodzījumu vietu departaments ir pilnībā atteicies no izdienas pensijām, daļēji tās aizvietojo ar piemaksām par ilgstošu un kvalitatīvu darbu sodu izpildes institūcijās.

3.4. Identificētās kompetences atlasei un darba izpildei Dienestā un Pārvaldē

Kompetenču identificēšanai tika izmantotas vairākas metodes, kas palīdzēja identificēt un klasificēt kompetences Ieslodzījuma vietu pārvaldē un Probācijas dienestā. Galvenās metodes kompetenču identificēšanai:

- **Strukturēta uzvedības intervijas** ar Ieslodzījuma vietu pārvaldes un Valsts probācijas dienesta nodarbinātajiem par darba mērķiem, uzdevumiem, funkcijām, amatam nepieciešamajām zināšanām, prasmēm un personības īpašībām (ar visām tehniskajā specifikācijā minētajām amata grupām).
- **Ekspertu darba grupas (fokusētās intervijas)**, amata grupas kompetenču identificēšanai:
- **Amatu aprakstu** un citu dokumentu analīze.

Rezultātā, tika identificētās kompetences trijās grupās:

- 1) “Sliekšņa” kompetences – jeb kompetences, kas izmantojamas personāla atlases procesā;

- 2) Vērtēšanas kompetences – kompetences, kas izmantojas darbinieka un amatpersonas ikgadējā novērtēšanas procesā;
- 3) Karjeras kompetences – kas būtiskas darbinieka profesionālajai izaugsmei.

Sliekšņa kompetences Ieslodzījuma vietu pārvaldes un Probācijas dienesta amatu grupām atlasē

1. tabulā redzamas “Sliekšņa” jeb atlasē kompetences Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatu grupām un tai sekojošā tabulā ir sniegtas atlasē izmantojamās kompetences Valsts probācijas dienestā.

1.tabula

Atlases kompetences Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatu grupām

Kompetences	Vadītāji	Mentori	Mācību centrs	Drošība		Uzraudzība	Apsargi	Resocializācija	Tiesu nolēmumi	Kriminālizmeklēšana
1. Komunikācijas prasmes	X	X		X		X	X	X		
2. Fiziskā sagatavotība							X			
3. Psiholoģiskā noturība						X	X			
4. Darba pieredze				X						
5. Valodas prasmes				X					X	
6. Zināšanas par nozares darbu	X									
7. Psihiskā noturība un stress	X							X		
8. Atbildība	X									
9. Lojalitāte		X								
10. Pozitīva attieksme un pašattīstība		X								
11. Publiskā runa un prezentēšana		X								
12. Zināšanas un prasmes specialitātē		X						X		
13. Sadarbība			X							
14. Datoru un tehnoloģiju zināšanas			X							
15. Radoša domāšana			X							
16. Izglītība un pieredze										X
17. Emocionālais intelekts										X
18. Izpratne par normatīviem aktiem un likumiem									X	
19. Informāciju un komunikāciju tehnoloģijas									X	
20. Orientācija uz attīstību									X	
21. Analītiskā domāšana						X		X		X
22. Darba motivācija								X		

Atlases kompetences Probācijas dienesta amatu grupām

Kompetences	Vadītāji (zemākā līmeņa)	Vadītāji (vidējā līmeņa)	Politikas ieviešēji
	(zemākā līmeņa)	(vidējā līmeņa)	
Komunikācijas prasmes	X	X	X
Analītiskā domāšana	X		X
Stresa noturība			X
Informāciju un komunikāciju tehnoloģijas	X		X
Valodas prasmes	X		X
Konceptuālā un stratēģiskā domāšana	X	X	
Zināšanas Valsts pārvaldē	X	X	
Darba motivācija	X	X	

Salīdzinot atlases kompetences IeVP un VPD, var redzēt, ka abās iestādes ir svarīgi, lai tiktu atlasīti darbinieki ar komunikācijas prasmēm, analītiskām prasmēm un konceptuālo domāšanu. Tiesa, amatu grupu starpā atlases kompetences ir atšķirīgas, ņemot vērā amata pienākumu specifiku.

