

HR Framework

Executive Summary

The HR Framework outlines «architecture» of full life cycle of HR management of public administration in Latvia. It provides multi-dimensional view on elements of HR system, which in future, as it is described in the HR framework, is mainly driven by employee experience. Therefore HR processes identified from the employee perspective are the drivers of HR management system (processes, procedures, roles, IT support, governance model) and employee performance, from one side, From another side, new culture and values of public service institutions are prerequisites as well as drivers of positive employee experience with HR management in public service organizations. Thus the HR framework rests on 3 layers – the values, the processes and the culture – centering around the employees

1 An inner layer - values of Latvian public service

A middle layer – HR processes in 2 dimensions:

- 2
- Employee experience dimension: HR processes identified from an employee perspective
 - HR management dimension: full life cycle of HR management – HR processes which support employee experience driven approach to HR

3 An outer layer - inclusive and innovative organizational culture

HR management dimension of the HR framework is described on operational level outlining roles, tools, IT support, governance model

The HR Framework has already been used to

- Identify HR elements (processes, procedures, policies) to be improved
- Identify and define potential HR processes to be reviewed or implemented. All HR processes

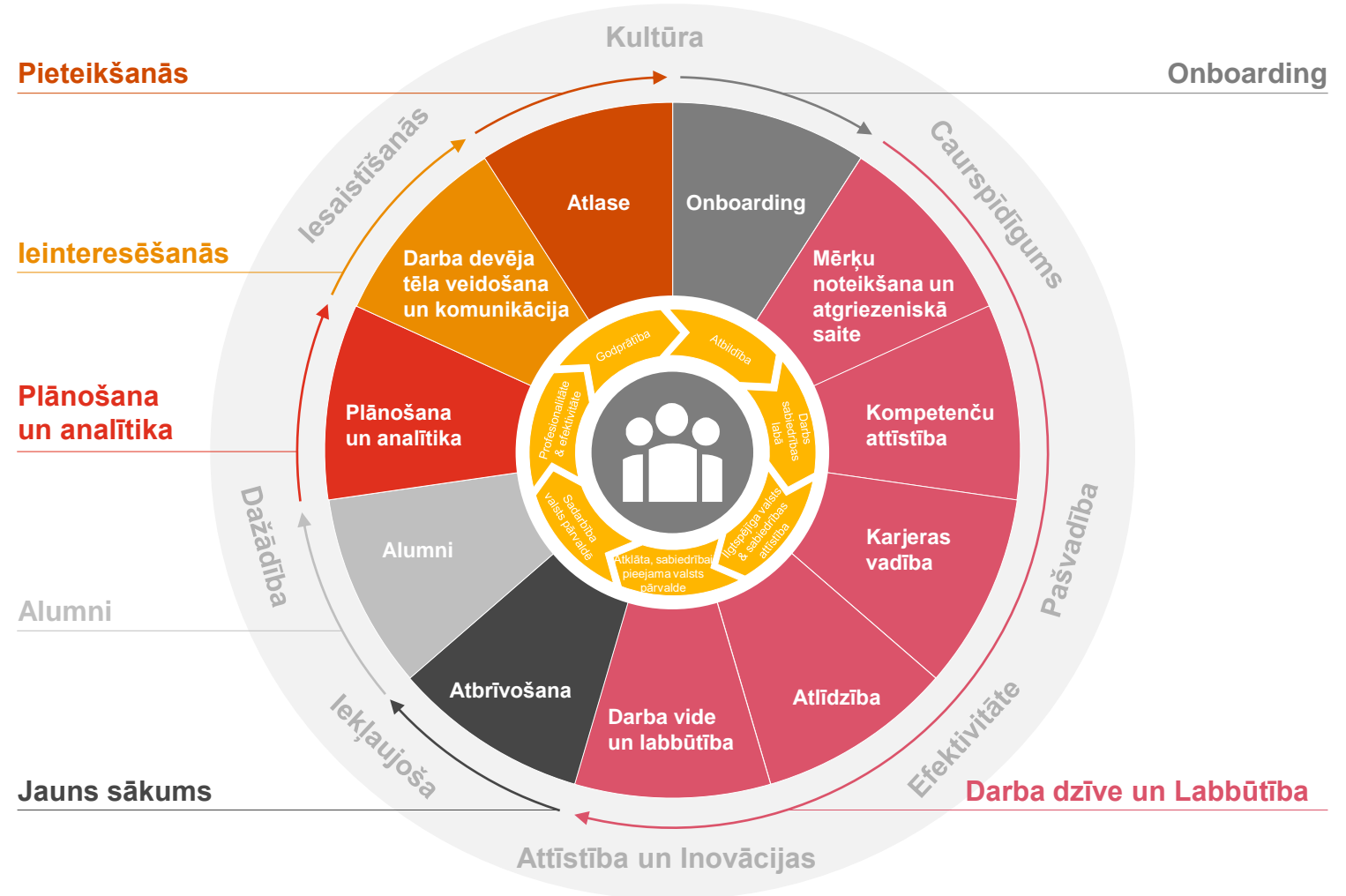
Valsts pārvaldes Cilvēkresursu vadības ietvars (sākotnējā vizualizācija)

Cilvēkresursu vadības ietvars ir uz darbinieku orientēts darba dzīvescikla dizains, kas balstās valsts pārvaldes vērtībās un organizācijas kultūrā, ko atbalsta un iespējo mūsdienīgi pārvaldes, personāla vadības un digitālu rīku risinājumi.

Ietvara centrā ir valsts pārvaldes vērtības un iekļaujoša dažādības kultūra, kas veicina iesaistīšanos, attīstību un inovācijas, caurspīdīgumu un efektivitāti.

Cilvēkresursu stratēģisko vadību virza valsts pārvaldes vērtībām un būtiskajām kompetencēm atbilstošu un augsti pašmotivētu darbinieku piesaiste, vadīšana un attīstīšana, veicinot darbinieku labāko sniegumu.