Vērtēšanas kompetences Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatu grupām un Probācijas dienestam darba izpildei

Zemāk esošajās tabulās ir iekļautas kompetences, kas būtu izmantojamas darba izpildes novērtēšanai IeVP un VPD.

Ieslodzījumu vietu pārvaldes kompetences darba izpildei

Kompetences	Vadītāji	Mentori	Mācību centrs	Drošība	Uzraudzība	Apsargi	Resocializācija	Tiesu nolēmumi	Kriminālizmeklēšana
Sociālās kompetences									
Analītiskās spējas	X			X					
Plānošana un organizēšana	X			X			X		X
Saskarsmes efektivitāte	X								
Lēmuma pieņemšana un rezultāts	X								
Problēmu risināšana	X								
Vadītprasme un līderība	X								

Mentoringa procesa plānošana un organizēšana		X							
Kompetences nodošana un citu attīstība		X							
Analītiskā un konceptuālā domāšana		X							
Nodarbību plānošana un vadīšana			X						
Citu mācīšana un attīstība			X						
Komunikācijas prasme			X					X	X
Stresa noturība				X					
Komunikācija sarežģītās situācijās				X					
Lojalitāte					X		X		
Sadarbība un komandas darbs					X	X	X		
Precizitāte un disciplinētība					X				
Psihiskā noturība un stress					X				
Lojalitāte un ētika						X			
Kārtība un precizitāte						X			
Precizitāte un atbildība								X	
Lēmumu pieņemšana un atbildība									X
Orientācija uz rezultātu							X		
Profesionālās kompetences									
Normatīvo aktu zināšanas	X								
Pārvaldes darbība un procesi	X								
Ētikas un lietišķās etiķetes zināšanas		X							
Normatīvo aktu zināšanas		X							
Pārvaldes darbība un procesi		X	X						
Zināšanas andragoģijā		X	X						
Zināšanas mācību priekšmetā			X						
Likumdošanas un normatīvo aktu zināšanas				X					
Dokumentu sagatavošana un aprīte				X					
Normatīvā bāze					X				
Speciālo līdzekļu pielietošana un fiziskā sagatavotība					X				
Normatīvās bāzes pārzināšana						X			
Šaujamo ierociņu izmantošana						X			
Speciālo līdzekļu lietošana						X			
Normatīvie akti un likumi								X	X
Tiesībsargājošo iestāžu nolēmumu izpilde								X	
Informācijas iegūšanas metodes								X	
Darbs ar datu bāzēm								X	
Kriminālprocesa likums un krimināllikums									X
Informācijas iegūšana un analīze									X
Informācijas atlase un analīze							X		
Normatīvo aktu zināšanas soda izpildē							X		
Dokumentu sagatavošana un aprīte							X		
Resocializācijas funkciju īstenošana							X		

Probācijas dienesta kompetences darba izpildei

Kompetences	Vadītāji (zemāka līmeņa)	Vadītāji (vidēja līmeņa)	Politikas ieviešēji
Sociālās kompetences			
Lojalitāte un ētika			X
Plānošana un organizēšana	X	X	X
Sadarbība un komandas darbs			X
Saskarsmes efektivitāte	X	X	X
Orientācija uz rezultātu	X	X	X
Vadīšanas prasmes un līderība	X	X	
Problēmu risināšana	X	X	
Orientācija uz pašattīstību			X
Profesionālās kompetences			
Dienesta darbība un procesi			X
Normatīvo aktu pielietošana			X
Probācijas funkciju īstenošana			X
Dokumentu sagatavošana un aprīte			X
Zināšanas probācijas jomā	X	X	

Kompetences karjeras attīstībai Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatu grupām un Probācijas dienestam

Visbeidzot, līdzīgi, kā iepriekš, pētījumā gaitā tika definētas arī karjeras attīstības kompetences katrai amatu grupai.