Cilvēkresursu administratīvie procesi ir maksimāli digitalizēti un tiek nodrošināti vienotā pakalpojumu centrā



Plānošana un analītika

Darbspēka datu izmantošana personāla plānošanā un vadībā

Plānošana un analīze – process, kas nodrošina datus balstītu lēmumu pieņemšanu personāla vadībā

Saturs 	<ul style="list-style-type: none">• Nepieciešamo kompetenču noteikšana un prognozēšana saistībā ar sabiedrības vajadzībām• Darbinieku skaits, slodzes, veidi, lomas• Budžeta plānošana (apmācības, atlīdzība, attīstības pasākumi, darba vide)• Efektivitātes kritēriju noteikšana, labāko prakšu identificēšana (benchmarking) un progresa monitorings
Lomas 	<ul style="list-style-type: none">• Centrālais – Valsts kanceleja – nosaka kopējos rādītājus (KPIs), ievāc datus un analizē tendences, uzrauga progresu• Vadītāji nosaka datu analīzes vajadzības• Personāla vadības struktūrvienība nodrošina datu vākšanu, analīzi un piegādi vadītājiem• Finanšu, stratēģiskās plānošanas struktūrvienības veic datu analīzi
Instrumenti 	<ul style="list-style-type: none">• Nacionālais attīstības plāns un Valsts pārvaldes reformu plāns• Iestādes stratēģija un ikgadējā plānošanas sapulce• Cilvēkresursu attīstības plāns• Ar personālu saistīto rādītāju (KPIs) monitorings• Kopējās nodarbinātības statistika, tendences• Attīstības tendenču analīze
IKT 	<ul style="list-style-type: none">• CIVIS ar biznesa analītikas rīku (BI)• Grāmatvedības un uzskaites sistēma,• Finanšu dati
Pārvalde 	<ul style="list-style-type: none">• Valsts kanceleja nosaka valsts pārvaldes kopējos ar personāla vadību saistītos rādītājus un analizē tendences, progresu• Iestādes sniedz datus Valsts kancelejai kopējo datu sagatavošanai un analīzei, kā arī vāc un analizē datus iestādes līmenī

Politika

Nav

Iestāžu līmenī daļai ir cilvēkresursu attīstības plāns un cilvēkresursu vadības stratēģija.

MK ieteikumi par iestāžu struktūru

Potenciāls

CIVIS ieviešana nodrošinās datu pieejamību, datu vienotību un datu kvalitātes paaugstināšanu kā arī sniegs iespēju tos izmantot personāla vadības procesos

Projekti

- Aktualizēt MK instrukciju par Institūciju darbības stratēģiju un darbības rādītājiem (KPIs).
- Definēt standarta personālvadības darbības rādītājus (HR KPIs).
- Datu ieguves vajadzību apzināšana un sistēmas izstrāde datu analīzei.
- Atbildību definēšana datu iegūšanai, uzturēšanai, analīzei centrālī un iestādes līmenī

Darba vide un labbūtība

Droša, psihoemocionāli patīkama, atbalstoša un iekļaujoša darba vide

Darba vide un labbūtība – aktivitātes un pasākumi, kas veicina un nodrošina veselīgas darba vides veidošanu un uzturēšanu

Saturs



- Ergonomiska darba vide
- Psihoemocionālie faktori
- Nediskriminēšana (diskriminācijas ierobežojumi) un dažādības veicināšana
- Darba aizsardzības prasību ievērošana
- Veselības veicināšanas, preventīvie un profilaktiskie pasākumi
- Vides iedzīvināšana atbilstoši valsts pārvaldes vērtībām un kultūrai

Lomas



- Valsts kanceleja – izstrādā vadlīnijas, ieteikumus labajai praksei
- Iestāde nodrošina darba vides (ergonomika, psihoemocionālie faktori, nediskriminēšana) analīzi un veidošanu
- Vadītāji – identificē un uzrauga darba vides riskus, veicina darbinieku labbūtību
- Personāla vadītājs kā vidutājs un iekšējais konsultants

Instrumenti



- Aptaujas, pētījumi, intervijas (Iesaistīšanās pētījums)
- Izdegšanas indekss
- Darba nespējas statistikas analīze
- Darba aizsardzības prasības
- Psihologa konsultācijas
- Supervīzija
- Regulārās obligātās veselības pārbaudes
- Mācības vadītājiem par darba vides, labbūtības jautājumiem

IKT



- Elektroniskās aptaujas
- Dati par darbiniekiem, darba nespēju (grāmatvedības sistēmas, EDS)

Pārvalde



- Valsts kanceleja izstrādā vadlīnijas un ieteikumus labajai praksei
- Iestādes nodrošina darba vides (ergonomika, psihoemocionālie faktori, nediskriminēšana) analīzi un veidošanu

Politika

MK noteikumi par nediskriminēšanu, vadlīnijas

Potenciāls

- Izstrādājot politiku labbūtības jomā, iespējams vārst uzmanību uz tēmas aktualitāti, radīt izpratni un veicināt iekļaujošas kultūras veicināšanu






Projekti

- Izdegšanas risku mazināšanas prototipa attīstīšana un ieviešana (Stratēģiskās cilvēkresursu vadības inovāciju laboratorijā)
- Valsts pārvaldes vērtību iedzīvināšana

Ieinteresēšanās

Gatavība un aktīvas intereses izrādīšana par valsts pārvaldē notiekošo, prakses un darba iespējām valsts pārvaldē

Darba devēja tēla veidošana un komunikācija – aktivitātes un pasākumi, kas rada potenciālajos darba ņēmējos un sabiedrībā kopumā izpratni par valsts pārvaldi kā darba devēju, rada pozitīvu izpratni un ieinteresētību

Saturs 	<ul style="list-style-type: none">• HR cieša sadarbība ar PR, komunikācijas speciālistiem• Mērķēta komunikācija ar potenciālajiem darbiniekiem• Misijas, vīzijas un vērtību komunikācija «uz āru»• Daudzveidīgas prakses iespējas vidusskolu audzēkņiem un studentiem
Lomas 	<ul style="list-style-type: none">• Personāla vadītāji definē un apraksta vērtību piedāvājumu darbiniekam (angļu valodā – employee's value proposition, EVP)• PR/Komunikatori iesaka kanālus, ziņu formu un saturu
Instrumenti 	<ul style="list-style-type: none">• Sadarbība ar izglītības iestādēm, atlases kompānijām, vakanču portāliem u.c. partneriem• Mājas lapas, portāli, drukātie materiāli
IKT 	<ul style="list-style-type: none">• Vienotā tīmekļa vietņu platforma, CIVIS kā datu bāze vienotai vakanču pārraudzībai
Pārvalde 	<ul style="list-style-type: none">• Valsts kanceleja par valsts pārvaldi kopumā, nosaka vadlīnijas vienotai valsts pārvaldes kā darba tēla veidošanai visās valsts pārvaldes iestādēs• Iestādes definē un veido iestādes tēlu un vērtības

Politika

Kopš ekonomiskās krīzes laikiem nav veiktas mērķtiecīgas un ilgtspējīgas investīcijas valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstībā, kas ir mazinājis ne tikai valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcību, bet arī valsts pārvaldes tēlu kopumā. 2015. gadā izstrādāts pasākumu plāns «Valsts pārvalde kā Labākais darba devējs 2025», taču nav ziņu par šī plāna realizāciju.

Potenciāls

Sadarbībā ar Valsts tēla Laboratoriju un citām ieinteresētajām pusēm veidot valsts kā darba devēja tēlu izmantojot cilvēkorientētu pieeju un iesaistot mērķgrupas, izmantojot aktuālus mērķgrupu sasniegšanas komunikācijas kanālus / platformas.






Projekti

- Vadlīnijas valsts pārvaldes kā darba devēja tēla veidošanai
- Funkcionalitāte / aplikācija CIVIS sistēmā vakanču pārraudzībai
- Vienotu prakses iespēju valsts pārvaldē veidošana
- Resoru/iestāžu līmenī – iestāžu kā darba devēju tēla veidošana

Pieteikšanās

Lēmuma pieņemšana par gatavību strādāt valsts pārvaldē, proaktīva pieteikšanās darbam un/vai dalība atlasē konkursā

Atlase – process, kas nodrošina atbilstošākā kandidāta izvēli vakantā amata prasībām

Saturs 	<ul style="list-style-type: none">• Darbinieku profilu veidošana,• Dažādu atlasē stratēģiju izstrāde dažādām darbinieku grupām (piem. augstākā līmeņa vadītāji)• Sludinājuma gatavošana• Potenciālo kandidātu apzināšana un uzrunāšana• Komunikācija ar pretendentu visā atlasē procesa gaitā• Reti pieejamu kompetenču gadījumos - alternatīvi nodarbinātības veidi, ārpakalpojums, «dalīšanās» (ja neder vienai iestādei var derēt citai!)
Lomas 	<ul style="list-style-type: none">• Personāla vadītājs nodrošina pilnu atlasē procesu• Tiešais vadītājs ir atlasē pasūtītājs jeb iekšējais klients, kurš definē vajadzību, precizē amata un pieņem lēmumu par piemērotākā kandidāta izvēlīprasības
Instrumenti 	<ul style="list-style-type: none">• Interviju struktūras un jautājumu sagataves• Kompetenču jautājumi piemēri• Testi spēju un personības novērtēšanai• Darba situāciju simulācijas un profesionālo iemaņu uzdevumi
IKT 	<ul style="list-style-type: none">• Vienota datubāze, kurā esošie valsts pārvaldes un potenciālie darbinieki var reģistrēt savu profesionālo profilu un darba preferences (informācija sasniedz dažādas valsts pārvaldes iestādes)• Integrācija ar citiem atlasē portāliem
Pārvalde 	<ul style="list-style-type: none">• Vienots valsts pārvaldes atlasē kompetences centrs

Politika

Vienoti kritēriji atlasē ir izstrādāti tikai vadītāju atlasē. Kopš 01.11.2015. iestāžu vadītāju atlasē tiek veikta centralizēti, piemērojot vienotus atlasē principus un profesionālas personāla atlasē metodes, kas balstītas uz kompetenču pieeju, kā arī iesaistot atlasē procesā nevalstiskā sektora pārstāvjus.

Potenciāls

Vērtību integrēšana atlasē procesā, vērtējot kandidātu saskaņotību ar organizāciju (angļu valodā -«organizational fit»)

Iespējamo pretendentu proaktīva uzrunāšana, t.sk., sociālo tīklu iespēju izmantošana

Kvalitatīva un uz vienotiem standartiem balstīta kompetenču novērtēšana atlasē

Projekti

- Vienota normatīvā regulējuma un vadlīniju izstrāde atlasē procesa regulējumam, t.sk., vērtību atbilstības un kompetenču novērtēšanai atlasē
- Datu bāzes izveide kandidātu interešu un profilu reģistrācijai un uzturēšanai
- HR Laboratorijā izstrādātā atlasē procesa prototipa attīstīšana un ieviešana
- Atlasē kompetences centra izveide (Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 atbalsta funkciju centralizēšanu)

Onboarding (iekļaušanās organizācijā)

Izpratnes iegūšana par organizācijas un amata specifiku, emocionālās piederības sajūtas veidošanās, t.i., kļūšana par savējo

Onboarding (uzņemšana un iedarbināšana) – process, kura ietvaros jaunais darbinieks apgūst darbu organizācijā un amatā nepieciešamās zināšanas, prasmes un rīcības paradumus, lai iekļautos organizācijā un sasniegtu maksimālu darba sniegumu un atdevi iespējami īsā laikā

Saturs



- Preboarding, komunikācija ar kandidātu un neklātienas iepazīstināšana ar organizāciju no lēmuma paziņošanas brīža līdz pirmajai darba dienai
- Onboarding programma / plāns dažādām amatu grupām
- Onboarding procesa koordinēšana
- Atsauksmju iegūšana no iesaistītajām pusēm (vadītājs, darbinieks, kolēģi) par onboarding norisi un rezultātiem

Lomas



- Tiešais vadītājs – pārrauga onboarding procesu, rosina korekcijas onboarding programmā, ja nepieciešams
- Buddy – informatīvs un emocionāls atbalsts jaunajam darbiniekam onboarding procesā
- Mentors – zināšanu un pieredzes nodošana
- Personāla vadītājs – koordinē dažādas procesā iesaistītās puses, konsultē par instrumentu izmantošanu

Instrumenti



- 90diju plāns kā instruments mērķu un darbības plāna veidošanai
- Levada
- Pmācības (ievads darbam valsts pārvaldē, darbiniekam par personāla vadības procesiem u.tml.) 360grādu vērtēšana onboarding perioda noslēgumā

IKT



- Aplikācija, kurā pašvadības ceļā iepazīties ar darba vidi aprakstošiem procesiem, atgādinājumi par dažādu uzdevumu/prasību izpildes termiņiem
- Dokumentu elektroniska parakstīšana

Pārvalde



- Valsts Kanceleja nodrošina augstākā līmeņa vadītāju onboarding procesu, izstrādā rekomendācijas darbinieku onboarding īstenošanai valsts pārvaldē
- Valsts administrācijas skola: e-apmācību moduļi ievadapmācībām, vadītāju un mentoru apmācības
- Lestādes veic jauno darbinieku onboarding savās iestādēs

Politika

Ir “Ceļa karte jaunajam valsts pārvaldes vadītājam” - atbalsta rīks gan jaunajiem vadītājiem (iestāžu vadītājiem un viņu vietniekiem), gan iesaistītajām personām. Ceļa kartē aprakstīts vispārējs process, kas aptver dažādus atbalsta pasākumus jaunā vadītāja ievadīšanai darbā

Potenciāls

Izpratnes veidošana vadītājos par vadītāju un iestādes ieguvumiem (ātrāka integrēšana, kvalitatīvāka darbinieka piemērotības darbam novērtēšana u.c.), nodrošinot darbinieku onboarding procesu.