5.tabula

Ieslodzījumu vietu pārvaldes kompetences karjeras attīstībai

Kompetences	Vadītāji	Mentori	Mācību centrs	Drošība	Uzraudzība	Apsargi	Resocializācija	Tiesu nolēmumi	Kriminālizmeklēšana
Sociālās kompetences									
Orientācija uz attīstību					X	X			
Problēmu risināšana					X	X	X	X	
Lojalitāte	X			X					
Komandas vadība un autoritāte				X					
Orientācija uz pašattīstību				X			X		
Pārmaiņu vadīšana	X	X	X						
Konceptuālā un stratēģiskā domāšana	X								
Lojalitāte un ētika			X					X	X
Darba motivācija									X
Orientācija uz rezultātu			X		X				
Līderība un autoritāte			X						
Citu mācīšana un attīstība		X					X		
Radoša domāšana		X							
Plānošana un organizēšana								X	
Stresa noturība								X	
Līderība un iniciatīva							X		
Profesionālās kompetences									
Izpratne par soda izpildes un apcietinājuma jēgu						X			
Pārvaldes darbība un procesi					X	X			
IeVP darbības principi un dokumentu aprīte									X

Probācijas dienesta kompetences karjeras attīstībai

Kompetences	Vadītāji (zemākā līmeņa)	Vadītāji (vidējā līmeņa)	Politikas ieviešēji
Sociālās kompetences			
Lojalitāte	X	X	
Pārmaiņu vadība	X	X	
Kompetences nodošana un citu attīstība	X	X	
Komandas vadība			X
Orientācija uz attīstību			X
Partnerattiecību veidošana ar institūcijām			X

3.5. Kompetenču novērtēšanas metodoloģija

Kompetenču regulārai novērtēšanai visefektīvāk izmantot Novērtēšanas Centra (*Assesment Centr*) metodi. Novērtēšanas Centrs ir standartizēta personāla novērtēšanas tehnoloģija, kas ir balstīta uz noteikta amata veicamajām “atslēgas” funkcijām un ar tās palīdzību var noteikt darbinieka personības īpašības un arī viņa lietišķās prasmes un atbilstību uzņēmuma kompetencēm, mērķiem, stratēģijām, korporatīvai kultūrai, struktūrai, tehnoloģijām, izmantojot specifiskas novērtēšanas procedūras.

Novērtēšanas centra teorētiskās pieejas pamatā ir ievēroti trīs pamatprincipi:

1. **Psihometrija** – nosaka cilvēka individuālās uzvedības īpatnības, kuras var savstarpēji salīdzināt, līdzīgi kā salīdzinām arī speciālo psihometrisko testu rezultātus;
2. **Sociāli – psiholoģiskie uzvedības apraksti**, kas ļauj fiksēt konkrētus faktus, fiksēt tipiskus uzvedības veidus konkrētās situācijās, mācīt konkretizēt un veidot strukturētu novērtēšanas modeli ne speciālistiem psiholoģijas jomā;
3. **Klīniskie vērojumi** – metode, kas ļauj salīdzināt cilvēka individuālās izpausmes konkrētā situācijā ar to, ko varam uzskatīt par optimālu konkrētai personībai.

Novērtēšanas Centra metodoloģija sevī ietver:

- Intervijas ar ekspertiem, lai noskaidrotu esošās zināšanas un darbinieku pieredzi;
- Testēšana (individuāli – psiholoģiskā, lietišķās un profesionālās kompetences);
- Īsa dalībnieka prezentācija ekspertiem un citiem novērtēšanas dalībniekiem;
- Lietišķā spēle. Novērotāju grupas klātbūtnē izspēlē kādu lietišķu spēli pēc iepriekš sagatavota scenārija;

- Biogrāfiskā anketēšana;
- Profesionālo sasniegumu aprakstīšana;
- Individuālas situāciju analīzes (*case-study*);
- Ekspertu vērojums. Pēc vērtējuma veido rekomendācijas katram dalībniekam.

Metodoloģija darba izpildes novērtēšanai

Visbiežāk izmantotā novērtēšanas metode darba izpildes novērtēšanā ir pārrunas vai kompetenču intervija jeb ,t.s., kompetenču jeb uzvedības tipa intervija (angl. *Behavioural Event Interview*).

Kompetenču jeb uzvedības intervija tiek izmantota, kad ir nepieciešams novērtēt noteiktas, amatam būtiskas kompetences (piemēram, lēmumu pieņemšanas, komunikācijas, darba plānošanas un organizēšanas prasmes utt.), kas ir grūti novērtējamas ar tradicionālās intervijas palīdzību. To var izmantot gan vadītāju, gan speciālistu novērtēšanā. Kompetenču jeb uzvedības intervijas mērķis ir atklāt, kā darbinieki patiesībā uzvedas konkrētos gadījumos, iegūt detalizētus uzvedības aprakstus par to, kā cilvēks izturas, veicot savu darbu. Intervētāja uzdevums ir mēģināt panākt, lai cilvēks izstāstītu pēc iespējas pilnīgāku stāstu, kas aprakstītu intervējamā uzvedību, domas, darbības, kādas ir parādījušās konkrētajā darba vai dzīves situācijā. Būtiski ir pārrunāt reāli notikušas situācijas, nevis hipotētiskas.

Vadītāju novērtēšanu iesakām papildināt, veicot 360 grādu novērtēšanu. 360 grādu novērtējums ir darbinieka kompetences novērtējums no darba vadītāja puses, padoto, kolēģu, klientu (iekšējo un ārējo), piegādātāju un paša darbinieka puses. Pirmo 360 grādu novērtējuma metodi 1987. gadā, piedāvāja Pīters Vords, kurš to definēja šādi: 360 grādu novērtējums ir sistemātiskā informācijas iegūšana par indivīda (vai grupas) darbu, ko saņem no noteiktās cilvēku grupas, kas ir ieinteresēta indivīda darbā, kā arī informācijas atgriezeniskā saite.

Metodes pielietošanas iespējas var būt ļoti plašas:

- pašattīstība un individuālās konsultācijas (atgriezeniskā saite informācijas iegūšanā palīdz darbiniekam labot savu uzvedību un apzināties attīstības virzienus);
- korporatīvās apmācības un attīstība (atgriezeniskā saite informācijas iegūšanā pirms apmācībām ļauj dalībniekam saprast viņa vajadzības pēc apmācībām un noskaņoties tieši tiem apmācības virzieniem, kuri visvairāk atbilsts viņa prasībām);

- komandas veidošana (ir domāta atgriezeniskā saite informācijas iegūšanā komandā, kas ļauj pirms komandas darba uzsākšanas saprast komandas stiprās un vājās puses);
- darba efektivitātes vadība (regulārā atgriezeniskā saite informācijas iegūšanā dod cilvēkam iespēju novērtēt sava darba efektivitātes izmaiņas);
- stratēģiskā un organizatoriskā attīstība (iespēja noteikt punktus, kur īpaši ir nepieciešama attīstība; 360 grādu metode šinī gadījumā balstās uz pieņemumu, ka, mainot konkrētu cilvēku rīcību var mainīt organizācijas kopējo rīcības plānu);
- treniņu un citu apmācības pasākumu efektivitātes novērtējums (notiek pēc treniņiem; jautājumi tiek definēti tā, lai pēc darbinieku uzvedības saprastu treniņu dotās izmaiņas);
- darba samaksa (nosakot darba samaksas apmēru netiek izmantota pilnā apmērā).