Onboarding kā atsevišķa un jauna personāla vadības procesa ieviešana valsts pārvaldē, lai veicinātu jauno darbinieku noturēšanu un ātrāku optimālu darba sniegumu






Projekti

- Rekomendāciju izstrāde onboarding īstenošanai visiem jaunajiem darbiniekiem, t.sk., procesa un iespējamo pasākumu apraksts, iesaistīto pušu lomu definēšana
- Laboratorijā izstrādātā procesa prototipa attīstīšana un ieviešana, t.sk., instrumentu un aplikācijas izstrāde
- Jauno darbinieku ievadapmācību e-modulis/i

Darba dzīve un Labumi (1/4)

Darbiniekam būtisko vajadzību darba vietā īstenošana personāla vadības procesu ietvaros

Darba snieguma vadība: Mērķu noteikšana un atgriezeniskā saite – procesi, pasākumi un aktivitātes, kā tiek noteikti iestādes, struktūrvienību un individuālie mērķi un kā tiek veikta darbinieku darba analīze un nodrošināts regulārs darba novērtējums

Saturs 	<ul style="list-style-type: none">• Mērķu noteikšana• Mērķu aktualizēšana un pastāvīga atgriezeniskā saite par mērķu izpildi• Ikgadējs darba snieguma apkopojums un novērtējums• Novērtējumu kalibrēšana
Lomas 	<ul style="list-style-type: none">• Tiešais vadītājs – vērtē un nosaka mērķus• Nākamā (augstāka) līmeņa vadītājs – pārskata vadītāju sagatavotos novērtējumus un nosaka augstāka līmeņa mērķus• Kalibrēšanas grupa (iestādes vadītājs, vietnieki, departamentu direktori, personāla vadītājs) – līdzsvaru vērtējumu un lemj par atalgojuma mainīgo daļu u.c.• Personāla vadītājs – pārziņa kalibrēšanas tehniku, vada kalibrēšanas procesu, nodrošina vērtēšanas datus kalibrēšanas grupai
Instrumenti 	<ul style="list-style-type: none">• Dažādas atgriezeniskās saites došanas un saņemšanas sagataves (par sadarbību, par darbu projektā, par konkrēta uzdevuma izpildi, 360grādu forma u.c.)• Darba snieguma analīzes (pašanalīze, komandas darba analīze, struktūrvienības darba analīze u.c.) sagataves• Mācības (e-mācību moduļi, treniņi) vadītājiem par atgriezeniskās saites sniegšanu
IKT 	<ul style="list-style-type: none">• CIVIS• Atgriezeniskās saites došanas/saņemšanas aplikācija (iestādes izvēle)• 360grādu atgriezeniskās saites rīks
Pārvalde 	<ul style="list-style-type: none">• Valsts kanceleja: kārtība par mērķu noteikšanu un darba snieguma novērtēšanu valsts pārvaldē (kā vadītājiem, tā darbiniekiem)• Valsts administrācijas skola: mācības par mērķu noteikšanu, atgriezeniskās saites došanu un saņemšanu• Mērķu noteikšana un atgriezeniskās saites došanas/saņemšanas kultūras veidošana ir iestāžu (visu līmeņu vadītāju) atbildība• Struktūrvienību lielums (ne vairāk par 5 vienam vadītājam/līderim), kas rada iespēju katram vadītājam sniegt regulāru atgriezenisko saiti saviem darbiniekiem

Politika

Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 paredz uz rezultātu orientētu darba snieguma vadību. Plāns nosaka visiem iestāžu vadītājiem definēt vienotus snieguma rādītājus, kas tiek regulāri mērīti un publicēti. Pašlaik sagatavošanā ir MK instrukcijas par institūciju darbības stratēģijām, grozījumi, praktisku vadlīniju izstrāde iestāžu stratēģijas veidošanai un KPI noteikšanai. Pašlaik darbinieku individuālo mērķu un uzdevumu noteikšanas, darba izpildes novērtēšanas un mācību vajadzību noteikšanas kārtību nosaka Ministru kabineta noteikumi Nr.494 «Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu». Valsts kanceleja plāno veikt izmaiņas kārtībā, kā tiek noteikti mērķi un tiek novērtēts darbinieku sniegums.

Potenciāls

Mūsdienu prasībām, t.sk., jauno paaudžu darbinieku vajadzībām, atbilstošas jaunas darba snieguma vadības sistēmas attīstība valsts pārvaldē, kas vērsta uz darba snieguma rādītāju noteikšanu, mērīšanu un regulāru (ne tikai reizi gadā) atgriezenisko saiti darbiniekiem par viņu sasniegumiem un progresu darba izpildē

Atvērtas, uz mācīšanos un attīstību orientētas (learning culture – angļu val.) kultūras veicināšana valsts pārvaldē, iedzīvinot daudzveidīgus atgriezeniskās saites mehānismus iestādēs un valsts pārvaldē kopumā

Projekti

- Jaunas vienotas kārtības izstrāde par mērķu noteikšanu un darba snieguma analīzi valsts pārvaldē izstrāde
- Kalibrēšanas procesa vadlīniju izstrāde, tai skaitā kalibrēšanas grupu sastāva un lomu definēšana
- Dažādu atgriezeniskās saites došanas/saņemšanas un darba snieguma analīzes instrumentu (sagatavju) izstrāde
- Laboratorijā izstrādātā regulāra atgriezeniskās saites procesa prototipa attīstīšana un ieviešana

Darba dzīve un Labumi (2/4)

Darbiniekam būtisko vajadzību darba vietā īstenošana personāla vadības procesu ietvaros

Kompetenču attīstība – procesi un pasākumi, kuru ietvaros tiek identificētas valsts pārvaldei, iestādēm un amatu grupām, un amatiem būtiskās kompetences, tiek veikta vadītāju un darbinieku kompetenču novērtēšana un attīstība mācību un citu attīstības pasākumu, t.sk., attīstības darba vietā, formā