Atgriezeniskā saite informācijas iegūšanā darbiniekam nozīmē sekojošo: viņš saņem informāciju par sava darba novērtējumu no dažādiem avotiem (vadītājs, kolēģi, padotie, klienti vai piegādātāji), vērtējumu sniedz tikai tie cilvēki, kas nepārtraukti strādā ar darbinieku un ir kompetenti sniegt eksperta slēdzienus par darbinieka reālo uzvedību darba vietā. Šī metode fiksē uzvedību, ko redz eksperti, nevis nodomus, kas slēpjas aiz šādas uzvedības. Metodes svarīga daļa ir darbinieka pašnovērtējums. Tātad, ja darbinieku novērtē darba vadītājs, kolēģi, padotie un arī notiek pašnovērtējums, tā ir 360 grādu metode. Ja viena vai vairākas ekspertu grupas iztrūkst, tas ir 180 vai 90 grādu novērtējums. Parasti, 360 grādu metode tiek izmantota gan patstāvīgi, gan kā papildu metode citām vērtēšanas procedūrām.

Metodoloģija karjeras attīstības novērtēšanai

Karjeras attīstības izvērtēšanai bieži izmanto Attīstības centra metodi, kas pēc savas metodoloģijas ir līdzīga Novērtēšanas centra metodei. Iestāde var izmantot arī kādu no personības izpētes metodēm vai darbinieka stipro/vājo pušu noteikšanas metodi, piemēram, *Clifton StrengthsFinder*. Šis tests novērtē personu pēc 34 parametriem, piemēram, tādiem kā spēja noformulēt un uztvert idejas, spēja atjaunot spēkus, nozīmīgums un komunikabilitāte. Tomēr, jāmin, ka karjeras attīstībai tomēr pamatā vajadzētu būt saistītai ar darba izpildes vērtēšanu.

4.Ieteikumi kompetenču modeļa ieviešanai

Pētījuma laikā tika izveidoti ieteikumi kompetenču modeļa ieviešanai.

Atlases procesam iesakām:

- 1) Pārskatīt visu amatu grupām svarīgākās un aktuālākās atlases kompetences.
- 2) Balstoties uz atlasei nepieciešamo kompetenču saraksta:
 - izvēlēties piemērotākās metodes konkrētu kompetenču izvērtēšanai atlasē;
 - adaptēt un sagatavot metodes atlases procesam;
 - noteikt kompetences, kuras noteiks I., II., un III atlases kārtā un, kādas metodes būs izmantotas kompetenču novērtēšanai;
 - sagatavot nolikumu un procesa aprakstu iekšējai un ārējai pretendentu atlasei;
- 3) Saistīt atlases procesu ar darbinieku mācībām.
- 4) Ieviest jauno darbinieku adaptācijas un integrācijas procesu.

Kompetenču novērtēšanai darba izpildes novērtēšanas procesam:

- 1) izveidot vienotu kompetenču vārdnīcu un pārskatīt kompetenču nosaukumus un uzvedības indikatorus;
- 2) noteikt ikgadējās novērtēšanas mērķi un uzdevumus;
- 3) sagatavot, atbilstoši mērķiem, metodoloģiju darbinieku novērtēšanai (nolikums un procesa apraksts);
- 4) vadītāju novērtēšanā reizi divos gados izmantot 360 grādu novērtēšanu;
- 5) saistīt novērtēšanas sistēmu ar mācību un darbinieku attīstības (karjeras) sistēmu;
- 6) mācīt vadītājus vadīt ikgadējās novērtēšanas sarunas ar darbiniekiem.

Karjeras vai attīstības procesam:

- 1) Ieviest mentoringa sistēmu un attīstīt to;
- 2) Uzlabot darbinieku iekšējo atlasī, veidojot talantu bāzi;
- 3) Iesaistīt aktīvākos darbiniekus projektos, kas saistīti ar iestādes attīstību un stratēģiju.

1.pielikums.