Saturs



- Kompetenču modeļi un nākotnes kompetenču identificēšana
- Attīstības vajadzību noteikšana
- Mācību plānošana
- Potenciāla, t.sk. vadības, noteikšana
- Jaunāko mācību formu un metožu apzināšana

Lomas



- Personāla vadītājs plāno un vada kompetenču attīstības procesu, veido un pārbauda mācību/attīstības plānu
- Tiešais vadītājs nosaka attīstības vajadzības un potenciālu
- Darbinieka atbildība - pašvadīta mācīšanās
- Attīstības un novērtēšanas pakalpojumu sniedzēji piedāvā atbilstošus attīstības risinājumus

Instrumenti



- Individuālais attīstības plāns (katram darbiniekam)
- Atbalsta rīki darbiniekiem par pašvadīto mācīšanos
- Kompetenču novērtēšanas metodes (testi, situāciju simulācijas uzdevumi)
- Attīstības darbā metodes: rotācija, ēnošana, pieredzes apmaiņa
- Mentorings, koučings
- Pēctecības plānošana
- E-mācības
- Klātienes mācības: dažādi uz konkrētu kompetenču attīstību orientēti mācību moduļi
- Mācības darba vietā
- Spēļošana

IKT



- Mācību pārvaldības sistēma (VAS – turētājs)
- E-mācību rīks

Pārvalde



- Valsts kanceleja izstrādā attīstības un mācīšanās politiku
- Valsts administrācijas skola – izstrādā un īsteno daudzveidīgus mācību pasākumus, darbojas kā vienots kompetences centrs attīstības un mācību jomā
- Iestādes – nosaka mācību un attīstības vajadzības, veido iekšējo mācību/attīstības plānu un rūpējas par tā izpildi

Politika – pašlaik nav, ir izstrādes procesā

2011. gadā izstrādāti valsts pārvaldes amatu kompetenču apraksti. 2013.gadā valsts pārvaldē ir ieviesta uz kompetenču pieeju balstīta novērtēšanas sistēma. Kompetenču vērtēšana un mācību vajadzību noteikšana tiek veikta ikgadējā darba izpildes novērtēšanas procesa ietvaros, kā to paredz MK noteikumi Nr. 494.

No 2015.gada amatu apraksti tiek pilnveidoti, papildinot ar kompetencēm un pārejot uz vienotu amata apraksta formu. Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 paredz stiprināt valsts pārvaldē nodarbināto profesionalitāti un spēju pielāgoties nākotnes pārmaiņām un izaicinājumiem.

Potenciāls

Valsts pārvaldes amatu kompetenču aprakstu pārskatīšana atbilstoši valsts pārvaldes vajadzībām un t.s. nākotnē būtiskajām kompetencēm

Pastāvīgas mācīšanās kultūras veidošana valsts pārvaldē, kas paredz sistemātisku mācību plānošanu un nodrošināšanu, balstoties uz kompetenču attīstības vajadzībām, individuālās atbildības veicināšanu par savu attīstību no darbinieku puses.






Projekti

- Attīstības un mācīšanās politikas izstrāde
- Valsts pārvaldes amatu kompetenču aktualizēšana
- Kompetenču novērtēšanas metožu atlase un/vai izveide
- Rekomendācijas vadītājiem dažādu mācību un attīstības metožu izmantošanai darba vietā
- Ceļvedis darbiniekiem par mācību un attīstības pašvadību

Darba dzīve un Labumi (3/4)

Darbiniekam būtisko vajadzību darba vietā īstenošana personāla vadības procesu ietvaros

Karjeras vadība – procesi un pasākumi, kas veicina darbinieku izaugsmi iestādē un valsts pārvaldē, sekmē katra darbinieka stipro pušu un talantu identificēšanu un visLabāko izmantošanu

Saturs 	<ul style="list-style-type: none">• Karjeras vadības politika (kritēriji, attiecināmība, modeļi, lomas, resursi)• Vertikālā un horizontālā mobilitāte (arī starp iestādēm) – dažādu karjeras ceļu scenāriji, informācijas nodrošināšana par karjeras iespējām valsts pārvaldē• Dažādi, mobilitāti veicinoši nodarbinātības veidi• Darbinieku ar vadības potenciālu identificēšana un pēctecības plānošana• Karjeras konsultācijas• Personāla vadības jomas speciālistu karjeras vadība (rotācija starp iestādēm)• Darbinieku mainības iemeslu analīze
Lomas 	<ul style="list-style-type: none">• Darbinieks – atbildība un iniciatīva par savas karjeras attīstību (pašvadība)• Tiešais vadītājs – apzina darbinieku intereses, stimulē darbinieka karjeras attīstību• Personāla speciālisti – karjeras konsultanti darbiniekiem• Speciāli apmācīti treneri karjeras vadības jautājumos (Valsts administrācijas skolā)
Instrumenti 	<ul style="list-style-type: none">• Talantu noteikšanas instrumenti, piemēram, talantu vadības matrica, Dekarta koordinātes• Vadītāja pēctecības plāns• Aizejošo darbinieku jeb t.s. exit intervija• Aprūpētais darba uzteikums (outplacement – angļu val.)• Karjeras pašvadības instrumenti• «Karjeras izvēļu» piedāvājumu apraksts jau onboardinga procesa ietvaros
IKT 	<ul style="list-style-type: none">• CIVIS,• Valsts pārvaldes kopējās talantu bankas veidošana un uzturēšana
Pārvalde 	<ul style="list-style-type: none">• Vienots karjeras centrs valsts pārvaldē• Valsts kanceleja izstrādā karjeras vadības politiku (karjeras ceļi, karjeras izaugsmes veidi u.tml.)• Nodarbinātības valsts aģentūra nodrošina aprūpētā darba uzteikumu un karjeras konsultāciju pakalpojumus• Valsts administrācijas skola – personāla speciālistu kā karjeras konsultantu sagatavošana, vadītāju prasmju pilnveidošana darbinieku karjeras vadībā• Iestādes – darbinieku karjeras vajadzību identificēšana, intervijas ar aizejošiem darbiniekiem, iemeslu analīze

Politika – NAV

Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 paredz kopējā valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto skaita samazināšanu par aptuveni 6%.

Ierēdņu pārcelšanas citā amatā kārtību nosaka Valsts civildienesta likums

Potenciāls

Stratēģiski svarīgu kompetenču noturēšanai, kā to paredz valsts pārvaldes reformu plāns 2020, ieteicams izstrādāt talantu un karjeras vadības politiku, kas veicinātu profesionālo attīstību un mobilitāti un uzlabotu valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcību

Daudzveidīgu horizontālās karjeras ceļu veidošana

Personāla vadības funkcijas un personāla vadītāju lomas stiprināšana valsts pārvaldē, t.sk., personāla speciālistu karjeras ceļu valsts pārvaldē definēšana






Projekti

- Karjeras vadības politikas izstrāde
- Vienotas talantu datu bāzes funkcionalitātes izveide CIVIS
- Vienota karjeras centra izveide (Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 atbalsta funkciju centralizēšanu)
- Instrumentu un metožu izstrāde darbinieku un vadītāju karjeras vadības atbalstam
- Personāla jomas speciālistu karjeras ceļu kartes (karjeras ceļi, lomas un nepieciešamās kompetences) izstrāde
- Nodarbinātības veidu un normatīvā regulējuma pārskatīšana

Darba dzīve un Labumi (4/4)

Darbiniekam būtisko vajadzību darba vietā īstenošana personāla vadības procesu ietvaros

Atlīdzība – procesi un procedūras, kas nodrošina taisnīgu, skaidru un saprotamu darba samaksu atbilstoši darbinieku ieguldījumam un sasniegtajiem rezultātiem

Saturs 	<ul style="list-style-type: none">• Valsts atalgojuma politika (atlīdzības sistēmas mērķis, struktūra, tvērums, kritēriji, algu skala, pārskatīšana u.c.)• Iestādes apakšsistēma
Lomas 	<ul style="list-style-type: none">• Iestādes vadība, iesaistoties personāla vadītājam, nosaka atlīdzības politiku iestādē• Personāla vadītājs ievieš atlīdzības sistēmu, izstrādājot iekšējos normatīvos aktus, un konsultē struktūrvienību vadītājus• Struktūrvienību vadītāji pieņem lēmumus par atlīdzību saviem darbiniekiem (priekšlikumi pamatalgas līmenim un mainīgajai daļai (piemaksām))• Atsevišķās jomās loma ir darbinieku pārstāvjiem vai arodbiedrībai (mediķi, iekšlietu sistēmas darbinieki, tiesneši u.c.)
Instrumenti 	<ul style="list-style-type: none">• Valsts pārvaldes reformu plāna monitoringa sistēma (rādītāji un to progress)• Atvērtie dati par atlīdzību• Regulārie infoziņojumi par atlīdzību (1 x ceturksnī Valsts kancelejas mājas lapā)• Atbildes uz biežāk uzdotajiem jautājumiem par atlīdzību (pieejamas Valsts kancelejas mājas lapā)
IKT 	<ul style="list-style-type: none">• CIVIS – atlīdzības pārvaldības modulis, kas ietver BI rīku
Pārvalde 	<ul style="list-style-type: none">• Valsts kanceleja izstrādā atlīdzības politikas (politikas dokumentu, likumu un noteikumu) priekšlikumus• Ministrijas, iestādes, sociālie partneri un citas NVO piedalās politikas pilnveidošanā• Ministrijas nosaka vadlīnijas atlīdzībai sava resora iestādēs• Iestādes atbilstoši politikai un normatīvajiem aktiem izstrādā iekšējās atlīdzības sistēmas

Politika – UPDATE IN PROCESS

Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 paredz atlīdzības politikas pārskatīšanu, uz iekšējās ekonomijas rēķina ceļot algu griestus valsts pārvaldē līdz 80 % no privātajā sektorā maksātā algu apjoma. 2018. gada nogalē būtiski pilnveidots valsts pārvaldes Amatu katalogs, sagatavoti priekšlikumi izmaiņām amatu klasificēšanas kārtībā. 2019. gada jūnijā ir piedāvāts jauns atlīdzības regulējums Atlīdzības reformas paredz arī pārskatītas prēmijas un piemaksas..

Potenciāls

Algu griestu un darba algu palielināšana, palielinot iestāžu darba efektivitāti

Nopelnu (merit –based – angļu val.) principa nostiprināšana atlīdzībā, nodrošinot Labāku atlīdzību par Labāku darba sniegumu

Projekti

- Jaunās atlīdzības politikas normatīvā regulējuma (likumprojekts, MK noteikumi) izstrāde
- Esošo piemaksu un prēmiju veidu pārskatīšana
- Izvēles tipa (menu – angļu val.) Labumu sistēmas attīstīšana

Darba dzīve un Labumi (4/5)

Darbiniekam būtisko vajadzību darba vietā īstenošana personāla vadības procesu ietvaros

Atlīdzība – procesi un procedūras, kas nodrošina taisnīgu, skaidru un saprotamu darba samaksu atbilstoši darbinieku ieguldījumam un sasniegtajiem rezultātiem

Saturs



- Valsts atalgojuma politika (atlīdzības sistēmas mērķis, struktūra, tvērums, kritēriji, algu skala, pārskatīšana u.c.)
- Iestādes apakšsistēma

Lomas



- Iestādes vadība, iesaistoties personāla vadītājam, nosaka atlīdzības politiku iestādē
- Personāla vadītājs ievieš atlīdzības sistēmu, izstrādājot iekšējos normatīvos aktus, un konsultē struktūrvienību vadītājus
- Struktūrvienību vadītāji pieņem lēmumus par atlīdzību saviem darbiniekiem (priekšlikumi pamatalgas līmenim un mainīgajai daļai (piemaksām))
- Atsevišķās jomās loma ir darbinieku pārstāvjiem vai arodbiedrībai (mediķi, iekšlietu sistēmas darbinieki, tiesneši u.c.)

Instrumenti



- Valsts pārvaldes reformu plāna monitoringa sistēma (rādītāji un to progress)
- Atvērtie dati par atlīdzību
- Regulārie infoziņojumi par atlīdzību (1 x ceturksnī Valsts kancelejas mājas lapā)
- Atbildes uz biežāk uzdotajiem jautājumiem par atlīdzību (pieejamas Valsts kancelejas mājas lapā)

IKT



- CIVIS – atlīdzības pārvaldības modulis, kas ietver BI rīku

Pārvalde



- Valsts kanceleja izstrādā atlīdzības politikas (politikas dokumentu, likumu un noteikumu) priekšlikumus
- Ministrijas, iestādes, sociālie partneri un citas NVO piedalās politikas pilnveidošanā
- Ministrijas nosaka vadlīnijas atlīdzībai sava resora iestādēs
- Iestādes atbilstoši politikai un normatīvajiem aktiem izstrādā iekšējās atlīdzības sistēmas

Politika – UPDATE IN PROCESS

Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 paredz atlīdzības politikas pārskatīšanu, uz iekšējās ekonomijas rēķina ceļot algu griestus valsts pārvaldē līdz 80 % no privātajā sektorā maksātā algu apjoma. 2018. gada nogalē būtiski pilnveidots valsts pārvaldes Amatu katalogs, sagatavoti priekšlikumi izmaiņām amatu klasificēšanas kārtībā. 2019. gada jūnijā ir piedāvāts jauns atlīdzības regulējums Atlīdzības reformas paredz arī pārskatītas prēmijas un piemaksas..