IESLODZĪJUMA VIETU PĀRVALDES APSARDZES AMATA GRUPAS KOMPETENČU SARAKSTS (PIEMĒRS)

Amati:

- Vecākais inspektors (centrālais aparāts)
- Vecākais inspektors (ieslodzījuma vieta)
- Inspektors (ieslodzījuma vieta)
- Jaunākais inspektors (ieslodzījuma vieta)
- Vecākais apsargs (ieslodzījuma vieta)
- Apsargs (ieslodzījuma vieta)

Kompetences atlasei

1. Komunikācijas prasmes
2. Fiziskā sagatavotība
3. Psiholoģiskā noturība

Kompetences darbinieku ikgadējai novērtēšanai

1. Lojalitāte un ētika
2. Sadarbība un komandas darbs
3. Kārtība un precizitāte
4. Normatīvās bāzes pārzināšana
- 5.Šaujamo ierociņu izmantošana (neattiecināms uz IeVP centrālā aparāta vecāko inspektoru un uz ieslodzījuma vietas vecāko inspektoru)
- 6.Speciālo līdzekļu lietošana (neattiecināms uz IeVP centrālā aparāta vecāko inspektoru un uz ieslodzījuma vietas vecāko inspektoru)

Kompetences karjeras attīstībai

1. Orientācija uz attīstību
2. Problēmu risināšana
3. Izpratne par soda izpildes un apcietinājuma jēgu
4. Pārvaldes darbība un procesi

IESLODZĪJUMA VIETU PĀRVALDES IESLODZĪTO RESOCIALIZĀCIJAS AMATA GRUPAS KOMPETENČU SARAKSTS (PIEMĒRS)

Amati:

Vecākais inspektors (centrālais aparāts)

Vecākais inspektors (ieslodzījuma vieta)

Psihologs

Sociālais darbinieks darbam ar personām brīvības atņemšanas iestādēs

Kompetences atlasei

1. Komunikācijas prasmes
2. Analītiskā domāšana
3. Stresa noturība
4. Darba motivācija
5. Zināšanas specialitātē

Kompetences darbinieku novērtēšanai

1. Lojalitāte
2. Plānošana un organizēšana
3. Sadarbība un komandas darbs
4. Orientācija uz rezultātu
5. Informācijas atlase un analīze
6. Normatīvo aktu zināšanas soda izpildē
7. Dokumentu sagatavošana un aprīte
8. Resocializācijas funkciju īstenošana

Kompetences karjeras attīstībai

1. Problēmu risināšana
2. Līderība un iniciatīva
3. Citu mācīšana un attīstība
4. Orientācija uz pašattīstību

Resocializācijas funkciju īstenošana (kompetenču apraksta piemērs)

Definīcija	<i>Zināšanas, attieksme un prasmes sagatavot un vadīt resocializācijas procesu uz rezultatīvu tā izpildi.</i>
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	Spēj novērtēt klienta uzvedību, motivēt sadarbībai un nodrošināt resocializācijas plāna virzību, attīstību.
	Spēj analizēt sasniegto resocializācijas plāna rezultātu un sniegt priekšlikumus situācijas uzlabošanai.
	Regulāri konsultē un sniedz palīdzību citiem kolēģiem resocializācijas plāna sagatavošanā un izpildē.
	Sniedz priekšlikumus resocializācijas procesa pilnveidošanai.
Teicami	Spēj motivēt klientu uz rezultātu sasniegšanu saskaņā ar resocializācijas plānu.
	Spēj piemērot palīglīdzekļus situācijas risināšanai, piesaistīt papildus palīdzību no iekšējās un ārējās vides.
	Uzņemas iniciatīvu sadarbības veidošanā ar valsts, pašvaldību un nevalstiskajām organizācijām.
	Nepieciešamības gadījumā prot sniegt klientam psiholoģisko palīdzību.
	Piedāvā priekšlikumus un meklē risinājumus resocializācijas plāna rezultātu efektīvākai izpildei.
Labi	Veido kontaktu, uzmundrina un atbalsta klientu ikdienā.
	Prot pastāvīgi veikt klienta risku un vajadzību novērtēšanu.
	Spēj noteikt klienta problēmas, analizēt tās un rast tām risinājumu.
	Patstāvīgi un sadarbībā ar citu resocializācijas speciālistiem prot sagatavot resocializācijas plānu un īstenot tā izpildi.
Jāpilnveido	Spēj uz klausīt, izzināt klienta vajadzības un iedziļināties situācijā.
	Prot sagatavot resocializācijas plānu un īstenot tā izpildi ar vadītāja palīdzību un uzraudzību.
	Izmanto dinamiskās drošības principus.
Neapmierinoši	Uzklausa klientu un uzņemas iniciatīvu klienta vajadzību realizēšanā.
	Zina resocializācijas būtību un mērķus.