Potenciāls

Algu griestu un darba algu palielināšana, palielinot iestāžu darba efektivitāti

Nopelnu (merit –based – angļu val.) principa nostiprināšana atlīdzībā, nodrošinot Labāku atlīdzību par Labāku darba sniegumu

Projekti

- Jaunās atlīdzības politikas normatīvā regulējuma (likumprojekts, MK noteikumi) izstrāde
- Esošo piemaksu un prēmiju veidu pārskatīšana
- Izvēles tipa (menu – angļu val.) Labumu sistēmas attīstīšana

Jauns sākums/Offboarding/Exit

Cieņpilna līdzšinējo darba attiecību izbeigšana, lai uzsāktu ko citu savā dzīvē un karjerā

Atbrīvošana/darba un civildienesta attiecību izbeigšana – procesi un pasākumi, kas nodrošina cieņpilnu darba attiecību izbeigšanu ar darbiniekiem, darbinieka ieguldījuma valsts pārvaldē pozitīvu novērtējumu un gatavību nākotnē, sakrītot vajadzībām un interesēm, atgriezties darbā valsts pārvaldē

Saturs



- Aprūpētais darba uzteikums (Outplacement)
- Vadlīnijas darba un civildienesta attiecību izbeigšanai speciālistiem, vadītājiem
- Cieņpilna un saprotama komunikācija par darba ieguldījuma novērtējumu, iemesliem
- Mediācijas iespējas strīdus situācijās
- Brīdinājuma programma (pēdējā iespēja Laboties)
- Laika ierobežojuma noteikšana amatam / sociālām grupām (gadi amatā, vecums)

Lomas



- Personāla vadītājs – procesa vadīšana
- Tiešais vadītājs – lēmuma pieņemšana (kad tas ir attiecināms), komunikācija ar darbinieku un citiem iestādē strādājošiem
- Mediators – piedalās sarežģītu un strīdus situāciju risināšanā

Instrumenti



- 360grādu aptauja par kompetenču vērtējumu, darba snieguma vērtējuma sagataves
- Brīdinājuma programmas plāna sagataves
- Rekomendāciju sagataves
- Exit intervijas plāns
- Komunikācijas ar darbinieku un komandu vadlīnijas un sagataves
- Mācības par grūto sarunu vadīšanu un cieņpilnu atbrīvošanu no darba vadītājiem

IKT



- CIVIS – brīvo vakanču iespēju pārraudzīšana Snieguma vadības sistēma

Pārvalde



- Valsts kanceleja – izstrādā politiku un vadlīnijas darba un civildienesta attiecību izbeigšanai
- Iestādes īsteno politiku, vada procesus
- Nodarbinātības valsts aģentūra nodrošina aprūpētā darba uzteikumu un karjeras konsultāciju pakalpojumus
- Valsts administrācijas skola – mācības par grūto sarunu vadīšanu un cieņpilnu atbrīvošanu no darba
- Vienotā karjeras centra valsts pārvaldē (skat. arī slaidu par karjeras vadību) karjeras speciālisti sniedz karjeras konsultācijas un vada t.s. exit intervijas

Politika – SPECIĀLA REGULĒJUMA NAV

Uz valsts pārvaldes darbiniekiem attiecas Darba likumā noteiktais regulējums par darba tiesisko attiecību izbeigšanu (spēkā no 2002. gada 1. jūnija). Valsts civildienesta attiecību izbeigšanās kārtību nosaka Valsts civildienesta likums (spēkā no 2001. gada 1. janvāra).

Potenciāls

Savlaicīga un cieņpilna darba tiesisko/ civildienesta attiecību izbeigšana gadījumos, kad darbinieka/ierēdņa darba sniegums nav atbilstošs

Sistemātiska aiziešanas no darba iemeslu apkopošana un analīze, lai uzLabotu valsts pārvaldes darba vidi turpmāk

Cilvēki, kas iepriekš strādājuši valsts pārvaldē, var būt kā pozitīvi vēstneši par darbu valsts pārvaldē sabiedrībā

Projekti

- Darba tiesisko un civildienesta attiecību politikas normatīvā regulējuma izstrāde
- Aprūpētā darba uzteikuma kā pakalpojuma izstrāde valsts pārvaldes vajadzībām
- Vadlīnijas aprūpētajam darba uzteikumam valsts pārvaldē
- Vadlīniju un komunikācijas sagatavju izstrāde vadītājiem dažādiem darba tiesisko un civildienesta attiecību izbeigšanas gadījumiem

Alumni programma

Attiecību un sadarbības uzturēšana ar līdzšinējo darba vietu pēc darba tiesisko/ civildienesta attiecību izbeigšanas

Alumni programma – pasākumi un aktivitātes, kas vērsti uz attiecību uzturēšanu un sadarbības veidošanu ar līdz šim valsts pārvaldes iestādēs Nodarbinātajiem, viņu zināšanu un pieredzes izmantošanu valsts pārvaldes Labā

Saturs



- Kontaktu tīkla uzturēšana ar alumni
- Socializēšanās pasākumi
- Zināšanu, pieredzes crowdsourcing
- Bijušie valsts pārvaldē nodarbinātie kā vēstneši par darbu valsts pārvaldē

Lomas



- Personāla vadītājs uztur vienotu kontaktu tīku iestādē, organizē pasākumus
- Komunikācijas speciālisti –ziņu sagataves, pasākumu plāni
- Departamenta vadītājs- Alumni kontaktu aktualizēšana, komunikācija ar alumni

Instrumenti



- Dažādi pasākumi (izglītojoši, tīklošanās, pieredzes apmaiņas u.c.)
- Alumni datubāze iestādēs, par vadītājiem – Valsts kancelejā
- Mājas lapa (digitālā goda siena)

IKT



- CIVIS
- Alumni datubāzes veidošana (Valsts kancelejā – par vadītājiem, iestādēs – visiem bijušiem iestādē nodarbinātajiem)
- Kontaktu tīkla uzturēšana, izmantojot sociālo tīklu un citas tehnoloģiju iespējas

Pārvalde



- Valsts kanceleja – veido un uztur attiecības ar bijušajiem augstākā līmeņa vadītājiem valsts pārvaldē
- Lestāde – veido un uztur attiecības ar saviem alumni

Politika – NAV

Alumni attiecību veidošanai nav nepieciešams atsevišķs regulējums vienotas valsts pārvaldes politikas līmenī. Ieteicama rekomendāciju izstrāde šajā jomā.