PROBĀCIJAS DIENESTĀ NODARBINĀTO POLITIKAS IEVIESĒJU AMATA GRUPAS KOMPETENČU SARAKSTS (PIEMĒRS)

Amati:

- Probācijas speciālists 1. amata kategorija
- Probācijas speciālists 2. amata kategorija
- Vecākais probācijas speciālists

Kompetences atlasei

1. Analītiskā domāšana
2. Stresa noturība
3. Komunikācijas prasmes
4. Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas
5. Valodu prasmes

Kompetences darbinieku ikgadējai novērtēšanai

1. Lojalitāte un ētika
2. Plānošana un organizēšana
3. Sadarbība un komandas darbs
4. Saskarsmes efektivitāte
5. Orientācija uz rezultātu
6. Dienesta darbība un procesi
7. Normatīvo aktu pielietošana
8. Probācijas funkciju īstenošana
9. Dokumentu sagatavošana un aprīte

Kompetences karjeras attīstībai

1. Komandas vadība
2. Orientācija uz attīstību
3. Partnerattiecību veidošana ar institūcijām

Stresa noturība (kompetenču apraksta piemērs)

Definīcija	<i>Prasme vadīt stresu, pamanīt izdegšanas pazīmes un mobingu, novērst to ikdienā.</i>
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	Pielieto un pārzina dažādas stresa mazināšanas metodes - elpošana, akupunktūra, fiziski vingrinājumi uc. Savlaicīgi pamana un novērš mobinga pazīmes kolektīvā.
Teicami	Spēj izturēt ilgstošu "spiedienu" no kolēģiem, vadības, padotiem vai klientiem un atbilstoši rīkoties. Pamana izdegšanas un stresa pazīmes padotiem un kolēģiem, savlaicīgi cenšas novērst problēmsituācijas Ciena savu un citu kolēģu laiku.
Labi	Stresa situācijās ir nosvērts un rīkojas adekvāti, izvēloties piemērotāko rīcību. Pārzina stresa un izdegšanas sindroma pazīmes un zina kā savlaicīgi tās novērst vai mazināt to ietekmi Pārzina un pielieto laika plānošanas metodes, pielieto kādu no datorprogrammām, kas palīdz plānot iesaistīto pušu laiku un darba uzdevumus.

	Ikdienā rūpējas par savu veselību, ievērojot veselīga dzīves veida principus (miegs, ēšana, sporta aktivitātes)
Jāpilnveido	Savlaicīgi pamana pārslodzes un izdegšanas pazīmes.
	Plāno laiku atpūtai un relaksācijas vai atveseļošanās pasākumiem.
	Stresa situācijās ir nosvērts, bet ir jūtamas ilgstoša vai īsa stresa sekas (trauksme, saslimšanas utml.)
Neapmierinoši	Stresa situācijās reagē pārlietu aktīvi vai noslēgti.
	Izpilda uzdevumus, paužot neapmierinātību un dusmas uz apkārtējiem.
	Izvairās no situācijām, kuras ir nepatīkamas un stresainas.