Potenciāls

Cilvēki, kas iepriekš strādājuši valsts pārvaldē, var būt kā pozitīvi vēstneši par darbu valsts pārvaldē sabiedrībā

Bijušajiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem ir zināšanas un pieredze, kas var būt ļoti vērtīgas un noderīgas valsts pārvaldes darba analīzei («skats no malas») un sniegto pakalpojumu attīstībai («svaigas idejas»)

Projekti

- Rekomendāciju izstrāde par alumni attiecību veidošanu un uzturēšanu valsts pārvaldes iestādēs.
- Alumni datubāzes funkcionalitātes izveide

Potential projects for HR framework implementation– 1/3

Politikas virziens	Projekts	Ietekme	Prioritāte
Valsts pārvalde kā darba devējs, darba devēja tēls	Vadlīnijas valsts pārvaldes kā darba devēja tēla veidošanai*	Nozīmīga	1
	Funkcionalitāte / aplikācija CIVIS sistēmā vakanču pārraudzībai	Nozīmīga	2
	Vienotu prakses iespēju valsts pārvaldē veidošana*	Vidēji nozīmīga	2
Atlase	Vienota normatīvā regulējuma un vadlīniju izstrāde atlases procesa regulējumam, t.sk., vērtību atbilstības un kompetenču novērtēšanai atlasē	Nozīmīga	1
	Datu bāzes izveide kandidātu interešu un profesionālo profilu reģistrācijai un uzturēšanai*	Vidēji nozīmīga	2
	HR Laboratorijā izstrādātā atlases procesa prototipa attīstīšana un ieviešana, t.sk.,	Nozīmīga	2
	Vienota atlases kompetences centra izveide*	Nozīmīga	1
Onboardings	Rekomendāciju izstrāde onboardinga īstenošanai visiem jaunajiem darbiniekiem, t.sk., procesa un iespējamo pasākumu apraksts, iesaistīto pušu lomu definēšana*	Vidēji nozīmīga	2
	Laboratorijā izstrādātā onboardinga procesa prototipa attīstīšana un ieviešana, t.sk., instrumentu un aplikācijas izstrāde	Vidēji nozīmīga	2
	Jauno darbinieku ievadapmācību e-moduļa/u izstrāde*	Nozīmīga	1

* Koncepta un prototipa izstrāde ieteicama Inovāciju Laboratorijā

Potential projects for HR framework implementation– 2/3

Politikas virziens	Projekts	Ietekme	Prioritāte
Darba snieguma vadība: mērķu noteikšana un atgriezeniskā saite	Jaunas kārtības izstrāde par mērķu noteikšanu un darba snieguma analīzi valsts pārvaldē izstrāde*	Nozīmīga	1
	Kalibrēšanas procesa vadlīniju izstrāde, tai skaitā kalibrēšanas grupu sastāva un lomu definēšana*	Nozīmīga	2
	Dažādu atgriezeniskās saites došanas/saņemšanas un darba snieguma analīzes instrumentu (sagatavju) izstrāde*	Vidēji nozīmīga	3
	Laboratorijā izstrādātā regulāra atgriezeniskās saites procesa prototipa attīstīšana un ieviešana	Vidēji nozīmīga	2
Kompetenču attīstība	Attīstības un mācīšanās politikas izstrāde*	Nozīmīga	1
	Valsts pārvaldes amatu kompetenču aktualizēšana*	Nozīmīga	1
	Kompetenču novērtēšanas metožu atlase un/vai izveide valsts pārvaldes vajadzībām*	Vidēji nozīmīga	2
	Rekomendācijas vadītājiem dažādu mācību un attīstības metožu izmantošanai darba vietā*	Vidēji nozīmīga	3
	Ceļvedis darbiniekiem par mācību un attīstības pašvadību*	Vidēji nozīmīga	3
Karjeras vadība	Karjeras vadības politikas izstrāde*	Nozīmīga	2
	Vienota karjeras centra izveide*	Nozīmīga	2

* Koncepta un prototipa izstrāde ieteicama Inovāciju Laboratorijā

Potential projects for HR framework implementation– 3/3

Politikas virziens	Projekts	Ietekme	Prioritāte
Karjeras vadība	Vienotas talantu datu bāzes funkcionalitātes izveide CIVIS	Vidēji nozīmīga	2
	Instrumentu un metožu izstrāde darbinieku karjeras vadības atbalstam*	Vidēji nozīmīga	3
	Personāla jomas speciālistu karjeras ceļu kartes (karjeras ceļi, lomas un nepieciešamās kompetences) izstrāde*	Vidēji nozīmīga	2
Atlīdzība	Jaunās atlīdzības politikas normatīvā regulējuma (likumprojekts, MK noteikumi) izstrāde	Nozīmīga	1
	Esošo piemaksu un prēmiju veidu pārskatīšana	Nozīmīga	1
	Izvēles tipa (menu – angļu val.) Labumu sistēmas attīstīšana*	Vidēji nozīmīga	2
Darba un civildienesta attiecību izbeigšana	Darba tiesisko un civildienesta attiecību politikas normatīvā regulējuma izstrāde	Nozīmīga	2
	Aprūpētā darba uzteikuma kā pakalpojuma izstrāde valsts pārvaldes vajadzībām*	Nozīmīga	2
	Vadlīnijas aprūpētajam darba uzteikumam valsts pārvaldē*	Vidēji nozīmīga	3
	Vadlīniju un komunikācijas sagatavju izstrāde vadītājiem dažādiem darba tiesisko un civildienesta attiecību izbeigšanas gadījumiem*	Vidēji nozīmīga	2
Alumni	Rekomendāciju izstrāde par alumni attiecību veidošanu un uzturēšanu valsts pārvaldes iestādēs*	Vidēji nozīmīga	3
	Alumni datubāzes funkcionalitātes izveide*	Vidēji nozīmīga	3

* Koncepta un prototipa izstrāde ieteicama Inovāciju Laboratorijā